

An den

2550 C

Vorsitzenden des Hauptausschusses

über

den Präsidenten des Abgeordnetenhauses von Berlin

über Senatskanzlei - G Sen -

Organisationsuntersuchung der Berliner Bürgerämter

Rote Nummer: 2550 A, 2550 B

Vorgang: 110. Sitzung des Hauptausschusses am 22. Juni 2016

98. Sitzung des Hauptausschusses am 09. Dezember 2015

28. Sitzung des Unterausschusses Produkthaushalt und Personalwirtschaft am 08. März 2016

Ansätze: entfällt

Gesamtkosten: entfällt

Der Hauptausschuss hat in seiner Sitzung am 09. Dezember 2015 folgenden Berichtsauftrag beschlossen:

„SenFin wird gebeten, dem Hauptausschuss zum 31.05.2016 über die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung und den daraus gezogenen Konsequenzen zu berichten.“

Der Unterausschusses Produkthaushalt und Personalwirtschaft hat in seiner oben bezeichneten Sitzung folgenden Berichtsauftrag beschlossen:

„SenFin wird gebeten, dem HA Anfang Juni 2016 über die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung der Bürgerämter zu berichten. In dem Bericht werden u.a. Aussagen zur Optimierung des Terminmanagements erwartet.“

Der Hauptausschuss hat in seiner Sitzung am 22. Juni 2016 den Zwischenbericht zur Kenntnis genommen und einer Fristverlängerung bis zum 15. August 2016 zugestimmt.

Hierzu wird berichtet:

Die BOC Information Technologies Consulting GmbH wurde am 15. Februar 2016 mit der Durchführung der Organisationsuntersuchung der Berliner Bürgerämter beauftragt. Der Abschlussbericht lag am 03.08.2016 vor.

Die Ergebnisse der Organisationsuntersuchung sind der Anlage zu entnehmen.

Über die Folgerungen aus diesem Bericht wird dem Abgeordnetenhaus im Herbst 2016 berichtet.

Ich bitte den Bericht zur Kenntnis zu nehmen.

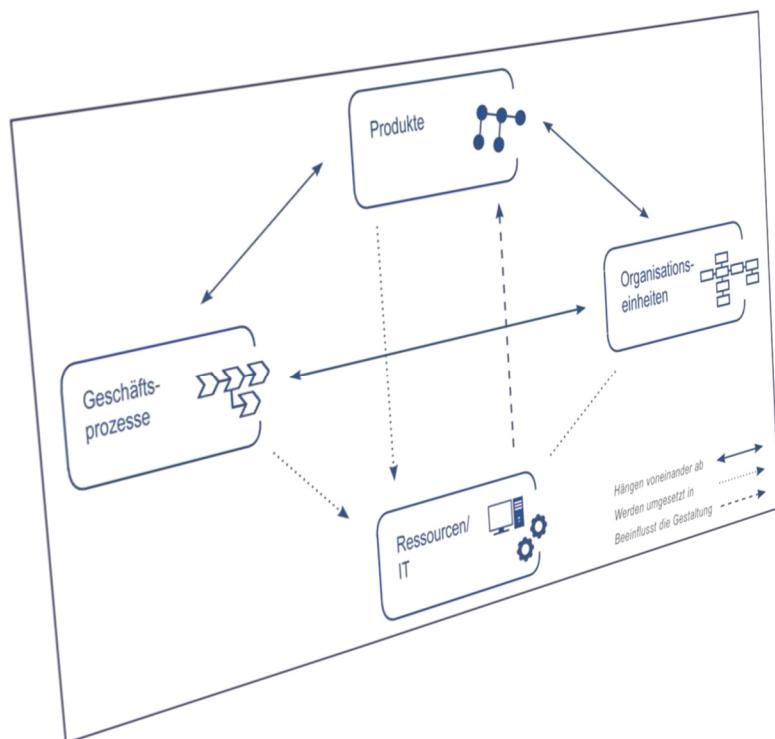
In Vertretung

Klaus Feiler

Senatsverwaltung für Finanzen

Organisationsuntersuchung der Berliner Bürgerämter

Abschlussbericht



Erstellt von: BOC Information Technologies Consulting GmbH, Berlin
Datum: 3. August 2016
Version: 1.0
Status: Final

Hinweis:

Der Abschlussbericht verwendet zur besseren Lesbarkeit für personenbezogene Formulierungen den neutralen Plural oder den maskulinen Singular. Alle Formulierungen beziehen sich ausdrücklich gleichermaßen auf Frauen wie Männer.

Inhaltsverzeichnis

1.	Zusammenfassung	1
1.1.	Einleitung	1
1.2.	Ergebnisse	1
1.3.	Handlungsempfehlungen	2
2.	Projektauftrag, Projektplan und Projektstruktur	7
2.1.	Projektauftrag	7
2.2.	Projektplanung und Projektstruktur	7
2.3.	Methodische Vorgehensweise	8
2.3.1.	Erarbeitung des Ideal-Zustands	11
2.3.2.	Analyse des Ist-Zustands	13
2.3.3.	Einzelgespräche mit vier Bezirken	15
2.3.4.	Erarbeitung von Handlungsempfehlungen	15
3.	Organisatorische Struktur Berliner Bürgerämter	19
3.1.	Aufbauorganisatorische / ablauforganisatorische Struktur	19
3.2.	Aufgaben	20
3.3.	Besonderheiten	20
4.	Themenkomplex Kundenprozess	23
4.1.	Ideal-Zustand	23
4.2.	Analyse des Ist-Zustands	26
4.2.1.	Ergebnisse aus der Online-Befragung	27
4.2.2.	Ergebnisse aus den Interviews	37
4.2.3.	Kundenbefragung	44
4.2.4.	Vergleichende Betrachtung Online-Zugänge	46
4.3.	Dienstleistungen der Berliner Bürgerämter	49
4.4.	Handlungsempfehlungen	52
5.	Themenkomplex Terminmanagement	56
5.1.	Ideal-Zustand	56
5.2.	Analyse des Ist-Zustands	57
5.2.1.	Ergebnisse aus der Online-Befragung	58
5.2.2.	Ergebnisse aus den Interviews	63
5.3.	Handlungsempfehlungen	65
6.	Themenkomplex Leistungserbringung Back-Office	67
6.1.	Ideal-Zustand	67
6.2.	Analyse des Ist-Zustands	69

6.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung	70
6.2.2. Ergebnisse aus den Interviews	74
6.3. Handlungsempfehlungen	76
7. Themenkomplex Personalführung	79
7.1. Ideal-Zustand	79
7.2. Analyse des Ist-Zustands	80
7.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung	81
7.2.2. Ergebnisse aus den Interviews	90
7.3. Handlungsempfehlungen	92
8. Themenkomplex Betriebliches Gesundheitsmanagement	99
8.1. Ideal-Zustand	99
8.2. Analyse des Ist-Zustands	100
8.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung	101
8.2.2. Ergebnisse aus den Interviews	108
8.3. Handlungsempfehlungen	110
9. Zusammenführung der Handlungsempfehlungen	112
9.1. Handlungsschwerpunkte	112
9.1.1. Standardisierung der Dienstleistungen der Bürgerämter	112
9.1.2. Prozessanalyse und -optimierung	112
9.1.3. Einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren	113
9.1.4. Zentrale Steuerung	114
9.1.5. Konsequente Ausrichtung Personalentwicklung	115
9.2. Reflexion der Allzuständigkeit der Bezirke	115
9.3. Reflexion der Standortentwicklung	118
10. Glossar	121
11. Abkürzungsverzeichnis	125
12. Quellen	127
13. Abbildungsverzeichnis	131
14. Tabellenverzeichnis	133
15. Anhang	135
15.1. Ideal-Zustand – Prozessmodelle	135
15.2. Übersicht Handlungsempfehlungen	135

1. Zusammenfassung

1.1. Einleitung

Im Auftrag der Senatsverwaltung für Finanzen (i.F. SenFin) führte die Firma BOC Information Technologies Consulting GmbH (im Folgenden BOC) im Zeitraum März bis Juli 2016 eine Organisationsuntersuchung in den Berliner Bürgerämtern durch. Alle 12 Bezirke waren an der Organisationsuntersuchung beteiligt.

1.2. Ergebnisse

Das Ergebnis der ersten Projektphase ist ein mit den Bürgerdienstleitern (i.F. BüD-L) und den Bürgeramtsleitern (i.F. BüA-L) erarbeiteter Ideal-Zustand für jeden Themenkomplex der Organisationsuntersuchung. Alle 12 Bezirke hatten die Möglichkeit, an diesen Workshops teilzunehmen. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um einen gemeinsamen Zielzustand zu entwickeln, der für die Referenzierung der heterogenen Ist-Situation und die Ableitung von Handlungsempfehlungen wichtig ist. Der Ideal-Zustand wurde bewusst nicht als Soll-Zustand bezeichnet, weil ein Soll-Zustand zu Beginn der Organisationsuntersuchung keinen Konsens aller BüD-L und BüA-L gefunden hat. Vielmehr wurde zu diesem Zeitpunkt von den Teilnehmern aus den Bezirken davon ausgegangen, dass die Soll-Zustände in den Bezirken voneinander abweichen werden.

Ergebnisse der zweiten Projektphase sind der ermittelte Ist-Zustand, organisatorische Schwachstellen, Abweichungen vom Ideal-Zustand sowie Handlungsmöglichkeiten zur Annäherung an den Ideal-Zustand in den Bürgerämtern der Berliner Bezirke. Ein weiteres Ergebnis ist die vertiefende Organisationsuntersuchung in den Bezirken Spandau, Lichtenberg, Friedrichshain-Kreuzberg sowie Steglitz-Zehlendorf.

Das Ergebnis der dritten Projektphase ist die Darstellung der Handlungsempfehlungen mit konkreten Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand der jeweiligen Themenkomplexe.

Die wichtigsten Ergebnisse der Organisationsuntersuchung sind:

- a) der definierte Ideal-Zustand für:
 - den Kundenprozess (inkl. Struktur und IT)
 - die Leistungserbringung im Back-Office
 - die Terminplanung
 - die Gebührenzahlung
 - die Personaleinsatzplanung bzw. -führung
 - das betriebliche Gesundheitsmanagement (i.F. BGM)
- b) der ermittelte Ist-Zustand der oben genannten Themenkomplexe
- c) die Differenz zwischen dem Ist-Zustand und dem Ideal-Zustand
- d) die Veränderungspotenziale und Handlungsempfehlungen

1.3. Handlungsempfehlungen

Aus der sehr umfangreichen Datenlage durch Online-Befragung und Interviews konnte eine Vielzahl von Maßnahmen abgeleitet werden. Zur Strukturierung der Maßnahmen wurden Handlungsfelder definiert. Damit können die Maßnahmen hinsichtlich ihrer anzustrebenden Umsetzung besser nachvollzogen und deren Wirkung auf verschiedene Aspekte von Veränderungen einfacher dargestellt werden.

An Stellen im Abschlussbericht, an denen es möglich und sinnvoll erschien, wurde in der detaillierten Beschreibung der Maßnahmen im Kapitel 9 Zusammenfassung der Handlungsempfehlungen bereits auf laufende bzw. initiierte Maßnahmen (z.B. im Kontext ServiceStadt Berlin oder EGovG Bln etc.) hingewiesen. Zur Erreichung einer hohen Nachhaltigkeit für die empfohlenen Maßnahmen wird eine sehr zeitnahe Referenzierung der Maßnahmen auf bestehende oder in Vorbereitung befindliche Beschlusslagen, Programme, Projekte oder Maßnahmen dringend empfohlen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass aus den verfügbaren Datenquellen aus der Senatsverwaltung Finanzen, der Senatsverwaltung für Inneres und Sport sowie von den Bürgerämtern teilweise sehr heterogene Daten entnommen werden konnten. Darüber hinaus sind Aussagekraft und Vergleichbarkeit zwischen den Bezirken durch die unvollständige Teilnahme am Kennzahlensystem (9 Teilnehmer von 12 Bezirken) eingegrenzt.

Die Organisationsuntersuchung hat ergeben, dass aktuell trotz hoher Ähnlichkeiten eine heterogene Erbringung wenig standardisierter Dienstleistungen in den Bürgerämtern der Bezirke erfolgt. Für den Kunden ist der Weg zu diesen Dienstleistungen eine Herausforderung im Sinne von Auswahl der geeigneten Dienstleistung, Terminplanung und Vorbereitung eines Termins.

Trotz der Allzuständigkeit, die gemäß „Eckwerte für die weitere Entwicklung der Bürgerämter in Berlin“ (Drucksache 15/ 3327 vom 29.10.2004) vereinbart ist, sind Dienstleistungen in Definition und Leistungserbringung zwischen den Bezirken teilweise unterschiedlich. Dies bedeutet auch, dass Ablauf- und Aufbauorganisation anteilig erheblich voneinander abweichen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass insbesondere 5 Handlungsschwerpunkte sehr zeitnah aktiviert werden sollen, um nachhaltige Effekte für die Berliner Bürgerämter zu erreichen.

Standardisierung der Dienstleistungen der Bürgerämter

Eine standardisierte Definition der Dienstleistungen der Bürgerämter inkl. standardisierter ergänzender Informationen wird empfohlen und deren konsequente und kontinuierliche Nutzung, Publikation und Pflege verbindlich vereinbart:

- gesetzl. Grundlagen und bindende Rahmenbedingungen,
- Prozesse zur Leistungserbringung,
- Dokumente, Dateien, (online-)Formulare,
- IT-Fachverfahren inkl. Release-Stand,
- Risikobewertung,
- (perspektivische) Sicherstellung der Medienbruchfreiheit,

- Definition "Notfallkunde" inkl. entsprechender Arbeitsanweisungen,
- Definition Vorgehensweise Kunden ohne Deutschkenntnisse".

Im Kontext zur durchgängigen Standardisierung der Dienstleistungen der Bürgerämter ist darauf hinzuweisen, dass die mit Drucksache 15/ 3327 vom 29.10.2004 definierten „Eckwerte für die weitere Entwicklung der Bürgerämter in Berlin“ ebenfalls konsequent eingehalten bzw. erreicht werden sollen und hier auch eine kontinuierliche Aktualisierung und Status Kontrolle erfolgen soll.

Prozessanalyse und -optimierung

Für eine standardisierte Erbringung der Dienstleistungen müssen einheitliche Abläufe (Geschäftsprozesse) und Rahmenbedingungen wie z.B. IT, Formulare etc. verfügbar sein. Im Positionspapier IV der Berliner Bürgerdienstleiter vom 08.04.2016 im Fazit Seite 13 unter Punkt 5 wird zwar angenommen, dass grundsätzlich kaum Optimierungsmöglichkeiten bei den Geschäftsprozessen bestehen. Mit den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung darf hier ein anderer Schluss gezogen werden.

Deshalb wird empfohlen, zeitnah eine umfangreiche Prozessanalyse und Prozessoptimierung in den Berliner BüA durchzuführen. Mit den Ergebnissen können alle Dienstleistung der Bürgerämter durchgängig standardisiert werden.

Mit den Informationen aus der Prozessanalyse und -optimierung werden alle relevanten Daten erhoben und analysiert, die für eine standardisierte Erbringung der Dienstleistungen für alle möglichen Zugangsmedien (Vertriebskanäle) der Kunden (Telefon, online, schriftlich oder vor Ort) und unabhängig von regionalen Ausprägungen notwendig sind. Damit wird gleichzeitig eine maßgebliche Voraussetzung dafür geschaffen, die Umsetzung des Gesetzes zur Förderung des E-Government zu gewährleisten und die Bestrebungen der ServiceStadt Berlin zeitnah zu realisieren.

Darüber hinaus erlauben die Ergebnisse einer umfänglichen Prozessanalyse und -optimierung weitergehende Schlüsse für eine qualitative und quantitative Personalbedarfsbetrachtung inkl. Personalentwicklungsplanung und Wissensmanagement, optimierte IT-Ausstattung, Prozesskostenrechnung (Basis für Berechnung von Gebühren und Bescheiden sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen), Risikobewertungen und weitere Optimierungsmaßnahmen wie z.B. die Standortentwicklung.

Einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren

Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizientztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA) für den IT-Betrieb, in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten und Verantwortlichkeiten klar, eindeutig und verbindlich geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Zu empfehlen ist an dieser Stelle eine entsprechende Beauftragung des ITDZ-Berlin als zentralem IT-Dienstleister, der mit seinem IT-Servicemanagement die

entsprechenden Steuerungsmechanismen verfügbar hat und darüber auch weitere Partner wie LABO für Fachverfahren und die IT der Bezirke für den vor Ort Service einbinden kann.

Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Anforderungen an neu einzuführende IT-Fachverfahren oder die Anpassung von IT-Fachverfahren an veränderte Funktionsanforderungen sowie einheitliche Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden. Damit wird auch eine signifikante Reduzierung des technisch verursachten Zeitaufwands am Arbeitsplatz in den Bürgerämtern ermöglicht.

Darüber hinaus ist sowohl aus Kundensicht als auch im Sinne einer effizienten Steuerung inkl. aktueller und verlässlicher Berichterstattung die **Einführung eines zentralen Online-Portals zu den Bürgerämtern** mit Funktionalitäten der Authentifizierung für Terminbuchungen dringend zu empfehlen. Auf diese Weise können dem Kunden vorbereitende Informationen (Checklisten) für seinen Termin zur Verfügung gestellt werden und bereits wichtige Informationen des Kunden für den Termin abgefragt werden (Online-Formular). Dies ist sowohl im Hinblick auf die Umsetzung des EGovG Bln bis 2020 notwendig, als auch im Sinne der Kundenfreundlichkeit und Effizienzsteigerung bei den BüA selbst zielführend. Darüber hinaus wird mit der Umsetzung dieser Empfehlung die Quote der Nicht-Erscheiner signifikant gesenkt werden, weil eine Authentifizierung (Name, Vorname, Adresse, Tel.-Nr., E-Mail etc.) der Terminsuchenden erfolgt. Damit können Mehrfachterminierungen sowie Terminverschiebungen oder –absagen automatisch identifiziert, plausibilisiert und gezielt gesteuert werden. Zusätzlich können mit diesen Kontaktdaten, wie sie für jedes Online-Buchungssystem (Deutsche Bahn, Fluggesellschaften, Online-Einkaufsportale u.a.) genutzt werden, Terminerinnerungen und wichtige Hinweise für den Termin wie z.B. beizubringende Unterlagen versendet werden und somit sowohl die Kundenfreundlichkeit als auch die Qualität der Leistungserbringung der Bürgerämter weiter verbessert werden.

Eine Unterstützung dieses Ansatzes durch die **Einführung eines zentralen Kundenmanagementsystems** (auch Ticketsystem) und die **Einführung der Service Kontos** ist unbedingt zu empfehlen. Dadurch können vorbereitende Aktivitäten für eine Dienstleistung durch Kunden erbracht werden, die Leistungserbringung der BüA vom Kunden nachvollzogen werden und die Anzahl von Rückfragen zu Vorgängen erheblich gesenkt werden. Eine **funktionale Erweiterung des Zeitmanagementsystems (ZMS)** ist bereits in Vorbereitung und soll mit den weiteren Maßnahmen unbedingt synchronisiert werden. Gleiches gilt für die **Einrichtung von Bürgerterminals**, wie sie bereits im Einsatz sind und einen deutlichen Beitrag zur Entlastung der Bürgerämter leisten.

Zentrale Steuerung

Für die Umsetzung der meisten Maßnahmen wird eine zentrale Steuerung notwendig sein und daher auch empfohlen. Dabei geht es unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Gegebenheiten weniger um eine Zentralisierung der Organisationen der Bürgerämter als vielmehr um eine zentrale Instanz für verbindliche Abstimmungen und Festlegungen. Diese Instanz muss einerseits eine Akzeptanz seitens der Bezirke haben, um eine individuelle

Arbeitsfähigkeit gemäß regionaler Besonderheiten zu gewährleisten, andererseits muss sie einen einheitlichen, standardisierten Ansatz zur Leistungserbringung der BüA und der relevanten Rahmenbedingungen gegenüber den Senatsverwaltungen Inneres und Sport sowie Finanzen verbindlich vertreten können.

Um die Umsetzung der genannten Maßnahmen und deren Nachhaltigkeit zu sichern, wird die **Einführung eines zentralen Controllings** empfohlen. Das Controlling soll der empfohlenen zentralen Steuerung verantwortlich zugeordnet werden und kann bspw. auch extern erfolgen. Über dieses zentrale Controlling wird eine konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und eine kontinuierliche Anpassung an aktuelle Gegebenheiten ermöglicht. Dadurch können Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der vereinbarten Maßnahmen sichergestellt und gleichzeitig eine hohe Auskunftsähnlichkeit über Umsetzungsstände der Maßnahmen erreicht werden. Dies verbessert auch die Außenwirkung des Verwaltungshandelns der Berliner Bürgerämter.

Für die Umsetzung der Standardisierung von Dienstleistungen und allen damit zusammenhängenden Aktivitäten sowie den Aufbau einer zentralen Steuerung (inkl. Controlling) wird die **Einrichtung einer zentralen Projektgruppe** aus den BüD-L und BüA-L sowie Vertretern der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, die mit einem notwendigen Budget und den erforderlichen Personalressourcen ausgestattet wird, empfohlen. Aufgabe dieser Projektgruppe wird es auch sein, die Synchronisation der Maßnahmen für die Bürgerämter mit den Maßnahmen der Projektgruppe E-Government und anderen relevanten Aktivitäten zur gewährleisten.

Konsequente Ausrichtung Personalentwicklung

Die quantitative und qualitative Personalentwicklung wird konsequent und kontinuierlich am Personalbedarf ausgerichtet. Dazu wird für die Berliner Bürgerämter eine **berlinweite Standardisierung des Personalmanagements** empfohlen. Weiterhin soll sichergestellt werden, dass alle Bezirke am Kennzahlensystem teilnehmen. Eine konsistente Vergleichbarkeit und Steuerung wird ansonsten nicht möglich sein.

Nach der derzeitigen Einschätzung des Personalbedarfes der Bürgerämter sind für 2017 **keine zusätzlichen VZÄ** einzuplanen. Insgesamt stehen 642,49 VZÄ (Soll) zur Verfügung (zum Stichtag 01.01.2016). Unter Berücksichtigung der vorgenannten Maßnahmen sollte sich eine Reduzierung des Personalbedarfes der Berliner Bürgerämter erschließen lassen. Auch bei steigenden Einwohnerzahlen wird eine Erhöhung der VZÄ für die Berliner Bürgerämter im Kontext zu den erheblichen Effizienzpotenzialen durch die zunehmende Nutzung von Online-Verfahren, wie sie auch durch das EGovG Bln gefordert werden, nicht notwendig sein. Geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Verfügbarkeit der VZÄ sind identifiziert und sollen ebenfalls konsequent umgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang hat die Betrachtung der Allzuständigkeit keine Notwendigkeit von Änderungen ergeben. Auf Basis der derzeitigen Erkenntnisse, die sich durchaus durch eine detaillierte Prozessanalyse und –optimierung verändern können, wird eine **Fortsetzung der Allzuständigkeit** auch im Sinne der Standardisierung empfohlen.

Vor dem Hintergrund der Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen ist auch die **Überprüfung der Standortentwicklung** zu empfehlen. Perspektivisch kann die Anzahl der

Standorte reduziert werden, da von einer deutlichen Reduzierung der Vorort Termine ausgegangen werden kann.

Eine kleine Online-Recherche bei Bürgerämtern anderer Städte hat ergeben, dass die Berliner Bürgerämter keineswegs so schlecht sind, wie ihr (medialer) Ruf. Außerdem sind zu vielen der aufgelisteten Maßnahmen bereits gemeinsame Aktivitäten der Leiter der Bürgerdienste und Bürgerämter angelaufen.

Für die überaus kooperative Zusammenarbeit mit den Teilnehmern an dieser Organisationsuntersuchung der Berliner Bürgerämter möchte sich BOC ausdrücklich bedanken. Es war eine stets von Aufrichtigkeit, Vertrauen und Respekt geprägte Arbeitsatmosphäre über alle Hierarchieebenen hinweg.

2. Projektauftrag, Projektplan und Projektstruktur

2.1. Projektauftrag

Der Projektauftrag ist mit „Durchführung einer Organisationsuntersuchung in den Bürgerämtern von vier Berliner Bezirken für SenFin“ beschrieben.

Ziel der Organisationsuntersuchung ist die Identifikation der Ursachen der aktuellen Situation, die Ableitung von Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung der bestehenden Arbeitsabläufe sowie die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Außenwirkung der Berliner Bürgerämter. Diese Themen sollten in einem Ergebnisdokument mit Handlungsvorschlägen dargestellt werden.

Die folgenden Themenkomplexe wurden von SenFin für die Organisationsuntersuchung vorgegeben:

1. Terminplanung
2. Personaleinsatzplanung
3. Gesundheitsmanagement
4. Struktur und IT
5. Neuralgische Punkte bei den Verfahrensabläufen

Zwischen SenFin und der Senatsverwaltung für Inneres und Sport (i.F. SenInnSport) wurden Untersuchungsfragen zu den Themenkomplexen abgestimmt und der BOC vor Projektbeginn für die Organisationsuntersuchung übermittelt.

2.2. Projektplanung und Projektstruktur

Die Leistungsbeschreibung sah den Zeitraum März 2016 bis Juni 2016 als Projektlaufzeit vor. Aufgrund eines verzögerten Projektstarts und der Erweiterung der Organisationsuntersuchung ergab sich die Projektlaufzeit von März 2016 bis Juli 2016.

Der Zeitraum der einzelnen Projektphasen sah folgendermaßen aus:

Projektphase	Zeitraum
Phase 1: Erarbeitung eines Ideal-Zustandes bzgl. der jeweiligen Themenkomplexe zusammen mit den BüD-L.	April 2016
Phase 2: Ist-Aufnahme bzgl. der jeweiligen Themenkomplexe, Ermittlung der Differenz zwischen Ist- und Ideal-Zustand.	April – Juni 2016
Phase 3: Erarbeitung von Optimierungspotentialen und Handlungsvorschlägen.	Mai – Juli 2016

Tabelle 1: Übersicht der Projektphasen

SenFin als Auftraggeber wurde vertreten durch:

- Martin Jammer Abteilungsleiter Abteilung IV - Personal
- Michael Weidenhammer, Referatsleiter Abteilung IV - Personal

SenInnSport wurde vertreten durch:

- Anke Schmidt, Ministerielle Koordinierung der Bürgerdienst- und
Ordnungsamtangelegenheiten, ZS C 3
- Manfred Pasutti
- Manja Boßdorf

Ein Projektlenkungsausschuss wurde nicht berufen. Eine kontinuierliche Berichterstattung erfolgte gegenüber SenFin als Auftraggeber auf Basis von Status- und Zwischenberichten sowie gegenüber der „Gesprächsrunde zur koordinierten Weiterentwicklung der Bürgerdienste“ beim Staatssekretär Andreas Statzkowski, SenInnSport.

Die methodische Qualitätssicherung der Projektergebnisse erfolgte durch mehrere Workshops zur Qualitätssicherung mit den BüD-L und BüA-L sowie intern bei BOC.

Folgende Berliner Bezirke waren an der Organisationsuntersuchung beteiligt:

1. Charlottenburg Wilmersdorf,
2. Friedrichshain-Kreuzberg,
3. Lichtenberg,
4. Marzahn- Hellersdorf,
5. Mitte,
6. Neukölln,
7. Pankow,
8. Reinickendorf,
9. Spandau,
10. Steglitz-Zehlendorf,
11. Tempelhof Schöneberg,
12. Treptow Köpenick,

Das Projektteam der BOC setzte sich wie folgt zusammen:

- Eckart Hagenloch (Geschäftsführer, Sen. Management Consultant und
Projektleiter)
- Robert Klose (Senior Consultant)
- Johanna Giese (Senior Consultant)

Das Projektteam des Auftragnehmers BOC berichtete monatlich mit Statusberichten und Statusmeetings an SenFin.

2.3. Methodische Vorgehensweise

Die ursprüngliche Vorgehensweise sah eine Organisationsuntersuchung in den Bürgerämtern von vier Bezirken (Friedrichshain-Kreuzberg, Steglitz-Zehlendorf, Spandau, Lichtenberg) zu den unter 2.1 genannten Themenkomplexen vor. SenFin hat auf Vorschlag BüD-L die Vorgehensweise so erweitert, dass seit Projektstart alle zwölf Bezirke an der Organisationsuntersuchung teilnehmen konnten.

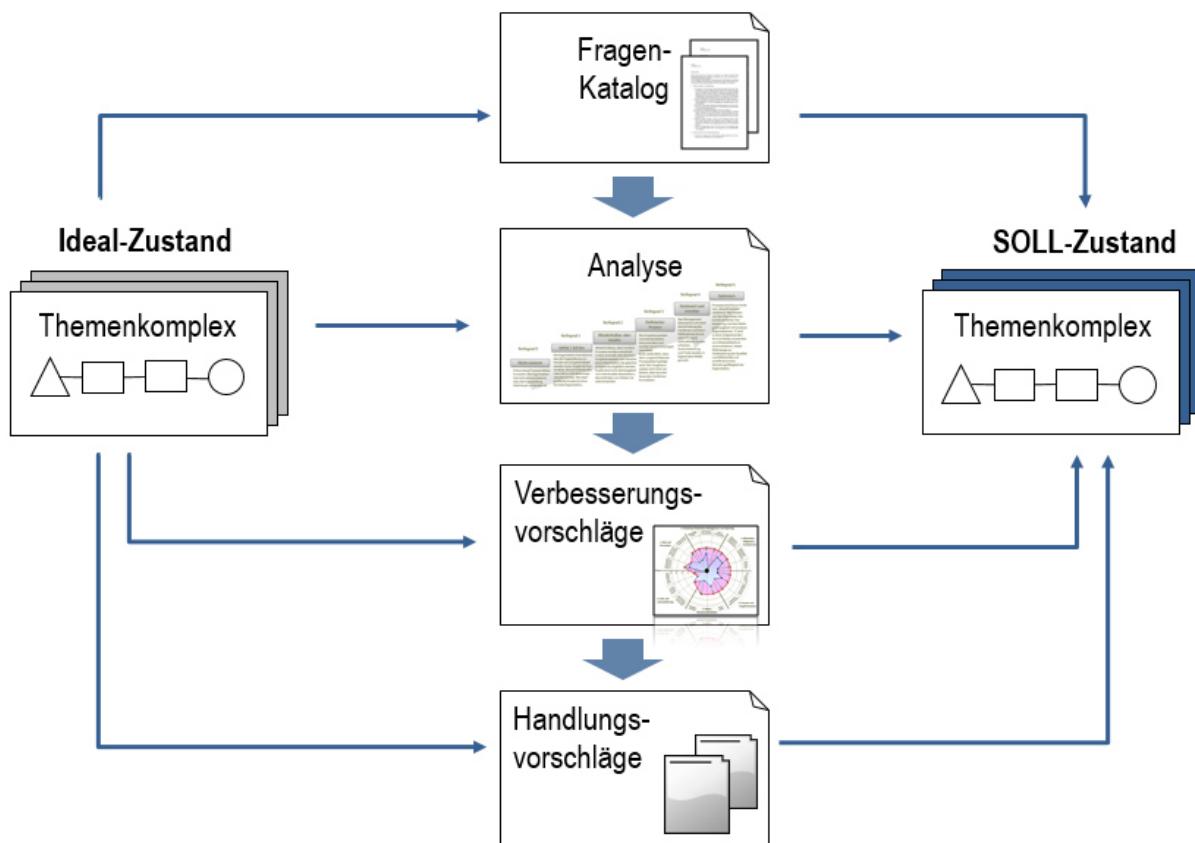


Abbildung 1: Übersicht zur methodischen Vorgehensweise

Zu Projektbeginn wurde zusammen mit den BüD-L und den BüA-L in Workshops unter Leitung BOC zu jedem unter 2.1 genannten Themenkomplex ein Ideal-Zustand erarbeitet. Zusammen mit den Workshop Teilnehmern wurden die vorgegebenen Themenkomplexe um folgende erweitert: Kundenprozess, Leistungserbringung im Back-Office sowie Gebührenzahlung. Hintergrund dafür ist die Tatsache, dass eine Außenwahrnehmung der Bürgerämter maßgeblich über die Kontaktkanäle der Kunden (Kunde entspricht dem Bürger) zu den Bürgerämtern gestaltet wird. Auch zu diesen Themenkomplexen wurden in Workshops Ideal-Zustände erarbeitet. Um die Ist-Situation bei den Bürgerämtern in den Bezirken einheitlich und effizient zu erheben, wurde an die Untersuchungsfragen des Auftraggebers anknüpfend seitens BOC ein umfangreicher Fragenkatalog entwickelt. Dieser Fragenkatalog wurde mit den BüD-L und den BüA-L abgestimmt und anschließend allen 12 Bezirken über eine Web-Anwendung zur freiwilligen Beantwortung zur Verfügung gestellt. Mit Hilfe dieser Befragung wurden Differenzen zwischen dem Ist-Zustand und dem gemeinsam erarbeiteten Ideal-Zustand sowie Vorschläge zur Annäherung an den Ideal-Zustand bzgl. der genannten Themenkomplexe erhoben. Anschließend erfolgten strukturierte Einzelgespräche mit den ursprünglich geplanten vier Bezirken. Auf dieser Basis wurde die Organisationsuntersuchung vertieft sowie Änderungspotenziale und Handlungsvorschläge konkretisiert.

Die methodische Projektdurchführung erfolgte gemäß dem vom Bundesministerium des Inneren (BMI) zur Verfügung gestellten Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlungen im aktuellen Stand (www.orghandbuch.de). Die folgende Tabelle zeigt im Überblick die Aufgaben / Arbeitspakete mit den zugeordneten Ergebnissen:

Aufgabe / Arbeitspaket	Ergebnis
Kick-Off 1 mit Auftraggeber und externem Dienstleister.	Auftaktveranstaltung mit Vertretern von SenFin am 23.03.2016 zur Abstimmung der Vorgehensweise.
Kick-Off 2 mit den Bürgeramtsleitern, Vertretern von SenInnSport und dem IT-Dienstleistungszentrum Berlin (i.F. ITDZ). „Gesprächsrunde zur koordinierten Weiterentwicklung der Bürgerdienste“ beim Staatssekretär Andreas Statzkowski, SenInnSport.	Fortsetzung von Kick-Off 1 am 04.04.2016 zur Konkretisierung der Vorgehensweise. Präsentation der Vorgehensweise am 08.04.2016.
Workshop zum Kundenprozess im Bürgeramt.	Definition „Ideal-Zustand“ für den Kundenprozess in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 11.04.2016.
Workshop zur Terminplanung im Bürgeramt.	Definition „Ideal-Zustand“ für die Terminplanung in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 13.04.2016.
Workshop zur Leistungserbringung im Back-Office.	Definition „Ideal-Zustand“ für die Leistungserbringung im Back-Office in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 14.04.2016.
Workshop zur Personaleinsatzplanung und -führung im Bürgeramt.	Definiertes „Ideal-Zustand“ für die Personaleinsatzplanung und -führung in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 18.04.2016.
Workshop zu den „neuralgischen Punkten in den Verfahrensabläufen“.	Definition der neuralgischen Punkte in den Verfahrensabläufen in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 22.04.2016.
Workshop zur Gebührenzahlung im Bürgeramt.	Definition „Ideal-Zustand“ für die Gebührenzahlung in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 02.05.2016.
Workshop zum betrieblichen Gesundheitsmanagement im Bürgeramt.	Analyse von Ist-Zustand und Ideal-Zustand in Abstimmung mit den BüD-L und BüA-L am 02.05.2016.
Workshop zur Online-Befragung.	Abstimmung des Fragenkatalogs für die Online-Befragung mit den BüD-L und BüA-L am 03.05.2016 sowie 09.05.2016.
Vorstellung der Online-Befragung bei SenFin und Vertretern von SenInnSport.	Akzeptanz der technischen und inhaltlichen Vorgehensweise durch SenFin am 19.05.2016.
Start der Online-Befragung.	Teilnahme an der Online-Befragung durch 12 Bezirke.

Aufgabe / Arbeitspaket	Ergebnis
Auswertung der Online-Befragung	Identifikation des Ist-Zustands, der Schwachstellen und Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand in den Bürgerämter der 12 Berliner Bezirke vom 13.06.2016 – 11.07.2016.
Durchführung der Einzelinterviews mit 4 Bezirken (Spandau, Lichtenberg, Steglitz-Zehlendorf, Friedrichshain-Kreuzberg).	Konkretisierung von Informationen zu Ist-Zustand und Änderungspotenzialen sowie Maßnahmen zur Annäherung an den definierten Ideal-Zustand der jeweiligen Themenkomplexe vom 13.06.2016 – 23.06.2016.
Erarbeitung von Handlungsempfehlungen- und Maßnahmen zur Umsetzung.	Handlungs- und Umsetzungsvorschläge bzgl. der ausgewählten Themenkomplexe vom 23.06.2016 – 22.07.2016.

Tabelle 2: Überblick Aufgaben / Arbeitspakete

Die folgende Abbildung zeigt die betrachteten Themenkomplexe sowie die Kriterien zur Untersuchung dieser.

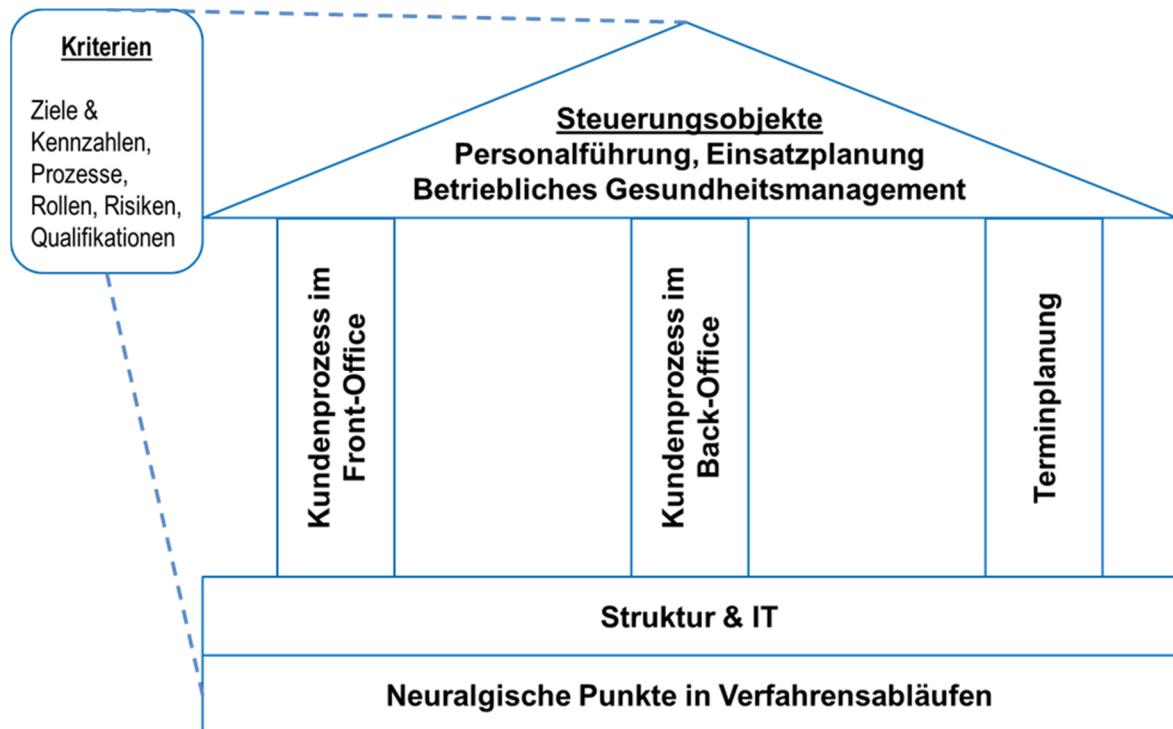


Abbildung 2: Überblick über Strukturierung des Untersuchungsbereiches

2.3.1. Erarbeitung des Ideal-Zustands

Um einen Weg für Veränderungen zu beschreiben, ist zunächst die Definition einer Zielsetzung notwendig. Im vorliegenden Fall würde dies methodisch der Definition eines Soll-Zustandes entsprechen. Da vor dem Hintergrund gesetzlicher Rahmenbedingungen (s.

Kapitel 3 Organisatorische Struktur Berliner Bürgerämter) ein einheitlicher Soll-Zustand für alle Bürgerämter nicht zu entwickeln ist, wurde dem Vorschlag der BOC entsprochen und abweichend ein Ideal-Zustand entwickelt. Dieser Ideal-Zustand soll im Sinne der Ableitung von Soll-Zuständen innerhalb der Bezirke genügend Gestaltungsspielraum lassen.

Die Kriterien des Ideal-Zustandes wurden in Workshops gemeinsam erarbeitet und durch die Ergebnisse der online-Befragung ergänzt.

Zusammen mit den BüD-L und BüA-L wurde in Workshops ein Ideal-Zustand für folgende Themenkomplexe im BüA erarbeitet:

- den Kundenprozess (inkl. Struktur und IT)
- die Leistungserbringung im Back-Office
- die Terminplanung
- die Gebührenzahlung
- die Personaleinsatzplanung bzw. -führung
- das betriebliche Gesundheitsmanagement

Bei der Erstellung des jeweiligen Ideal-Zustands wurden folgende Kriterien beachtet:

- Ziele / Kennzahlen
- Vorgehensweise
- Anwendungen / IT
- Rollen / Struktur
- Qualifikationen
- Risiken
- Neuralgische Punkte in den Verfahrensabläufen

Der jeweilige Ideal-Zustand ist unabhängig von der zu erbringenden Dienstleistung, aktuellen finanziellen sowie personellen Rahmenbedingungen zu betrachten und bietet eine Basis zur weiteren Konkretisierung. Das Ergebnis ist Konsens aller beteiligten BüD-L und BüA-L.

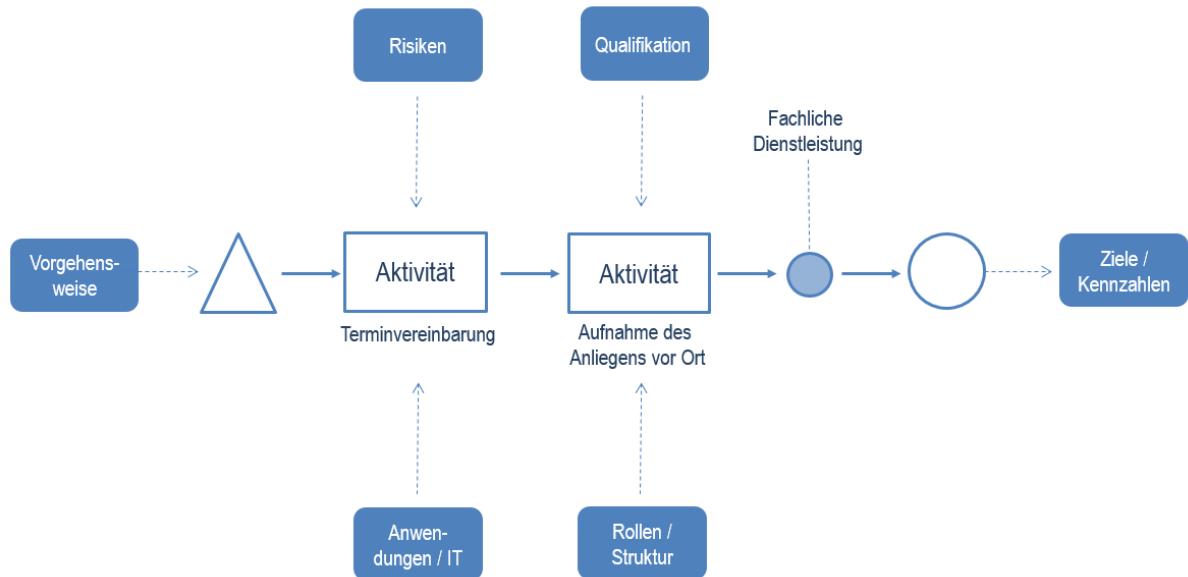


Abbildung 3: Übersicht der Kriterien zur Beschreibung des Ideal-Zustandes

In Abbildung 3: Übersicht der Kriterien zur Beschreibung des Ideal-Zustandes wird die modellhafte Zuordnung der Kriterien dargestellt, mit denen der Ideal-Zustand als Prozessmodell (Ablaufdiagramm) beschrieben wird. Damit wird im Sinne der Nachhaltigkeit eine spätere Nutzung zur Überführung in die bezirksspezifischen Soll-Zustände ermöglicht. Alle Prozessmodelle werden dem Auftraggeber im Original und im Druckformat PDF zur Verfügung gestellt.

2.3.2. Analyse des Ist-Zustands

Nachdem der Ideal-Zustand für die genannten Themenfelder entwickelt wurde, gilt es im nächsten Schritt, die Ist-Zustände in den Berliner Bürgerämtern zu erheben. Dabei soll unter Beteiligung aller Bezirke ein möglichst effizientes Verfahren vereinbart werden, mit dem in verhältnismäßig kurzer Zeit ein hohes Maß an auswertbaren Informationen erhoben werden kann.

Für die ursprünglich vorgesehene Vorgehensweise mit vier Bezirken ist die Form von Workshops und Interviews geeignet, die auf Basis strukturierter Gesprächsleitfäden durchgeführt werden. Durch die Änderung und Eröffnung der Teilnahmemöglichkeit für alle Bezirke ist diese Methodik im Rahmen der vorgesehenen Zeit und des kalkulierten Aufwands nicht mehr möglich. BOC unterbreitete deshalb den Vorschlag einer Online-Befragung, deren Aufbau und Durchführung nachfolgend erläutert wird.

Die folgende Tabelle zeigt im Überblick die Aufgaben / Arbeitspakete mit den zugeordneten Ergebnissen:

Aufgabe / Arbeitspaket	Ergebnis
Erstellung eines Fragenkatalogs.	Abgestimmter Fragenkatalog mit BüD-L, BüA-L, SenFin sowie SenInnSport.
Bereitstellung der Online-Befragung.	Beantwortung der Online-Befragung durch die BüD-L und BüA-L der 12 Bezirke im Zeitraum vom 27.05.2016 - 16.06.2016.
Auswertung der Online-Befragung.	Identifikation von Ist-Zustand, Schwachstellen, Maßnahmen zur Annäherung an Ideal-Zustand des jeweiligen Themenkomplexes, im Zeitraum vom 07.06.2016 - 21.06.2016.
Durchführung der Interviews mit den ursprünglich geplanten vier Bezirken.	Vertiefung der Organisationsuntersuchung im Zeitraum vom 13.06.2016 - 21.06.2016.

Tabelle 3: Überblick Aufgaben / Arbeitspakete zur Erhebung Ist-Zustand

Methode für die Erstellung der Online-Befragung:

Aufbauend auf den vom Auftraggeber vorgelegten Fragenkatalog sowie auf Basis des definierten Ideal-Zustands für die einzelnen Themenkomplexe erstellte die BOC einen umfangreichen Fragenkatalog, welcher den BüD-L aller Berliner Bezirke zur Beantwortung (via ein Online-Tool) zur Verfügung gestellt wurde.

Mit der Befragung sollte folgendes erreicht werden:

- Ermittlung der aktuellen Organisation, Arbeitsweise und Rahmenbedingungen in den genannten Themenkomplexen je Bezirk.
- Ermittlung der Differenzen zwischen dem definierten Ideal-Zustand und dem Ist-Zustand in den jeweiligen Bezirken.

Um valide Ergebnisse aus der Online-Befragung zu erhalten, wurde folgendes festgelegt:

- Jeder Bezirk erhält eine Einladung zur Online-Befragung und kann nur einmal daran teilnehmen. Die Entscheidung, wie viele Personen aus dem jeweiligen Bezirk an der Beantwortung der Online-Befragung teilnehmen, obliegt den Bezirken.
- Die Fragen der Online-Befragung beziehen sich überwiegend auf das 1. Quartal 2016
- Alle Fragen sind Pflichtfragen.
- Es handelt sich überwiegend um geschlossene Fragen mit Freitextfeldern für Konkretisierungen, Ergänzungen und Vorschlägen zu geeigneten Maßnahmen.

Die Vorbereitung der Online-Befragung wurde in Abstimmung mit den BüD-L, BüA-L sowie SenFin geplant und umfasste folgende Schritte:

- Prüfung des von der BOC erstellten Fragenkatalogs auf Verständlichkeit und sachliche Richtigkeit durch alle Beteiligten.

- Auswahl einer Web-Anwendung mit Server in Deutschland und automatischer statistischer Auswertung durch die BOC.
- Information der BüD-L und BüA-L sowie SenFin über Vorgehensweise, Ablauf und Auswertung der Online-Befragung.
- Durchführung einer Testphase (eine Woche) zum Test der Funktionalitäten der Web-Anwendung durch die Bezirke.

In der tabellarischen Aufstellung der Erhebung der Ist-Zustände ab Kapitel 4 Themenkomplex Kundenprozess werden einige Ergänzungen dokumentiert, die im Rahmen der Workshops erhoben wurden, jedoch nicht direkt Gegenstand der Online-Befragung waren. Diese werden jeweils mit (BOC) gekennzeichnet.

In der tabellarischen Aufstellung der Differenzen zwischen Ideal-Zustand und Ist-Zustand ab Kapitel 4 Themenkomplex Kundenprozess werden mit (*Zahl*) die quantitativen Ergebnisse aus der Online-Befragung gekennzeichnet.

Die in den betreffenden Kapiteln dargestellten Tabellen enthalten zum Ziele der Vereinfachung und Lesbarkeit jeweils die wichtigsten Ergebnisse der Online-Befragung. Alle Ergebnisse sind in einer separaten Auswertungsdatei (Format Excel – xlsx) enthalten.

Über die Online-Befragung hinaus wurde eine kleine, nicht repräsentative Online-Befragung für Beschäftigte der BOC, potenzielle Kunden der Berliner Bürgerämter durchgeführt. Die Ergebnisse sind in Kapitel 4.2.3 Kundenbefragung zu finden.

Außerdem erscheint es aus Kundensicht wichtig, zumindest grobe Vergleiche zu anderen Städten in Deutschland vorzunehmen, um die subjektive Wahrnehmung der Berliner Bürgerämter zumindest im Ansatz zu objektivieren. Die Auswertung dazu befindet sich im Kapitel 4.2.4 Vergleichende Betrachtung Online-Zugänge.

2.3.3. Einzelgespräche mit vier Bezirken

Gemäß Beauftragung erfolgte, über die zusätzlich durchgeführte Online-Befragung hinaus, die Befragung in Interviews mit vier Bezirken. Hierbei wurden zunächst die Antworten des Bezirkes zur Online-Befragung hinterfragt. Der strukturierte Fragenkatalog lehnt sich zwar an die Online-Befragung an, wird aber durch einen tieferen Detaillierungsgrad ergänzt und ermöglicht einen systematischen Vergleich der vier Bezirke bzgl. Ideal- und Ist-Zustand sowie Maßnahmen und Rahmenbedingungen zur Annäherung an den Ideal-Zustand.

An den Einzelgesprächen nahmen die BüA-L und teilweise auch die BüD-L teil. Die in den betreffenden Kapiteln dargestellten Tabellen enthalten zum Ziele der Vereinfachung und Lesbarkeit jeweils die wichtigsten Ergebnisse der Einzelgespräche. Alle Ergebnisse sind in einer separaten Auswertungsdatei (Format Excel – xlsx) enthalten.

2.3.4. Erarbeitung von Handlungsempfehlungen

Die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen erfolgte aufgrund der unter Kapitel 2.3.1 Erarbeitung des Ideal-Zustands genannten Kriterien sowie unter Berücksichtigung der Inhalte der folgenden Darstellung.

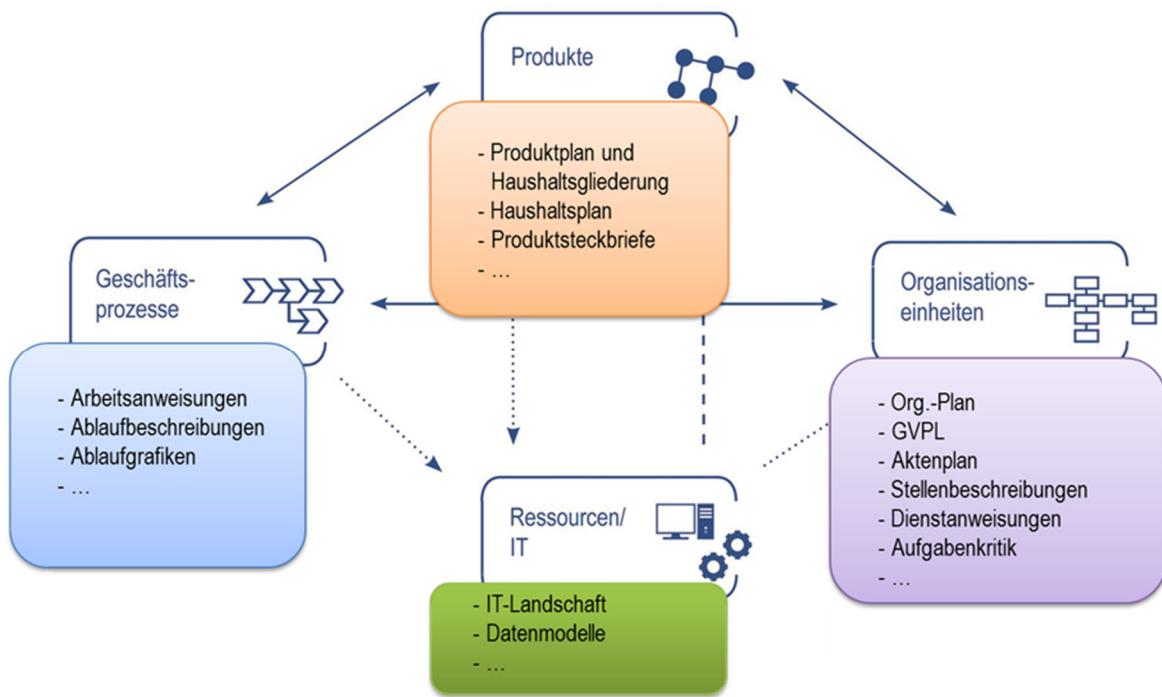


Abbildung 4: Kernelemente komplexer Organisationsstrukturen

Mit dem Ansatz, komplexe Zusammenhänge innerhalb einer Organisation modellhaft zu beschreiben, erfolgt bewusst eine Vereinfachung der Komplexität. BOC hat diese Methodik in einem Werkzeug zum Geschäftsprozessmanagement umgesetzt. Das Werkzeug ADONIS kommt in der Berliner Verwaltung an verschiedenen Stellen zum Einsatz und wird auch in diesem Projekt genutzt. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, die Elemente aus ihrer jeweiligen Sicht zu analysieren, ohne den jeweiligen Bezug, die Referenzierung zu den anderen Elementen zu verlieren. Damit können Auswirkungen von Veränderungen zwischen den Elementen dargestellt und simuliert werden.

Die Anwendung dieses modellhaften Ansatzes im aktuellen Projekt schafft einerseits ein besseres Verständnis für Abhängigkeiten verschiedener Elemente des Untersuchungsbereiches und andererseits eine Nachhaltigkeit für die Fortführung der Projektergebnisse gemäß der Handlungsempfehlungen.

Zur Entwicklung von Handlungsempfehlungen, die sich ausdrücklich auf alle Bezirke, unabhängig von jeweils individuellen Rahmenbedingungen beziehen sollen, wurde folgende Vorgehensweise gewählt. Aus der umfangreichen Beantwortung der Online-Befragung und den Einzelgesprächen wurden dem beschriebenen Ideal-Zustand des jeweiligen Themenfelder die Handlungsvorschläge der BüD zugeordnet. Datenmenge und –vielfalt erforderten zur Sicherung von Übersichtlichkeit und Verständnis die Definition von Handlungsfeldern. Die Handlungsfelder wurde seitens BOC vorgeschlagen und durch die Runde der BüD-L und BüA-L im Workshop zur Qualitätssicherung bestätigt.

Folgende Handlungsfelder wurden definiert:

- Standardisierung
- Zentrale Steuerung
- IT-Ausstattung, -Betrieb, -Fachverfahren
- Aufgaben und Prozesse

- Personalmanagement
- Schutz und Sicherheit

Insbesondere zwei der Handlungsfelder bedürfen in ihrer Benennung einer genaueren Definition, um Missverständnissen vorzubeugen. Unter Standardisierung ist eine bezirksübergreifende Harmonisierung bestimmter Sachverhalte in der Detaillierungstiefe zu verstehen, wie sie für alle Bürgerämter sinnvoll ist. Dabei sollen bei jeweils zu prüfender Notwendigkeit individueller Rahmenbedingungen diese auch ihre Berücksichtigung finden können. Eine zentrale Steuerung wird notwendig sein, um organisatorisch und finanziell die Umsetzung der Handlungsempfehlungen und eine kontinuierliche Weiterentwicklung derselben zu gewährleisten. Dabei ist nicht eine Zentralisierung der Bürgerämter, wie sie gesetzlich ohnehin nicht möglich ist, gemeint, sondern die Einrichtung einer zentralen Instanz (z.B. in operativer Ergänzung „Gesprächsrunde zur koordinierten Weiterentwicklung der Bürgerdienste“ beim Staatssekretär, SenInnSport) Aufnahme von Anforderungen, Abstimmung und Vorbereitung von Beschlüssen und verbindlicher Sicherstellung der Rahmenbedingungen (auch finanzieller Belange) zur Umsetzung der definierten Maßnahmen. Dazu soll auch die Einrichtung eines Maßnahmen-Controlling gehören.

Die nachfolgende Graphik verdeutlicht den methodischen Ansatz zur Entwicklung und Gewichtung von Maßnahmen als Grundlage für die Handlungsempfehlungen.

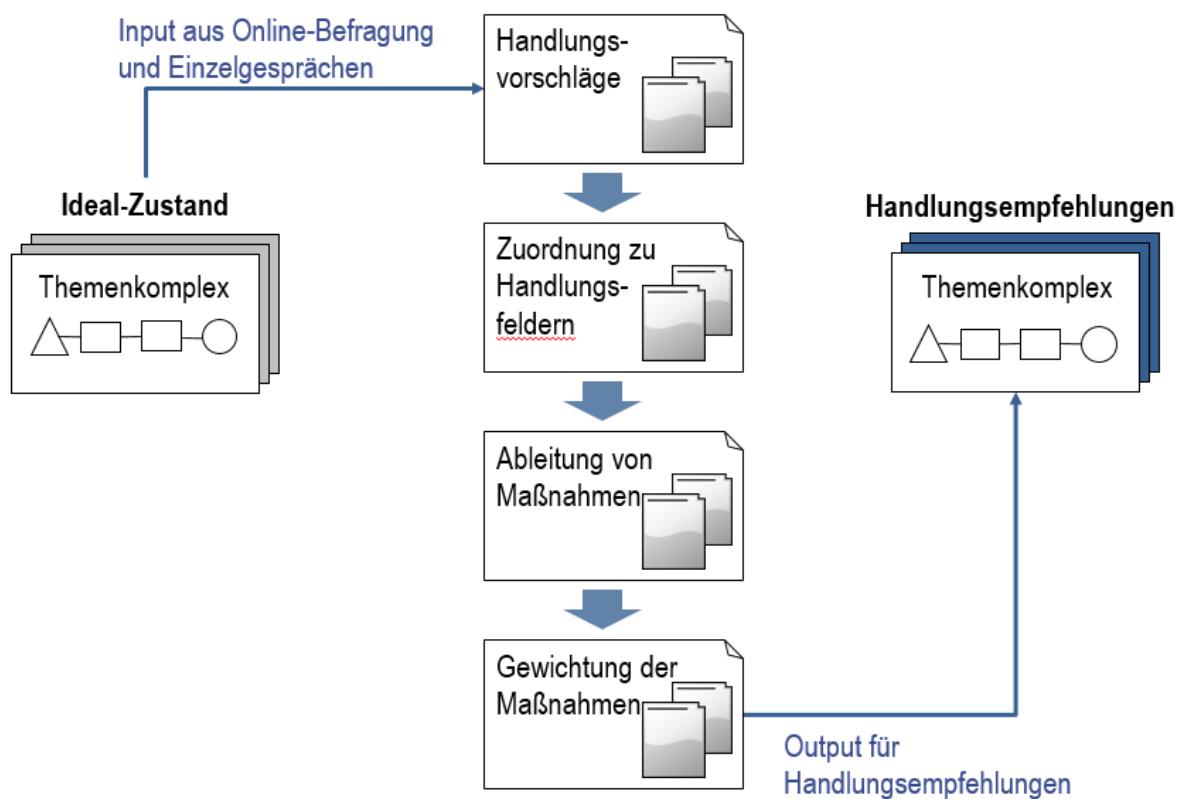


Abbildung 5: Übersicht über Methodik zur Ableitung der Handlungsempfehlungen

Nachdem die Handlungsfelder definiert wurden, müssen für die einzelnen Maßnahmen Kriterien festgelegt werden, nach denen diese für die späteren Handlungsempfehlungen gewichtet werden können. Um eine methodisch gesicherte Gewichtung zu ermöglichen, werden die Kriterien und deren Bewertungsfaktor vor der Entwicklung der Maßnahmen

festgelegt. Dazu nutzt BOC den Ansatz der sogenannten Entscheidungsmatrix bzw. Präferenzmatrix, wie er im Organisationshandbuch des BMI (www.orghandbuch.de bzw. <http://bit.ly/2atKDzn>) beschrieben ist.

Mit den Ergebnissen dieser vorbereitenden Aktivitäten kann die Zuordnung der Handlungsvorschläge aus der Online-Befragung und den Einzelgesprächen erfolgen. Dabei werden gleiche und ähnliche Handlungsvorschläge innerhalb eines Themenfeldes zusammengefasst. Aus jeder somit entstehenden Position werden je Handlungsfeld 1 bis n Maßnahmen entwickelt. Diese Maßnahmen werden entsprechend der oben beschriebenen Vorgehensweise gewichtet und gleichzeitig auf Redundanz bzgl. weiterer Positionen geprüft. Mit dieser Prüfung wird sichergestellt, dass eine Maßnahme, die ggf. für mehrere Positionen abgeleitet wurde – also einen entsprechend höheren Wirkungsgrad hat – auch entsprechend aufgewertet wird.

Im Kapitel 9 Zusammenführung der Handlungsempfehlungen werden die Maßnahmen dann entsprechend ihres Wirkungsgrades (entspricht der Häufigkeit mit der die Maßnahme zur Anwendung kommt) und ihrer Gewichtung aufgelistet und erläutert. Der vollständige Datenbestand inkl. aller Berechnungen und Filterungen wird in einer Excel-Datei zur Verfügung gestellt.

3. Organisatorische Struktur Berliner Bürgerämter

Für eine ganzheitliche Organisationsuntersuchung ist es notwendig, die bestehenden und mit hoher Wahrscheinlichkeit (z.B. Gesetze) weiterhin zu berücksichtigenden sowie zukünftige Rahmenbedingungen zu betrachten. In diesem Kapitel soll deshalb ein aktuelles und zukünftiges Bild der organisatorischen Rahmenbedingungen skizziert werden.

Eine wichtige gesetzliche Voraussetzung ist die der autonomen Bezirke, wodurch in der Verwaltung Berlins die sogenannte „2-gliedrige Verwaltung“ (Landes- und Kommunalebene) entsteht. Eine durchgängige Standardisierung der Bürgerämter ist damit nicht in einem hohen Detaillierungsgrad möglich. Über regionale Besonderheiten wie Alters-, Einkommens- und Sozialstrukturen etc. der im jeweiligen Einzugsgebiet der Bürgerämter zuzuordnenden Einwohner hinaus werden noch weitere, überwiegend durch die politische Ebene des Bezirkes definierte Spezifika relevant. Eine Standardisierung oder gar Zentralisierung der Bürgerämter ist damit bereits gesetzlich nicht möglich. Überlegungen, inwiefern dies organisatorisch sinnvoll wäre, können im Kontext dieses Abschlussberichtes nur auf sehr geringem Detaillierungsgrad erfolgen.

Neben diesen individuellen Ausprägungen in den Bürgerämtern der Bezirke gibt es Prinzip Allzuständigkeit. Danach wird in allen Bürgerämtern ein gleiches Portfolio an Dienstleistungen angeboten (ggf. ergänzt durch Dienstleistungen, die durch Beschlüsse des Bezirkes zu erbringen sind) und jeder Bürger Berlins hat die Möglichkeit, diese Dienstleistung in jedem von ihm gewählten Bürgeramt erbringen zu lassen.

3.1. Aufbauorganisatorische / ablauforganisatorische Struktur

Die Berliner Bürgerämter der 12 Bezirke variieren in aufbau- und ablauforganisatorischer Hinsicht. Bei der aufbauorganisatorischen Struktur ist folgendes festzustellen:

- Die von den Bürgerämtern erbrachten Dienstleistungen variieren in der Anzahl, was sich auf der Website der jeweiligen Bezirke widerspiegelt.
- Zwei Dienstleistungen stehen den Bürgern medienbruchfrei zur Verfügung. Die restlichen Dienstleistungen können entweder mit oder ohne persönliche Vorsprache erledigt werden.
- Das Back-Office als Unterstützungseinheit des Bürgeramtes ist entweder dem Bürgeramt oder dem Amt für Bürgerdienste organisatorisch zugeordnet.
- Die Verfügbarkeit des 2nd Level-Supports ist in den Bezirken unterschiedlich organisiert.
- Die Eingruppierung der Sachbearbeiter im Front-, Back-Office, Tresen und 2nd Level Support variiert je nach Bezirk.
- Die Stellenprofile der Sachbearbeiter im Front- und Back-Office variieren je nach Bezirk.
- Vier von 12 Bezirken verfügen über ein mobiles Bürgeramt.

Bei der ablauforganisatorischen Struktur ist festzustellen:

- Die Arbeitsabläufe von Front- und Back-Office in den Bürgerämtern variieren von Bezirk zu Bezirk.

- Folglich variiert auch die Dienstleistungserbringung in den Bürgerämtern.
- Die Kundensteuerung im Bürgeramt erfolgt in den Bezirken auf unterschiedliche Weise.
- Die Terminplanung und –Bereitstellung variiert zwischen den Bezirken.
- Die Öffnungszeiten, sowie der Anteil der Arbeitszeiten an den Öffnungszeiten variiert zwischen den Bezirken.
- Die Durchführung der Ausbildung sowie die Ausbildungsdauer neuer Sachbearbeiter variieren zwischen den Bezirken.
- Manche Bezirke bieten Bürgeramts-Dienstleistungen im Pflegeheim, der Vollzugsanstalt oder anderen Einrichtungen an (mobile und temporäre BüA).
- Neun von 12 Bezirken messen sich über Leistungskennzahlen, wie z.B. der mittleren Bedienzeit oder der Zahl der bedienten Kunden je Sachbearbeiter je Stunde Öffnungszeit. Die restlichen drei Bezirke liefern diese Leistungskennzahlen, aufgrund fehlender Genehmigung Seitens der Personalvertretung, nicht.

3.2. Aufgaben

Die 44 Bürgerämter der Berliner Bezirke erbringen auf Basis der Dienstleistungs-Datenbank zwischen 52 und 57 Dienstleistungen. Pro Tag werden im Durchschnitt 1.000 Bürger bedient. Sechs von 12 Bezirken bewirtschaften Produkte bzw. Leistungen außerhalb des Produktbereichs 104. Vier von diesen sechs Bezirken erhalten dafür teilweise einen Ressourcenausgleich. Zusätzlich nehmen die Bürgerdienste der Bezirke Aufgaben wahr, welche weder der Dienstleistungs-Datenbank noch dem Produktbereich 104 zugeordnet werden können, bspw. die mündliche Beantwortung von Fragen zu kulturellen Veranstaltungen im Bezirk und zu anderen öffentlicher Einrichtungen. Diese Dienstleistungen fließen nicht in die Statistik des Termin- und Zeitmanagementsystems für Berliner Behörden (i.F. ZMS) ein, mit welcher die Anzahl der betreuten Kunden erfasst wird.

3.3. Besonderheiten

Das Bevölkerungswachstum von Berlin steigt seit Jahren¹. Hinzu kamen langjährige Personaleinsparungen in den Berliner Bürgerämtern und fehlende Investitionen in IT-Ausstattung. Aufgrund des Allzuständigkeitsprinzips können sich die Berliner Bürger mit ihrem Anliegen an jedes Bürgeramt, auch außerhalb ihres Wohnbezirks, wenden. Die Kundenströme verlaufen somit überbezirklich und können, auch aufgrund kurzfristiger, vorübergehender Schließungen von einzelnen Bürgerämtern, nur ansatzweise prognostiziert werden. Im Gegensatz zu den Kundenströmen werden die Personalressourcen bezirklich festgelegt. Diese Faktoren stellen die Bürgerämter - als erste Anlaufstelle für Bürger - vor große Herausforderungen.

Durch verzögerte Registrierung von zugezogenen Bürgern und Flüchtlingen drohen der Hauptstadt erhebliche Verluste beim Länderfinanzausgleich. Die Verluste könnten die Mehreinnahmen aus der Steuerschätzung (140 Millionen Euro) vom Mai aufzehren. Auf Bitte des Staatssekretärs für Inneres werden seit einigen Monaten Bürger, die sich an-, ab- oder

¹ Quelle: „Darstellung der Maßnahmen zur Verbesserung der Berliner Bürgerämter“ Jan. 2016

ummelden wollen, in den Bürgerämtern bevorzugt bedient. Das wiederum wirkt sich auf die Terminkapazitäten für andere Dienstleistungen aus, indem hier die Wartezeit steigt.

Aufgrund der Verfassungslage in Berlin ist eine direkte Einflussnahme auf die Aufgabenwahrnehmung in den Bezirken durch die Senatsebene nur soweit möglich, wie dieses von den Verantwortlichen in den Bezirken zugelassen wird. Zwischen dem Staatssekretär SenInnSport und den zuständigen Bezirksstadträten wird alle zwei Jahre eine Rahmen-Zielvereinbarung abgeschlossen. Damit wird versucht, eine gemeinsame Beschlusslage und berlinweite Strategien für die Ämter für Bürgerdienste umzusetzen. Mit dem Ziel, den Service der Berliner Bürgerämter schnell zu verbessern, hat das Abgeordnetenhaus im Dezember 2015 einen zusätzlichen Maßnahmenplan beschlossen. Grund dafür ist, dass die vereinbarten Maßnahmen nicht ausreichen, um den Bürgern die Erfülligung ihrer, teilweise gesetzlich vorgeschriebenen Anliegen, innerhalb von 14 Tagen erfüllen zu können.

4. Themenkomplex Kundenprozess

4.1. Ideal-Zustand

Der Kundenprozess eines Bürgeramts in einem Berliner Bezirk umfasst den Prozess vom Erstkontakt des Bürgers mit dem Bürgeramt (persönlich, schriftlich, über das Bürgertelefon oder die Website) bis zur Erledigung seines Anliegens. Auslöser kann hierbei entweder die gesetzliche Verpflichtung (bspw. die Ummeldung innerhalb von 14 Tagen nach einem Umzug) oder der persönliche Bedarf (bspw. die Ausstellung eines neuen Personalausweises) sein.

Der Kundenprozess ist aktuell und im Ideal-Zustand folgendermaßen strukturiert:

- Kundenprozess mit physischer Anwesenheit des Kunden
- Kundenprozess ohne physische Anwesenheit des Kunden
 - Leistungserbringung im Back-Office
 - 2nd Level Support im Back-Office

In Anlehnung an die im Kapitel 2.3.1 erläuterte Methodik wird im Folgenden der Ideal-Zustand für den Kundenprozess mit physischer Anwesenheit des Kunden im Bürgeramt erläutert.

Im Ideal-Zustand definieren sich die Ziele und Kennzahlen für den Kundenprozess wie folgt:

- Das Dienstleistungsangebot aller Berliner Bezirke ist einheitlich. Das spiegelt sich auf der Website aller Bezirke (in deutscher und englischer Sprache) wieder.
- Onlinedienste, insbesondere Meldeangelegenheiten sind medienbruchfrei vorhanden. Alle Dienstleistungen sind geeignet für medienbruchfreie Abwicklung.
- Das Prinzip der Allzuständigkeit wird von allen Bezirken gleichermaßen konsequent angewendet.
- Das Kennzahlensystem (10 Minuten mittlere Bedienzeit, 5,7 Kunden pro Stunde. Öffnungszeit) wird von allen Bezirken angewendet. Damit wird die Vergleichbarkeit der 12 Bezirke angestrebt.
- Der Bürger kann sein Anliegen (von der Terminvereinbarung bis zum Abschluss) innerhalb von 14 Tagen erledigen. Ausgenommen sind Anliegen, bei denen mindestens eine andere Behörde als das Bürgeramt beteiligt ist.
- Nach vollständiger Vorlage aller antragsbegründeten Unterlagen erledigt das BüA das Kundenanliegen abschließend innerhalb von fünf Arbeitstagen.
- Der Bürger erhält, unabhängig vom gewählten Vertriebskanal, ein zielorientiertes, lebenslagenbezogenes Beratungsgespräch.
- Im Sinne der aktuellen Definition existiert die Kundenkategorie „Notfallkunde“ nicht mehr, da jeder Kunde auf Wunsch einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten kann
- Die Wartezeit beträgt bei Kunden mit Termin max. 10 Minuten, bei Kunden mit Wartemarke max. 30 Minuten.
- Die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistungserbringung ist hoch.
- Ein hohes Maß der Vergleichbarkeit und Transparenz der Leistungsfähigkeit existiert für alle 12 Berliner Bezirke auf Basis des Kennzahlensystems.

- Die Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch.
- Ausreichende Sicherheitsmaßnahmen sind für Kunden und Sachbearbeiter (i.F. SB) implementiert.
- Leistungspotenzial und Optimierungsziel (vgl. Positionspapier IV RZV 2014/ 2015).
- Fehlerfreie, qualitative Bearbeitung auch von Beschwerden und Widersprüchen.
- Einheitliche, revisionssichere Vorgangs- und Ressourcenerfassung, insbesondere in VOIS und ZMS.

Im Folgenden wird die Vorgehensweise für den Kundenprozess im Ideal-Zustand erläutert. Die folgende Tabelle zeigt vier verschiedene Zugangskanäle (i.F. Vertriebswege) auf, die dem Kunden für das Vortragen seines Anliegens sowie, je nach Art der Dienstleistung auch zum Bearbeiten und Abschließen seines Anliegens, zur Verfügung stehen.

Vertriebsweg	Vorgehensweise im Ideal-Zustand
Persönlich im Bürgeramt vor Ort, i.d.R. über die Tresen (Bearbeitung durch SB Tresen)	<ul style="list-style-type: none"> - Einplanen von Ressourcen für den Tresen. - Zielorientiertes, leistungsfähiges Tresenmanagement (Soll-Kundenzahl, Verhältnis Termin-/ Nicht-Terminkunden, Informationsweitergabe zum Personaleinsatz und Pausenregelung). - Erteilung vollständiger Information zur persönlichen Lebenslage durch SB. - Prüfung der Vorlage aller notwendigen Unterlagen durch SB. - Kategorisierung der Kunden sowie Terminreservierung mittels SB oder IT (Wartenummer mit Hilfe von ZMS).
Telefonisch über das Bürgertelefon / 115 (Bereitstellung durch ZMS)	<ul style="list-style-type: none"> - 115 ist in Service-Zeiten erreichbar. - 115 kann abschließend erläutern (qualitative Terminvermittlung, Verweis auf online-Funktionalitäten). - 115 kann, sofern Anliegen nicht online oder schriftlich erledigt werden kann, einen Termin innerhalb von 14 Tagen vermitteln. - Bei Spezialfragen erfolgt Weiterleitung per Ticket an 2nd Level Support. In diesem Fall erhält Kunde eine E-Mail mit seiner Ticketnummer. - Berlinweit einheitliche Qualitätsstandards bzgl. Erreichbarkeit, Informationen werden eingehalten.
Postalisch oder per E-Mail an die E-Mail-Adresse eines Bezirkes (Bearbeitung durch SB Back-Office)	<ul style="list-style-type: none"> - Formularwesen ist standardisiert (z.B. Antrag auf Vignette). - Formularwesen ist bedienerfreundlich eingerichtet. - Automatisches Einlesen (E-Akte) ist im BüA möglich. - Anliegen können größtenteils schriftlich abschließend bearbeitet werden. - Falls Anliegen schriftlich nicht abschließend bearbeitet werden kann, erhält der Kunde einen Termin innerhalb von 14 Tagen.
Online; aktuell stehen zwei Dienstleistungen medienbruchfrei zur Verfügung	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung des Service-Kontos (bereits geplant; siehe „Darstellung der Maßnahmen zur Verbesserung der Berliner Bürgerämter, Stand 2016)).

	- Bürgerterminal als technische Alternative zur Online-Bedienung in öffentlichen Einrichtungen (bspw. Agentur für Arbeit, Bibliotheken, Bahnhöfe, etc.).
--	--

Tabelle 4: Vertriebsweg und Vorgehensweise im Ideal-Zustand

Sofern der Kunde sein Anliegen nach Kontaktaufnahme mit den oben genannten Vertriebswegen nicht abschließen konnte, kann er im Ideal-Zustand über diese „Vertriebswege“ einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten. Nimmt der Kunde seinen Termin wahr, wird er im Front-Office bedient.

Im Ideal-Zustand sind die Kriterien für die IT - Anwendungen des Kundenprozesses folgende:

- Automatische, IT-seitige Vergabe der Wartenummern mit Hilfe des ZMS im BüA.
- Der Kunde erhält nach der Terminreservierung eine Bestätigung per SMS / E-Mail mit seinem Termincode und einem Link zur vereinfachten Terminabsage bzw. -verschiebung.
- Standardisierte Arbeitsplätze aller BüA bzgl. IT Software / Hardware.
- Zuverlässige Funktionalität aller genutzten Fachverfahren (bspw. ZMS, VOIS, MESO).
- Zuverlässige Funktionalität der Server / Infrastruktur im ITDZ.
- Bedarfsgerechte und aktuelle Hardware an allen Arbeitsplätzen im BüA.
- Das Software Werkzeug Siebel ist an allen Arbeitsplätzen des 2nd Level Supports verfügbar.
- Alle eingesetzten Fachverfahren sind harmonisiert und intuitiv bedienbar.
- Berlinweit erfolgt eine einheitliche, datenschutzrechtliche Archivierung von Papier / E-Akte.
- Der Kunde kann seinen Bearbeitungsstand per Tracking-System abfragen.

Im Ideal-Zustand wird die Struktur im Kundenprozess folgendermaßen definiert:

- Im Front-Office werden anwesende Kunden (mit Termin, Wartemarke) bedient.
- Im Back-Office werden schriftliche (E-Mail, postalisch) und telefonische Kundenanfragen (2nd Level Support) erbracht.
- Bei persönlicher Kundenvorsprache erfolgt die Gebührenzahlung ausschließlich per EC / Kreditkarte im Front-Office. Die Barzahlung ist nur in Ausnahmefällen (Kartenverlust oder defekte Geldkarte) an ausgewählten Arbeitsplätzen möglich.
- Im Fall von nicht persönlicher Kundenvorsprache erfolgt die Gebührenzahlung online.
- Die Öffnungszeiten der BüA sind berlinweit einheitlich.
- Der Anteil der Öffnungszeit an der Arbeitszeit ist optimiert.
- Die internen Abläufe aller BüA eines Bezirks sind standardisiert.
- Die Anzahl der Bürgeramtsstandorte pro Bezirk sind optimiert.

Im Ideal-Zustand werden die Rollen / Qualifikationen für den Kundenprozess folgendermaßen definiert:

- Siehe Themenkomplex Personalführung.

Im Ideal-Zustand können folgende Risiken im Kundenprozess identifiziert werden:

- 100% Funktionalität der eingesetzten Fachverfahren während der Arbeitszeiten.
- Geplantes Personalkontingent ist nicht 100% verfügbar.
- Bedarfsgerechter IT-Support ist nicht verfügbar.
- Dauer der Stellenbesetzung entspricht nicht dem Bedarf und beeinflusst die Anzahl der Kunden, die bedient werden können.
- Das Personal vom Bürgertelefon (auch 115) ist nicht ausreichend geschult und informiert den Kunden fehlerhaft. Dieser erscheint daraufhin möglicherweise falsch informiert zum Termin im Bürgeramt und äußert seinen Ärger bei dem ihn betreuenden Sachbearbeiter.

Folgende neuralgische Punkte beeinflussen den Ideal-Zustand des Kundenprozesses:

- Nicht vorhandene Deutschkenntnisse der Kunden beeinflussen mittlere Bedienzeit von 10 Minuten und damit die Zielerreichung des Kennzahlensystems.
- Zusammenarbeit zwischen den BüA und dem ITDZ ist ausreichend definiert.

Die grafische Darstellung des Ideal-Zustands ist aus Gründen der Lesbarkeit und Formatierung unter Kapitel 15 Anhang zu finden.

4.2. Analyse des Ist-Zustands

In Anlehnung an die unter Kapitel 2.3.2 Analyse des Ist-Zustands erläuterte Methodik werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews mit den vier Bezirken (Lichtenberg, Friedrichshain-Kreuzberg, Steglitz-Zehlendorf, Spandau) im Vergleich zum Ideal-Zustand des Themenkomplexes „Kundenprozess“ dargestellt.

4.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Einheitliches Dienstleistungsangebot aller Berliner Bezirke existiert.	Dienstleistungsangebot variiert in den 12 Bezirken. Es gibt keine einheitliche Dienstleistungsdatenbank: www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/service/dienstleistungsdatenbank/	Anzahl der von den Bezirken übermittelten Dienstleistungen liegt zwischen 52-57. Darüber hinaus wird von sechs Bezirken bis zu vier Dienstleistungen außerhalb des Produktbereichs 104 erbracht.
Dienstleistungsangebot ist auf allen Webseiten einheitlich dargestellt.	Darstellung des Dienstleistungsangebots variiert (Anzahl, Erläuterungen) auf den Webseiten der 12 Bezirke. (BOC)	Differenz ist nicht messbar, da Unterschiede quantitativ sowie inhaltlicher Art sind.
Dienstleistungen, insbesondere Meldeangelegenheiten sind größtenteils medienbruchfrei vorhanden.	Zwei Dienstleistungen von 52 (minimale Anzahl, die von BüA erbracht wird) stehen medienbruchfrei zur Verfügung. Diese sind: Melderegisterauskunft und Antrag auf ein Führungszeugnis.	Differenz von medienbruchfreien Dienstleistungen (2) zur minimalen Anzahl der erbrachten Dienstleistungen (52) beträgt 50. Ausgangsbasis ist hier, dass alle 52 Dienstleistungen für die medienbruchfreie Bearbeitung geeignet sind.
Kennzahlensystem (bspw. mittlere Bedienzeit 10 Min.) wird von allen Bezirken angewendet.	Mittlere Bedienzeit wird nahezu erreicht. Maßnahmen zur Erreichung der mittleren Bedienzeit variieren berlinweit, bspw. BGM, Fortbildungen, aktuelle Hardware, Mitarbeitermotivation, Reduzierung der Standorte und Erweiterung der Öffnungszeiten, Minimierung von Sprachbarrieren.	Spanne der mittleren Bedienzeit liegt zwischen \leq 9 Minuten bis \geq 10 Minuten. Vier Bezirke nehmen nicht am Kennzahlensystem teil, weil die Personalvertretung die Zustimmung zum Kennzahlensystem nicht erteilt hat.
Erledigung des Kundenanliegens innerhalb von 14 Tagen (von Terminbuchung bis Abschluss), sofern keine andere Behörde an der Dienstleistungserbringung beteiligt ist.	Aufgrund Terminmangel ist diese Bearbeitungszeit berlinweit nicht garantiert.	Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer ist, laut Bezirken, nicht ermittelbar.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Vorgehensweise</u>		
Kriterien des Vertriebswegs Tresen; persönliche Vorsprache des Kunden an Tresen im BüA.	Unterschiedliche Organisation und Aufgabenspektrum der Tresen.	Tresen existieren mit Dienstleistungserbringung (10) und ohne Dienstleistungserbringung (2).
Vertriebsweg Bürgertelefon: 115 ist in Service-Zeiten erreichbar.	Die Kundenerfahrung (s. Kap. 4.2.3 Kundenbefragung) wurde in separater Befragung ermittelt. 115 ist in Service-Zeiten schwer erreichbar (Test durch BOC).	Einschätzung der Bezirke reicht von „ausreichend“ (5) bis „ausbaufähig“ (7).
Vertriebsweg Bürgertelefon: 115 kann abschließend erläutern (qualitative Terminvermittlung, Verweis auf online-Funktionalitäten).	Die Kundenerfahrung wurde in separater Befragung ermittelt. Sofern die Beratung durch das Bürgertelefon nicht vollständig erfolgt, steigt der Arbeitsaufwand für den 2nd Level Support und evtl. auch für den SB Tresen und im Front-Office.	Einschätzung reicht von „sehr hilfreich“ (2) über „teilweise hilfreich“ (7) bis zu „wenig hilfreich“ (2). Erhöhung der Qualität der Auskunft des Bürgertelofons befürworten acht Bezirke.
Vertriebsweg Bürgertelefon: 115 kann, sofern Kunde Anliegen nicht online oder schriftlich erledigen kann / will, einen Termin innerhalb von 14 Tagen vermitteln.	Terminvereinbarung innerhalb von 14 Tagen ist berlinweit nicht garantiert, es sei denn es handelt sich um einen sogenannten „Notfallkunden“, der ohne Termin in BüA gehen kann.	115 greift zur Terminvermittlung auf Terminkontingent in ZMS zu. Dieses unterscheidet sich von Bezirk zu Bezirk. Wartezeit für Termin wird auch durch bevorzugten Bezirk des Kunden beeinflusst.
Vertriebsweg Bürgertelefon: Bei Spezialfragen erfolgt Weiterleitung per Ticket an 2nd Level Support. In diesem Fall erhält Kunde eine E-Mail mit seiner Ticketnummer.	Weiterleitung an 2nd Level Support erfolgt, sofern 2nd Level nicht besetzt ist. Kunde erhält keine E-Mail / SMS mit Ticketnummer, da technisch nicht eingerichtet.	In einem Bezirk ist 2nd Level Support nur nachmittags erreichbar, in allen anderen Bezirken in definierten Kernzeiten. Die Kernzeiten wurden zwischen 115 und Bürgeramt definiert.
Vertriebsweg Bürgertelefon: Einheitliche Qualitätsstandards bzgl. Erreichbarkeit des 2nd Level Supports und Qualität der Kundeninformation werden eingehalten.	Qualitätsstandards sind nach Rückmeldung in Servicevereinbarung definiert. Diese Servicevereinbarungen liegen BOC nicht vor.	Berlinweite Einhaltung der Qualitätsstandards durch die Bezirke ist nicht ermittelt.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
Vertriebsweg Postalisch / E-Mail: Anliegen können auch schriftlich abschließend bearbeitet werden.	Neun Dienstleistungen können schriftlich, ohne persönliche Vorsprache, beantragt werden.	Die Möglichkeit, neun Dienstleistungen schriftlich und ohne persönliche Vorsprache zu beantragen ist in allen Bezirken möglich.
Vertriebsweg Postalisch / E-Mail: Falls Anliegen schriftlich nicht abschließend bearbeitet werden kann, erhält Kunde einen Termin innerhalb von 14 Tagen.	Terminerhalt innerhalb von 14 Tagen ist berlinweit nicht garantiert aufgrund höherer Kundennachfrage als Terminkontingent.	Differenzen zwischen Bezirken nicht ermittelbar.
Vertriebsweg Online: Entwicklung des Service-Kontos.	Die Entwicklung des Service-Kontos ist bereits geplant; siehe „Darstellung der Maßnahmen zur Verbesserung der Berliner Bürgerämter, Stand 2016, sowie Umsetzungskonzept Servicekonto, Version 1.0.2	Für alle Bezirke geplant für keinen Bezirk implementiert.
Vertriebsweg Online: Bürgerterminal als technische Alternative zur Online-Bedienung in öffentlichen Einrichtungen / BüA.	Existiert als Pilotprojekt in allen BüA eines Bezirks.	Das Bürgerterminal existiert in einem von 12 Bezirken.
Kunden erscheinen für ihr Anliegen ausreichend informiert im BüA.	Theoretisch können Kunden Informationen zu ihrem Anliegen über das Bürgertelefon oder die Website der Bezirke erhalten. Die Webseiten sind auf ausschließlich in deutscher Sprache.	Die Einschätzung der Bezirke reicht von „trifft zu“ (1) bis „trifft teilweise zu“ (11).
Der Kunde kann mit einem Termin mehrere Anliegen erledigen, obwohl er nur für ein Anliegen einen Termin vereinbart hat.	Ideal-Zustand wird von allen Bezirken gelebt, sofern der Kunde die antragsbegründeten Unterlagen vorlegen kann.	Keine Differenz zwischen Ideal- und Ist-Zustand ermittelt. Kunden können in allen Bezirken mehrere Dienstleistungen pro Termin in Anspruch nehmen.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
Kunden werden rechtzeitig informiert, wenn sie aufgrund von IT-Ausfall nicht bedient werden können.	Die Kunden werden in den Bezirken vor Ort informiert. Eine Benachrichtigung bevor Kunden zum Termin erscheinen, erfolgt teilweise per Internet und Telefon.	Die Einschätzung reicht von „ja ausreichend“ (2) bis „teilweise“ (10).
Der Bürger kann sich mit seinem Anliegen gemäß dem Allzuständigkeitsprinzip an alle Berliner BüA wenden.	Ideal-Zustand ist nahezu erreicht, allerdings gibt es Dienstleistungen die bezirklich gebunden sind, bspw. Vignetten.	Abgesehen von den bezirklichen Dienstleistungen, wurde keine Differenz ermittelt.
<u>IT / Anwendungen</u>		
Aktuelle und bedarfsgereichte Hardware existiert an allen Arbeitsplätzen im BüA.	Überwiegend gute Ausstattung.	Zwischen 85% und 100% aller Arbeitsplätze ermöglichen alle Dienstleistungen abschließend zu bearbeiten.
Standardisierte Arbeitsplätze aller BüA bzgl. IT Software / Hardware sind vorhanden.	Abweichungen zwischen den Bezirken sind identifizierbar. Die Umsetzung richtet sich am „landesweiten Projekt zur Schaffung eines standardisierten Arbeitsplatzes“ aus, siehe Statusbericht zur gemeinsamen RZV März 2016.	Nicht alle Bezirke verwenden die gleichen Fachverfahren, bspw. werden die Fachverfahren HESS, CEVAP, Dokis nur in einzelnen Bezirken verwendet. Die Versionen des Fachverfahrens VOIS unterscheiden sich in den Bezirken.
Die Funktionalität aller genutzten Fachverfahren (bspw. ZMS, VOIS, MESO) ist weitgehend vorhanden.	82-95% aller BüA-Dienstleistungen können ausschließlich über Fachverfahren abschließend bearbeitet werden.	Zwischen 7-100 signifikante, arbeitsverhindernde Systemausfälle wurden vom 01.01.2015- 15.05.2016 von den Bezirken gemeldet.
Alle eingesetzten Fachverfahren sind harmonisiert und intuitiv bedienbar.	Die Fachverfahren sind teilweise harmonisiert und intuitiv verfügbar.	Antworten reichen von „stimmt teilweise“ (8), „stimmt wenig (1), bis zu „stimmt überhaupt nicht“ (3).
Zuverlässige Funktionalität der Infrastruktur und Server im ITDZ.	Alle Bezirke waren von Ausfällen der Server im ITDZ betroffen.	Zuverlässigkeit der Infrastruktur und Server im ITDZ wird von den Bezirken als „ausbaufähig“ bewertet.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
Die personelle Verfügbarkeit der bezirklichen IT-Stelle ist in den Funktionszeiten sichergestellt.	Die personelle Verfügbarkeit der bezirklichen IT-Stelle variiert in den Bezirken.	Die Einschätzung reicht von „ja“ (4), „teilweise“ (3) bis „unzureichend“ (5).
Die personelle Verfügbarkeit der Fachverfahrensbetreiber ist in den Funktionszeiten sichergestellt.	Die personelle Verfügbarkeit der Fachverfahrensbetreiber variiert in den Bezirken.	Die Einschätzung reicht von „ja“ (1), „teilweise“ (4) bis „unzureichend“ (7).
Die personelle Verfügbarkeit des ITDZ ist in den Funktionszeiten sichergestellt.	Die personelle Verfügbarkeit des landesweiten IT-Dienstleisters variiert bezirksübergreifend.	Die Einschätzung variiert von „existent“ (3), „teilweise existent“ (2), „unzureichend“ (Anzahl 6) bis „nein“ (1).
Service-Level (Regelungen zur Qualität der IT-Dienstleistung) sind mit bezirklicher IT-Stelle definiert.	Die Definition von Service-Level mit der bezirklichen IT-Stelle variiert bezirksübergreifend.	Die Einschätzung variiert von „ja“ (3), „teilweise“ (2), „unzureichend“ (1) bis „nein“ (6).
Service-Level (Regelungen zur Qualität der IT-Dienstleistung) sind mit Fachverfahrensbetreiber definiert.	Die Definition von Service-Level mit Fachverfahrensbetreiber variiert bezirksübergreifend.	Die Einschätzung variiert von „ja“ (1), „teilweise“ (4), „unzureichend“ (2) bis „nein“ (5).
Service-Level (Regelungen zur Qualität der IT-Dienstleistung) sind mit dem ITDZ definiert.	Die Definition von Service-Level mit dem ITDZ variiert bezirksübergreifend.	Die Einschätzung variiert von „ja“ (1), „teilweise“ (2), „unzureichend“ (2) bis „nein“ (7).
Die Ansprechpartner der Service-Level sind für den Störungsfall benannt und bekannt.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Einschätzung variiert von „ja“ (5), „teilweise“ (5), „unzureichend“ (1) bis „nein“ (1).
Die Reaktionszeiten der bezirklichen IT-Stelle werden im Störungsfall eingehalten.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (4), „teilweise“ (5) bis „unzureichend“ (3).
Die Reaktionszeiten der Fachverfahrensbetreiber werden im Störungsfall eingehalten.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (1), „teilweise“ (6) bis „unzureichend“ (5).
Reaktionszeiten des ITDZ werden im Störungsfall eingehalten.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (0), „teilweise“ (5) bis „unzureichend“ (7).

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
Die vereinbarten Wiederherstellungszeiten mit der bezirklichen IT-Stelle werden im Störungsfall eingehalten.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (2), „teilweise“ (7) bis „unzureichend“ (3).
Die vereinbarten Wiederherstellungszeiten mit dem Fachverfahrensbetreiber werden im Störungsfall eingehalten.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (1), „teilweise“ (5) bis „unzureichend“ (6).
Die vereinbarten Wiederherstellungszeiten mit dem ITDZ werden im Störungsfall eingehalten.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (0), „teilweise“ (4) bis „unzureichend“ (8).
Für den Fall von Großstörungen bestehen Vereinbarungen mit der bezirklichen IT-Stelle.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (1), „teilweise“ (3) bis „unzureichend“ (8).
Für den Fall von Großstörungen bestehen Vereinbarungen mit den Fachverfahrensbetreibern.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (1), „teilweise“ (2) bis „unzureichend“ (9).
Für den Fall von Großstörungen bestehen Vereinbarungen mit dem ITDZ-Berlin.	Die Bewertung des Ist-Zustands variiert in den Bezirken.	Die Bewertung variiert von „ausreichend“ (0), „teilweise“ (1) bis „unzureichend“ (11).

Struktur

Im Front-Office werden anwesende Kunden (mit Termin, Wartemarke) bedient.	Ideal-Zustand erreicht.	Keine Differenzen identifizierbar.
Im Back-Office werden schriftliche (E-Mail, postalisch) und telefonische Kundenanfragen (2nd Level Support) erbracht.	Ideal-Zustand erreicht.	Keine Differenzen identifizierbar.
Die Öffnungszeiten der stationären BüÄ sind berlinitweit einheitlich.	Differenzen in den 12 Bezirken und in den BüÄ innerhalb eines Bezirkes. Kernöffnungszeiten sind vorhanden, jedoch mit bezirklichen Abweichungen.	Öffnungszeiten der stationären BüÄ liegen zwischen 31 und 36 Stunden. Darüber hinaus existieren temporäre BüÄ mit Öffnungszeiten von 1-14 Stunden / Woche.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Rollen / Qualifikationen siehe Personalführung</u>		
<u>Risiken</u>		
Funktionalität der eingesetzten Fachverfahren während der Arbeitszeiten.	Siehe IT / Anwendungen.	Siehe IT / Anwendungen.
Verfügbarkeit des bedarfsgerechten IT-Supports.	Siehe IT / Anwendungen.	Siehe IT / Anwendungen.
Differenz zwischen verfügbarem und geplantem Personalkontingent.	Das geplante Personalkontingent ist selten 100% verfügbar.	Die Abwesenheit liegt zwischen 15% und 41% in den Bezirken.
Bedarfsgerechte Dauer der Stellenbesetzung.	Die Dauer der Stellenbesetzung entspricht häufig nicht dem Bedarf.	Die Dauer der Stellenbesetzung liegt zwischen vier und 12 Monaten.
<u>Neuralgische Punkte</u>		
Nicht vorhandene Deutschkenntnisse der Kunden sind prozessbehindernd.	Hilfsmittel zur Betreuung von Kunden ohne Deutschkenntnisse sind laut Bezirken unzureichend.	Kundenanzahl ohne Deutschkenntnisse variiert in den Bezirken von ≤ 10 % bis ≥ 15 %.
Definition der Zusammenarbeit zwischen den Bezirken und dem ITDZ.	Die Zusammenarbeit zwischen den Bezirken und dem ITDZ ist nicht ausreichend definiert.	Die Einschätzung variiert von „definiert“ (3), „teilweise definiert“ (2), „unzureichend definiert“ (1) bis „nein“ (6).
Die Sicherheit der Mitarbeiter ist gewährleistet. Gefährdung des SB durch Identifikation eines gefälschten Dokuments (Dokumententreffer) existiert.	Gefahrenpotenzial besteht berlinweit. Bedienung des Notschalters über ZMS ist zeitaufwendig, sofern andere Programme geöffnet sind.	Gefahrenpotenzial ist nicht so weit wie möglich reduziert. Arbeitsaufwand in Verbindung mit Dokumententreffer beträgt pro Monat in den Bezirken zwischen 1-20 Stunden.

Tabelle 5: Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Kundenprozess

Nachfolgend stehen ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex „Kundenprozess“.

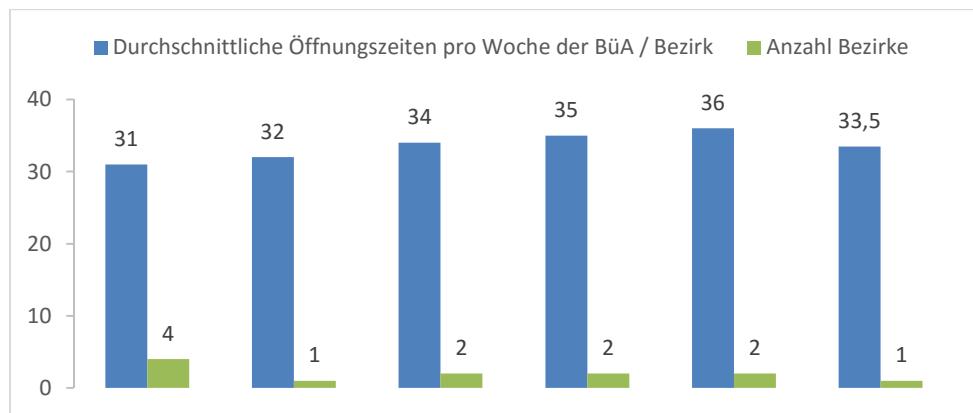


Abbildung 6: Durchschnittliche Öffnungszeiten pro Woche der BüA / Bezirk, Frage Nr. 1

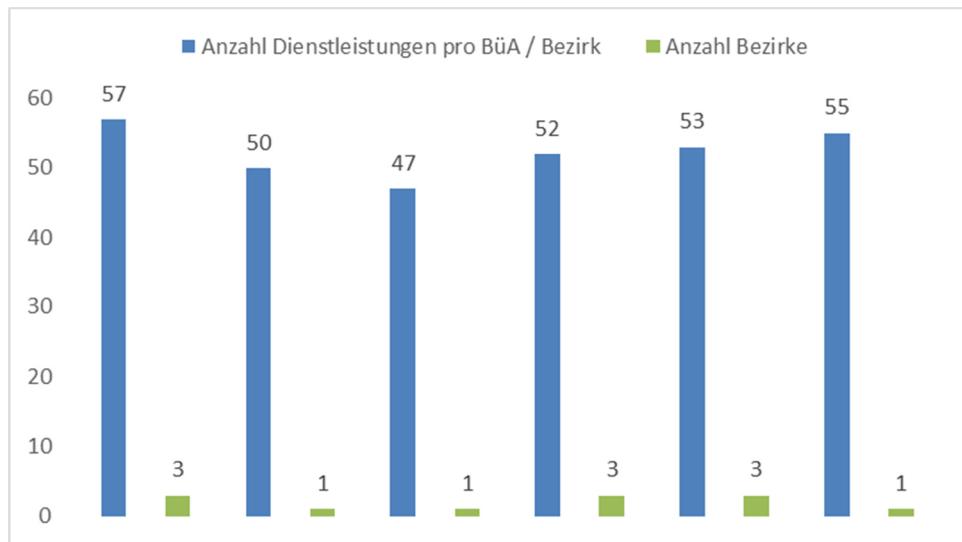


Abbildung 7: Anzahl der Dienstleistungen pro BüA / Bezirk, Frage Nr. 21

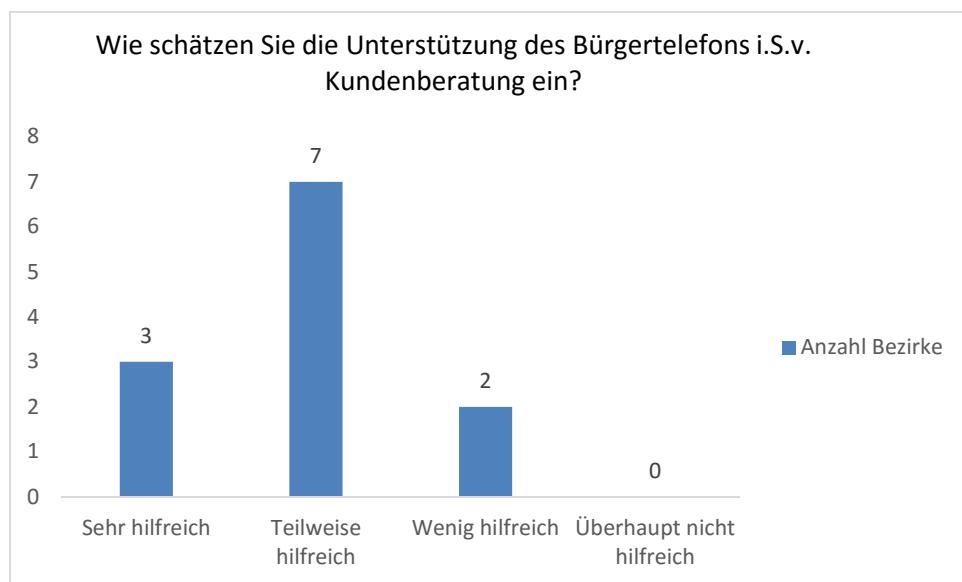


Abbildung 8: Unterstützung des Bürgertelefons i.S.v. Kundenberatung, Frage Nr. 50

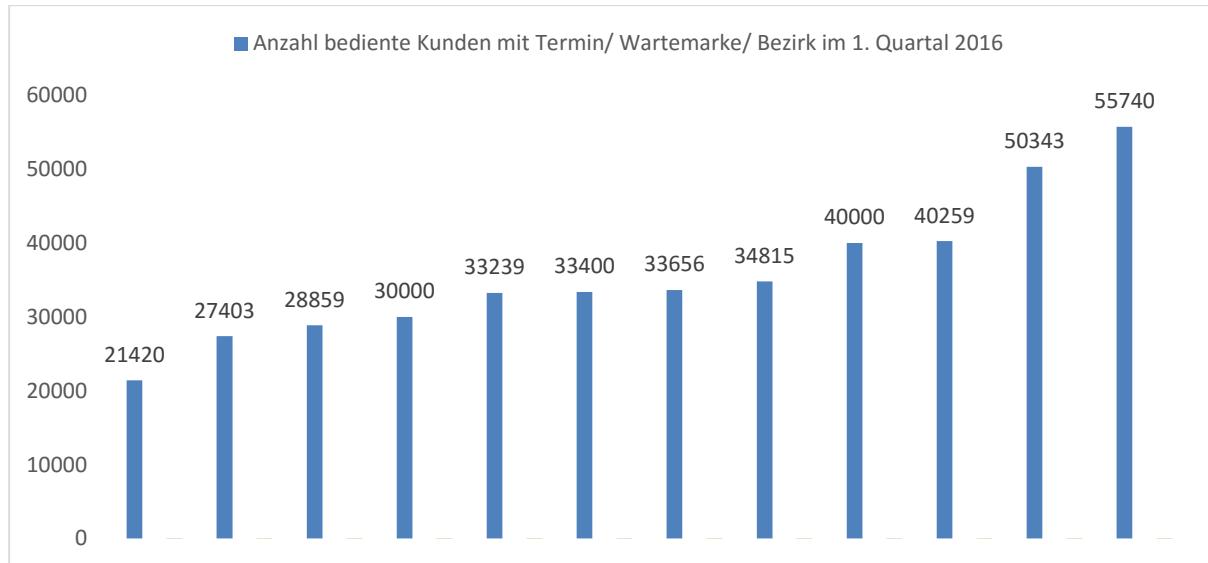


Abbildung 9: Kunden mit Termin / Wartemarke / Bezirk im 1. Quartal 2016, Frage Nr. 53

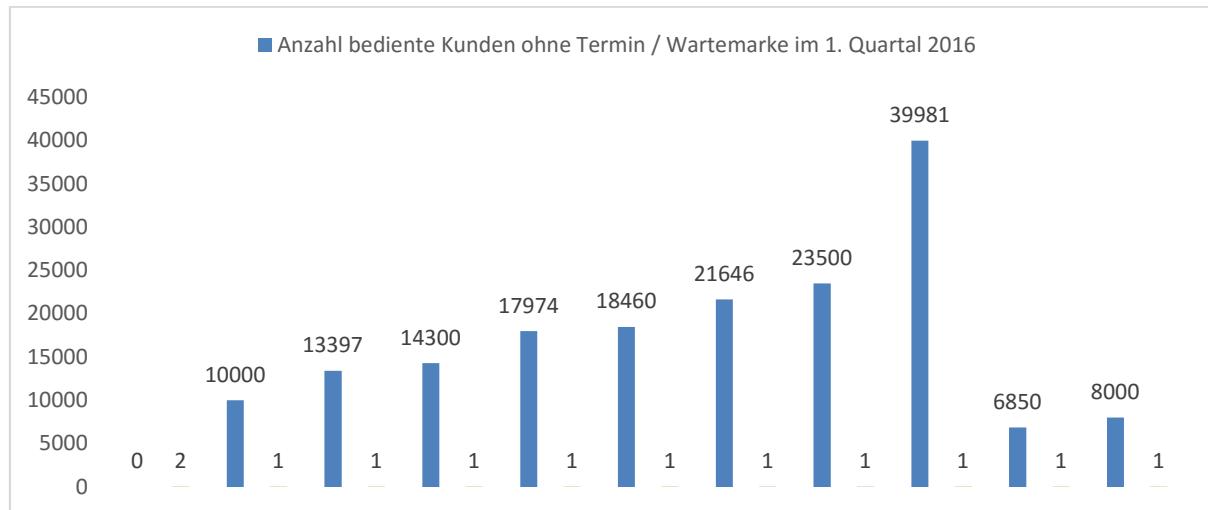


Abbildung 10: Kunden ohne Termin / Wartemarke im 1. Quartal 2016, Frage Nr. 54

Anmerkung zur Frage 54: In zwei Bezirken werden Kunden ausschließlich mit Termin bedient.

4.2.2. Ergebnisse aus den Interviews

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Nach vollständiger Vorlage aller antragsbegründeten Unterlagen erledigt das BüA das Kundenanliegen innerhalb von fünf Arbeitstagen abschließend, sofern keine anderen Behörden am Vorgang beteiligt sind.	Nur wenige Dienstleistungen werden von BüA ohne Beteiligung einer weiteren Behörde erbracht. In diesem Fall wird die Dienstleistung während dem Kundentermin im Front-Office erbracht. Bearbeitungszeit ist nicht ermittelt.	Es wurden in diesem Kontext keine Maßnahmen empfohlen.
Der Bürger erhält, unabhängig vom gewählten Vertriebskanal, ein zielorientiertes, lebenslagenbezogenes Beratungsgespräch.	Die Einschätzung, inwieweit der Ideal-Zustand realisiert ist, variiert in den Bezirken und wird aufgrund der Personalsituation, Druck der Kostenleistungsrechnung (i.F. KLR) als nicht ausreichend / konsequent realisierbar bewertet.	Personalzuwachs und schnelle Einarbeitung neuer SB werden empfohlen. KLR wird als Steuerungsinstrument, jedoch nicht als oberste Priorität, als sinnvoll erachtet.
Die Kundenzufriedenheit mit der Dienstleistungserbringung ist hoch.	Von einem Bezirk werden die erhaltenen Kundenbewertungen aufgrund der geringen Anzahl als nicht aussagefähig bezeichnet. Die Möglichkeit zur Teilnahme an der Online-Ämter-Bewertung wird zum Teil von der Personalvertretung abgelehnt.	Die berlinweite Einführung der Online-Ämter-Bewertung ist bereits für 2016 geplant, siehe Dokument Statusbericht 2016 von SenInn und den BüD-L.
Hohes Maß der Vergleichbarkeit und Transparenz der Leistungsfähigkeit existiert für alle 12 Berliner Bezirke.	Die Einschätzung variiert in den Bezirken. Zum Teil wird Ideal-Zustand aufgrund KLR und Kennzahlensystem als „erreicht“ betrachtet, teilweise wird Ideal-Zustand nicht als „erreicht“ angesehen.	Alle Bezirke nehmen an KLR teil. Am Kennzahlensystem nehmen vier Bezirke (teilweise aufgrund nicht erteilter Genehmigung durch Personalrat) nicht teil. Es wurden keine Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand empfohlen.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
Prinzip der Allzuständigkeit wird von allen Bezirken gleichermaßen gelebt.	Überwiegende gelebte Praxis, teilweise geringfügige Abweichungen aufgrund Bevorzugung von Bürgern aus „eigenem Bezirk“ bei Terminmangel. (BOC)	Teilweise, nicht belegbare Abweichung durch einen Bezirk. (BOC)
Einheitliche Vorgehensweise mit Notfallkunden / Notfalldefinition.	Vorhandene Definition zum Notfallkunden lässt Spielraum für individuelle Auslegung und Anwendung der BüA. Notfallkunde beeinflusst die Terminplanung.	Durch individuellen Spielraum variiert die Vorgehensweise mit Notfallkunden zwischen den Bezirken. Wenn in einem BüA nicht alle anwesenden Notfallkunden bedient werden können, werden sie teilweise an anderen Bezirk verwiesen. (BOC)
Im Sinne der aktuellen Definition existiert die Kundenkategorie „Notfallkunde“ nicht mehr, da jeder Kunde auf Wunsch einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten kann.	Solange nicht jeder Kunde einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten kann, wird die Kategorie „Notfallkunde“ benötigt.	Die Kombination zahlreicher Maßnahmen wirkt auf eine mögliche Terminvereinbarung innerhalb von 14 Tagen hin.
Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch.	Online-Befragungstool ist aufgrund technischer Gründe nicht vorhanden. Daher ist die Mitarbeiterzufriedenheit in allen Bezirken nicht ermittelt.	Die Einführung des Online-Befragungstools ist für 2016 geplant, siehe Statusbericht März 2016 von SenInn-Sport und BüD-L.
Wirtschaftlichkeit (Kennzahlen in Ergänzung mit KLR) ist nachweisbar vorhanden.	Die Einschätzung des Ist-Zustands variiert in den vier Bezirken. Die Wirtschaftlichkeit ist laut KLR teilweise defizitär, da die Kosten zu hoch, z.B. wegen hohem Personalkostenanteil, dauerkranken Beschäftigte oder Infrastrukturkosten.	Die Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit sollte vorrangig vor KLR stehen. Reduzierung der budgetwirksamen Kosten durch Reduzierung des Flächenbedarfs und Nutzungsoptimierung, vorrangige Einstellung von Tarifbeschäftigten.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
Öffnungszeiten (Anteil Öffnungszeit von der Arbeitszeit) ist optimiert.	Aktuelle Öffnungszeiten (z.B. 36 Stunden Öffnungszeiten von 39 Stunden Arbeitszeit) werden begründet mit dem Zwang der KLR Samstags zusätzlich zu öffnen, wäre aufgrund aktueller KLR nicht wirtschaftlich.	Vorschlag eines Bezirks: Öffnungszeiten aller Berliner BüA von Mo-Fr. von 8.00-18.00 Uhr. Vorschlag eines anderen Bezirks: Definition der Öffnungszeiten entsprechend Bürger- u. Mitarbeiterbedürfnisse; hier 31 h Öffnungszeiten von 39 h Arbeitszeit. Die Reststunden würden für Rüstzeiten, BGM, Weiterbildung zu gesetzlichen Neuigkeiten sowie Besprechungen verwendet werden. Aktuell wird dies nur im geringen Maße durchgeführt aufgrund KLR. Längere Öffnungszeiten (durchgängig 8.00-18.00) erfordern mehr Personal, Erholungszeiten.
Ideale Standort-Größe (SB pro Standort) ist etabliert.	Einschätzung variiert zwischen Bezirken von „Ideal-Zustand ist erreicht“ bis „Ideal-Zustand“ entspricht 10-15 SB/ Standort.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Mittlere Bedienzeit von 10 Minuten wird angestrebt / erreicht.	Wird nahezu erreicht. Aufgrund von eingeplanten Puffer werden teilweise 15 Minuten pro Termin eingeplant.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Einheitliche, revisionssichere Vorgangs-, Ressourcenerfassung (insb. VOIS, ZMS) ist etabliert.	Landesweit nicht verfügbar. Wird zur Steuerung als unbedingt notwendig erachtet. SenFin wurde bereits informiert, da neben der Steuerung auch die Budgetierung über die KLR gefährdet ist.	Sofortige Bereitstellung der statistischen Auswertungen in VOIS. Festlegung berlineinheitlicher Zählweise des Kunden für die Statistik. Z.B: Ein Kunde mit einem Termin und mehreren Anliegen kann für Statistik als ein Kunde oder als mehrere Kunden angelegt werden. ZMS sollte revisionssicher sein.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
<u>Vorgehensweise / Struktur</u>		
Vertriebsweg Postalisch / E-Mail: Formularwesen ist standardisiert.	Formularwesen ist überwiegend standardisiert. Aktualisierung erfolgt zu ca. 70% durch die Redakteure der Dienstleistungsdatenbank.	Kontinuierliche Aktualisierung der Formulare ist notwendig. Alle Formulare sollten auf Webseiten der Bezirke hinterlegt werden.
Vertriebsweg Postalisch / E-Mail: Formularwesen ist optimiert.	Formularwesen ist teilweise optimiert, hier fehlt oftmals das Angebot in verschiedenen Sprachen und Formulare in leicht verständlicher Sprache.	Eine konsequente Überarbeitung der Dienstleistungsdatenbank (Auswahl von gängigen Sprachen) hinsichtlich der Formulare und der Informationen zu den einzelnen Dienstleistungen.
Dienstleistungsdatenbank ist auf allen Webseiten der BüA berlinweit einheitlich.	Aktuell ist die Dienstleistungsdatenbank berlinweit nicht einheitlich. Nicht alle Dienstleistungen, die online stehen, werden auch von allen Bezirken erbracht. Nicht alle Dienstleistungen, die BüA erbringen, sind Leistungen im Sinne der Dienstleistungsdatenbank. Außerdem stehen nicht alle Dienstleistungen, die vom BüA erbracht werden auf der Webseite des Bezirkes. Begründung dafür: Detaillierte Auflistung sei unübersichtlich.	Vereinfachung der Sprache und Standardisierung der Dienstleistungsdatenbank.
Einheitliche Aufgabenverteilung für Front- und Back-Office.	Zum Teil gelebte Praxis innerhalb der Bezirke, jedoch nicht berlinweit.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Einheitliches Online-Bezahlverfahren für alle schriftlichen Gebühreneinzugs-Verfahren ist vorhanden.	Einheitliches Online-Bezahlverfahren ist nicht existent, wird jedoch befürwortet.	Verfahrensverantwortlicher sollte diese Funktion vorantreiben.
Bei nicht persönlicher Kundenvorsprache erfolgt die Gebührenzahlung online.	Online Gebührenzahlung ist nicht in allen Bezirken durchweg möglich. Bezahlung über PayPal variiert bezirklich.	Einführung von einheitlichen Zahlungswegen, wie bspw. einheitliche Bezahlung über PayPal.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
Die internen Abläufe aller BüA eines Bezirkes sind standardisiert.	Die internen Abläufe aller BüA variiert in den Bezirken aufgrund Standortgröße, Öffnungszeiten und den teilweise existierenden mobilen / temporären BüA.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Die Anzahl der Bürgeramtsstandorte pro Bezirk ist optimiert.	Die Bürgeramtsstandorte sind nicht durchweg optimiert, z.B. weil dafür eine geeignete Immobilie gefunden werden müsste.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen, da Annäherung an den Ideal-Zustand bezirklich angestrebt wird.

IT / Anwendungen

Bezahlmöglichkeit (EC/bar/Kredit-Karte) am Arbeitsplatz.	Ideal-Zustand nahezu erreicht. Barzahlung wurde zum Teil auf 1-2 Arbeitsplätze im BüA minimiert, wo ausschließlich für definierte Notfälle Barzahlung erfolgen kann.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Die Quote fehlerfreier Überweisung erhöhen.	Kontrolle der Zahlungseingänge ist aktuell zeitaufwendig.	Einführung eines Online-Zahlsystems (z.B. PayPal) würde die fehlerfreie Überweisung fördern.
Der Kunde erhält nach der Terminreservierung eine Bestätigung per SMS / E-Mail mit seinem Termincode und einem Link zur vereinfachten Terminabsage bzw. –verschiebung.	Ein Termincode ist erhältlich bei telefonischer / online Terminreservierung, nicht per SMS. Link zur vereinfachten Terminabsage, -verschiebung existiert nicht.	Verweis auf Arbeitsgruppe von ZMS, welche Vorschläge zur Verbesserung von ZMS erarbeitet. Ein Fachverfahrensverantwortlicher, der die Interessen der Bezirke bündelt, wäre hilfreich.
Automatisches einlesen (E-Akte) von Dokumenten.	Existiert ausschließlich hinsichtlich Pass-und Ausweis - über VOIS. Ein Bezirk wollte die Wohngeldakten, die in Papierform vorliegen und Schränke und Räume vollstellen, elektronisch archivieren. Dies wurde aufgrund von Datenschutz nicht genehmigt.	Konsequente landesweite Fortsetzung der begonnenen Prozesse ohne Verweis auf "Datenschutz, deshalb nicht möglich" ggf. mit Öffnungsklauseln.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
Das Programm Siebel ist an allen Arbeitsplätzen des 2nd Level Supports verfügbar.	Siebel ist nicht an allen Arbeitsplätzen, wo es benötigt wird, vorhanden. Grund: Lange Wartezeiten nach Bestellung. Zeitweise müssen SB, die im 2nd Level Support arbeiten möchten, ihren Arbeitsplatz verlassen und sich an einem anderen Arbeitsplatz, der mit Siebel ausgestattet ist, anmelden. Dadurch entstehen Zeitverluste.	Bedarfsgerechte Auslieferung von Siebel.
Der Kunde kann seinen Bearbeitungsstand per Tracking-System abfragen.	Kunde kann seinen Bearbeitungsstand nur über Bürgertelefon abfragen, nicht automatisiert über Trackingsystem. Das verursacht Ressourcen des 2nd Level Supports. Einführung des Tracking-Systems wurde für manche Dienste versucht und entweder aus Kostengründen oder aus anderen, die nicht genauer erläutert wurden nicht umgesetzt oder fortgesetzt.	Landesweit sollten die Dienstleistungen schrittweise medienbruchfrei zur Verfügung gestellt und erweitert werden.

Neuralgische Punkte

Optimierte Gebührenzahlung; Kommunikation zwischen EC Terminals / Automaten, Software.	Aktuelle Verfahren sind teilweise prozesshemmend. Teilweise ist bei Ausfall von Kassenautomaten die EC-Zahlung nicht möglich. Dafür ist eine Handkasse an einem zentralen Arbeitsplatz vorhanden.	Genauere Definition des Onlineverfahrens für schriftliche Verfahren, z.B. medienbruchfrei mit Kreditkarte, PayPal, etc.
Schwankungen im Bedarfsaufkommen können mit bestehenden Strukturen / Personal aufgefangen werden.	Schwankungen im Bedarfsaufkommen, nicht einschätzbare Nachfrage stellen teilweise Herausforderung für Aufrechterhaltung des Betriebs dar.	Mit der Umsetzung einiger Maßnahmen (zum Thema Kundenprozess, Terminmanagement, Personalführung) wird eine Entspannung der Situation erwartet.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
Informationen über politische Entscheidungen, Veränderungen erfolgen rechtzeitig genug, um diese in die generelle Planung im BüA zu berücksichtigen.	Nicht einschätzbare rechtliche /politische Vorgaben / Bedingungen beeinflussen die Planung von Personalressourcen und Prozessen teilweise kurzfristig in allen Berliner Bezirken.	Bezirke werden in politische Planungen, die ihre Arbeitsprozesse betreffen frühzeitig eingebunden bzw. informiert.

Tabelle 6: Ergebnisse aus den Interviews zum Kundenprozess

4.2.3. Kundenbefragung

Die BOC führte eine Online-Befragung zur Ermittlung der Kundenerfahrung mit den Berliner Bürgerämtern in dem Zeitraum 13.07. bis 21.07.2016 durch. Die Befragung bestand aus zehn Fragen und war so konzipiert, dass nur diejenigen, die einen Termin in dem Zeitraum 01.01.2015 bis 15.07.2016 in einem Berliner Bürgeramt wahrgenommen haben, die Befragung vollständig beendet haben. Alle anderen Teilnehmer konnten nach der ersten Frage die Befragung absenden. 51 Personen erhielten die Befragung per E-Mail. 30 Personen beendeten die Befragung.

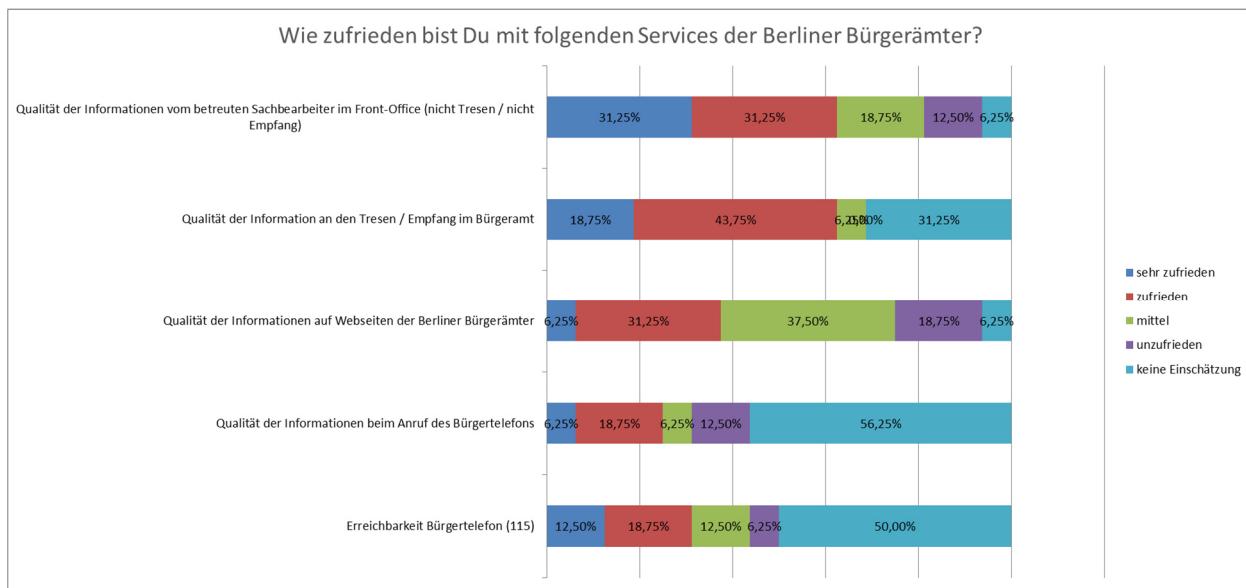


Abbildung 11: Zufriedenheit mit den Services der Berliner Bürgerämter, Frage Nr. 2

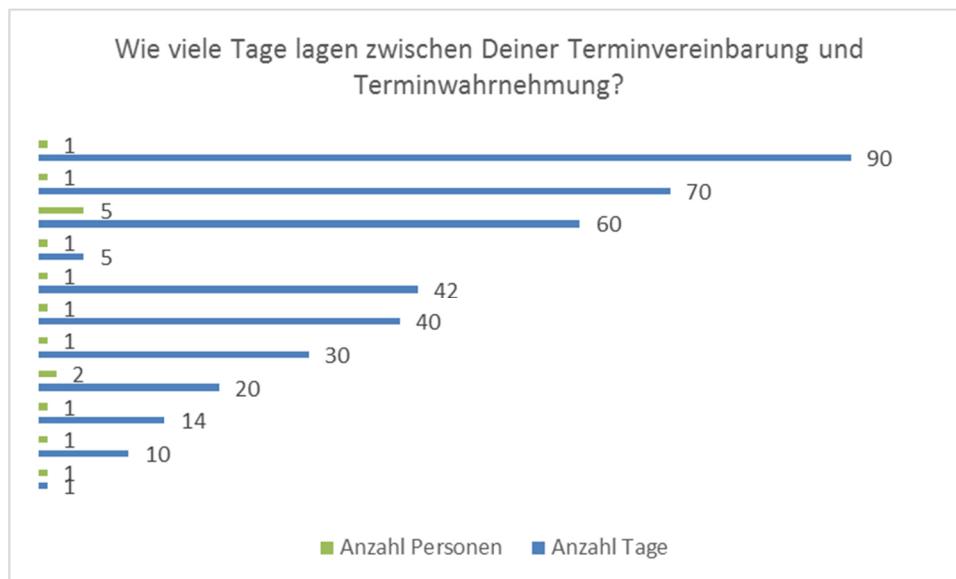


Abbildung 12: Anzahl Tage bis zur Terminwahrnehmung, Frage Nr. 5

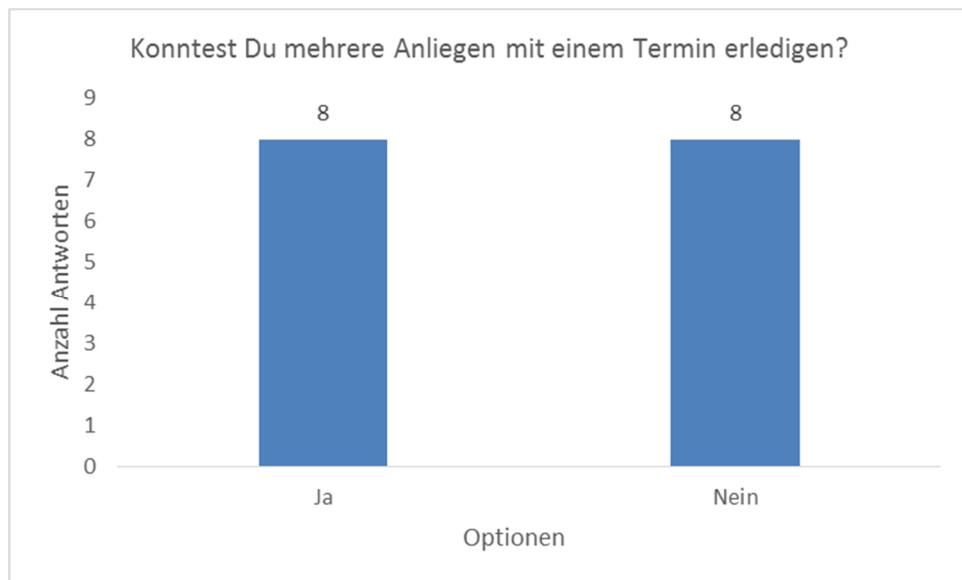


Abbildung 13: Erledigung mehrerer Anliegen mit einem Termin, Frage Nr. 7

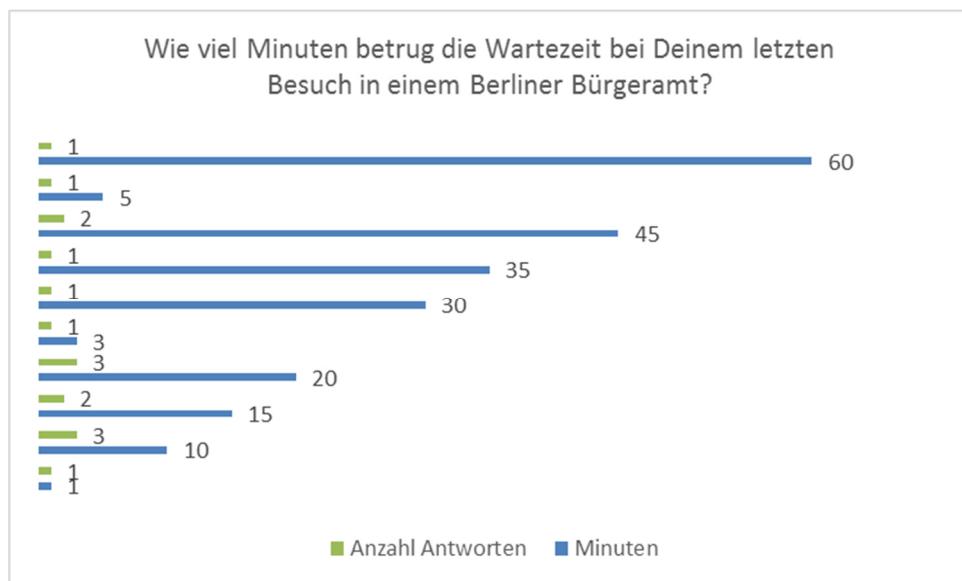


Abbildung 14: Wartezeit bei Terminwahrnehmung in BüA, Frage Nr. 8

4.2.4. Vergleichende Betrachtung Online-Zugänge

Ausgangsbasis für die nachfolgende Recherche ist der Antrag eines Personalausweises. Hierfür wurde nach dem frühesten Termin in den ausgewählten Städten, ausschließlich online gesucht. In Hamburg wurden für die Ermittlung des frühesten Termins am 22.07.2016 alle Bezirke online abgefragt.

Aus Sicht der BOC unterscheidet sich die Webseite des Bürgeramts in Köln signifikant von allen anderen Städten dieses Vergleichs durch intuitive Bedienbarkeit, die Möglichkeit, online eine Terminreservierung innerhalb von vier Arbeitstagen zu erhalten, die Auswahl des Online-Terminangebots und die Formulierungen in „einfacher Sprache“ auf der Webseite sowie die Funktion zur Sicherstellung der Barrierefreiheit „Webseite anhören“.

Kriterien	Berlin Bürgeramt	Nürnberg Einwohneramt	Leipzig Bürgeramt	München Bürgerbüro	Hamburg Kundenzentrum	Köln Bürgeramt
Terminreservierung Online	Auf den Seiten der BüA nicht schnell zu finden.	Leicht zu finden	Leicht zu finden	Aktuell nicht möglich	Leicht zu finden	Leicht zu finden
Terminreservierung telefonisch	Theoretisch möglich, praktisch mehrere Anläufe notwendig	Keine Hinweise	Keine Hinweise	Keine Hinweise	Nicht erwünscht	Möglich
Frühester Termin zum Antrag eines Personalausweises	20.09.2016	In 182 Tagen	Keine online Terminreservierung möglich, nur Angebot im Wartebereich des Bürgeramts bis zum Aufruf zu warten.	Keine online Terminreservierung möglich, nur Angebot im Wartebereich des Bürgeramts bis zum Aufruf zu warten.	02.09.2016	27.07.2016
Wartezeit in Tagen bis zur Terminwahrnehmung	61 Tage	182 Tage	Wartezeit vor Ort.	Wartezeit vor Ort; bei Überfüllung wird die Wartenummerausgabe vorzeitig beendet.	61 Tage	5 Tage

Kriterien	Berlin Bürgeramt	Nürnberg Einwohneramt	Leipzig Bürgeramt	München Bürgerbüro	Hamburg Kundenzentrum	Köln Bürgeramt
Auswahl an Terminen zum Antrag eines Personalausweises	72 Termine am 20.09.2016	Keine Termine online vorhanden.	Keine Termine online vorhanden.	Keine Termine online vorhanden.	31 Termine am 20.09. in einem Kundenzentrum	20 Termine am 27.07. 25 Termine am 03.08. 2 Termine am 09.08.
Organisation der Auswahl an Terminen	Zuerst muss die Dienstleistung ausgewählt werden, danach wird die Uhrzeit der freien Termine und der dazugehörige Bürgeramtsstandort angezeigt.	Zuerst muss die Dienstleistung ausgewählt werden, danach können die freien Termine (aktuell nicht vorhanden) angesehen werden.	Zuerst muss der Standort ausgewählt werden, danach die Dienstleistung, erst dann werden freie Termine angezeigt.	Zuerst muss die Dienstleistung ausgewählt werden, danach der Wohn- oder Standort eingegeben werden, dazu wird nächstgelegener Standort angezeigt, anschließend werden keine freien Termine angezeigt.	Zuerst muss die Dienstleistung ausgewählt werden, danach der Standort, erst dann werden freie Termine angezeigt.	Zuerst muss der Standort ausgewählt werden, danach die Dienstleistung, erst dann werden freie Termine angezeigt.
Auswahl von Bürgerzentrum	In Verbindung zu den freien Terminen leicht zu finden.	Für Terminreservierung nicht möglich.	Leicht zu finden.	Erfolgt aufgrund eingetragenen Wohn- oder Standort.	Leicht zu finden.	Leicht zu finden.
Auswahl an Dienstleistungen zur Terminreservierung	41 - 46	12	13	12	15	12

Kriterien	Berlin Bürgeramt	Nürnberg Einwohneramt	Leipzig Bürgeramt	München Bürgerbüro	Hamburg Kundenzentrum	Köln Bürgeramt
Auswahl an Dienstleistungen ohne notwendiger Terminreservierung	11 Dienstleistungen erfordern keine Terminreservierung.	Für alle Dienstleistungen ist eine Terminvereinbarung notwendig.	Nicht explizit separat aufgelistet.	Nicht explizit separat aufgelistet.	15 Dienstleistungen erfordern keine Terminreservierung.	Nicht explizit separat aufgelistet.
Erreichbarkeit Bürgertelefon	Mo-Fr 08:00-18:00	Abhängig von der Dienstleistung.	Mo-Fr 08:00-18:00	Mo-Fr 08:00-18:00	Mo-Fr 07:00-19:00	Mo-Fr 07:00-18:00
Sprachen der Webseite zur Terminvereinreservierung	Deutsch	Deutsch	Deutsch, Englisch	Deutsch, Englisch, Französisch, Italienisch, Polnisch, Arabisch, Chinesisch.	Deutsch	Deutsch, Englisch
Webseite vorlesen lassen	Nein	Ja	Nein	Nein	Nein	Ja
Webseite in „leichter Sprache verfügbar“	Nein	Nein	Nein	Nein	Nein	Ja

Tabelle 7: Vergleichende Betrachtung von Städten

4.3. Dienstleistungen der Berliner Bürgerämter

Die Dienstleistungen der öffentlichen Verwaltung in Berlin sind auf verschiedenen Webseiten aufgelistet.

Laut dem Service Portal Berlin (<https://service.berlin.de/dienstleistungen/>) werden Berlinweit 603 Dienstleistungen erbracht. In der Liste der aufgezählten Dienstleistungen sind keine weiteren Informationen zu finden, wie bspw. ob diese Aufzählung alle Dienstleistungen der Berliner Verwaltung umfasst. Außerdem verweist das Service Portal auf 74 Dienstleistungen welche online erledigt werden können (<https://service.berlin.de/onlineverfahren-onlinedienstleistungen/>). Auch hier sind bei der Aufzählung der Dienstleistungen keine weiteren Informationen zu finden, wie bspw. ob für die Online-Verfahren der neue Personalausweis erforderlich ist.

Besucht der Kunde die Dienstleistungsdatenbank (<http://www.berlin.de/rbmskzl/regierender-buergermeister/service/dienstleistungsdatenbank>), wird er eine andere Anzahl von Dienstleistungen vorfinden. Hier werden Berlinweit 599 Dienstleistungen aufgelistet. Die Dienstleistungsdatenbank erhebt den Anspruch, alle öffentlichen Leistungen der Berliner Verwaltung aufzulisten.

Geht der Kunde auf die Webseite der Berliner Bezirke, wird er maximal 55 Dienstleistungen vorfinden, welche die BüA erbringen. Diese sind in der unten stehenden Tabelle aufgelistet.

Aus Kundensicht ergibt sich somit, je nach Informationsquelle, das Bild einer öffentlichen Verwaltung in Berlin, die zwischen 55 – 603 Dienstleistungen erbringt.

Nummer	Name der Dienstleistung
1	Abmeldung einer Wohnung
2	Änderung/Wechsel der Hauptwohnung
3	Anmeldung einer Wohnung
4	Anwohner -/Bewohnerparkausweis - Antragstellung/ Umschreibung/Verlängerung
5	Aufenthaltserlaubnis für im Bundesgebiet geborene Kinder - Erteilung
6	Außenbetriebsetzung eines KFZ
7	Begläubigung von Kopien oder Abschriften
8	Begläubigung von Unterschriften
9	Begleitetes Fahren mit 17
10	berlinpass - Erstantrag
11	berlinpass - Verlängerung
12	Bescheinigung über ein unbefristetes Aufenthaltsrecht
13	Ersatzführerschein nach Verlust/Diebstahl
14	Erstteilung einer Fahrerlaubnis

Nummer	Name der Dienstleistung
15	Erweiterung einer Fahrerlaubnis
16	Fahrerlaubnis - Erweiterung auf die Klassen D1, D1E, D und DE
17	Fahrerlaubnis zur Fahrgastbeförderung (P-Schein) - Erteilung
18	Fahrerlaubnis zur Fahrgastbeförderung (P-Schein) - Verlängerung
19	Fahrzeugschein bzw. der Zulassungsbescheinigung Teil I (ZBI)
20	Familienpass (Verkauf)
21	Führungszeugnis
22	Fundsachen abgeben
23	Fundsachen suchen und abholen
24	IBB-Bescheinigung-Erstellung
25	Internationaler Führerschein
26	Kinderreisepass beantragen / verlängern / aktualisieren
27	Leistungen nach dem Bildungs- und Teilhabepaket
28	Meldebescheinigung beantragen
29	Melderegisterauskunft - Auskunft für Eigentümer bzw. Wohnungsgeber und Vermieter
30	Melderegisterauskunft einholen
31	Melderegisterauskunft sperren
32	Neuerteilung der Fahrerlaubnis
33	Personalausweis, abholen im Bürgeramt
34	Personalausweis beantragen
35	Personalausweisverlust
36	Personalausweis vorläufig beantragen
37	Reisepass, abholen im Bürgeramt
38	Reisepass beantragen
39	Reisepass beantragen (vorläufiger Reisepass)
40	Reisepassverlust
41	RlvF-Bescheinigung - Antragsannahme
42	Rundfunkbeitrag / Rundfunk- und Fernsehgebührenpflicht - Befreiung
43	Super Ferienpass (Verkauf)
44	Übertragung einer Aufenthaltserlaubnis in einen neuen Pass

Nummer	Name der Dienstleistung
45	Übertragung einer Niederlassungserlaubnis in einen neuen Pass
46	Umschreibung einer ausländischen Fahrerlaubnis
47	Umschreibung einer Dienstfahrerlaubnis
48	Umstellung der Fahrerlaubnis
49	Umtausch eines Kartenführerscheins
50	Verlängerung der Fahrerlaubnis
51	Widerspruchsrechte gegen Datenübermittlungen und Melderegisterauskünfte
52	Wohnberechtigungsschein - WBS - Antragsannahme
53	Wohngeld - Bewilligung - Antragsannahme Lastenzuschuss
54	Wohngeld - Bewilligung Antragsannahme Mietzuschuss
55	Zulassungsbescheinigung Teil I für KFZ wegen Verlust oder Diebstahl ersetzen

Tabelle 8: Dienstleistungen laut Webseite der Berliner Bezirke

4.4. Handlungsempfehlungen

Aus den Rückmeldungen der Online-Befragung und der Einzelgespräche wurden die Positionen, wie in Kapitel 2.3.4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen beschrieben, zusammengeführt, hinsichtlich der zuordenbaren Handlungsfelder betrachtet und geeignete Maßnahmen dazu abgeleitet. Für die nachfolgende Tabelle wurden zum Erhalt einer gewissen Übersichtlichkeit Maßnahmen, die sich häufiger wiederholen, ausgeblendet. Dies wird mit dem blauen Hintergrund dargestellt. Die weißen Zeilen sind nicht weiter untergliedert. In der ganz rechten Spalte wird die Gewichtung der jeweiligen Position dokumentiert, wobei sich die Reihenfolge der Auflistung aus der Struktur des Online-Fragenkataloges ableitet. Die Gewichtung in den blauen Feldern ergibt sich aus der Summe der Einzelgewichtungen der dahinter liegenden Maßnahmen.

Nr.	Ideal-Zustand	Handlungsfeld						Maßnahme	Gewichtung
		Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
4.1	Kunden können einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten	X	X	X	X	X		Allgemein wird durch die Leiter der Ämter für Bürgerdienste die Bereitstellung von Terminen für Kunden innerhalb von 14 Tagen angestrebt. Dazu sollen konkrete Maßnahmen eingeleitet werden.	202
4.2	Einheitliches Dienstleistungsangebot auf Basis einer standardisierten Dienstleistungsdatenbank	X	X	X	X			Sowohl aus Sicht der Kunden als auch aus Sicht der effizienten Leistungserbringung sollen die Dienstleistungen, die in den Berliner Bürgerämtern erbracht werden standardisiert werden. Das betrifft sowohl die einheitliche Beschreibung der Dienstleistungen als auch die standardisierte Vorgehensweise bei der Leistungserbringung und Nutzung von IT-Fachverfahren und (online-) Formularen in allen Bürgerämtern. Mit der Umsetzung dieser Maßnahmen werden wesentliche Anforderungen aus dem EGovG Bln realisiert oder zur Realisierung vorbereitet.	161
4.3	Dienstleistungen sind medienbruchfrei	X	X	X	X			Der Anspruch, die Dienstleistungen medienbruchfrei zu erbringen, berücksichtigt zwei wesentliche Aspekte. Sowohl vor dem Hintergrund der Umsetzung des EGovG Bln als auch im Hinblick auf eine effiziente und kundenfreundliche Erbringung der Dienstleistungen der BüA (ServiceStadt Berlin) soll dieser Anspruch umgesetzt werden. Dies wird zu Entlastungen bei der Bearbeitung durch die BüA selber führen, weil Bearbeitungsanteile vom Kunden online übernommen werden und die Fehlerquote aus Übertragungen bei bestehenden Medienbrüchen entfällt sowie die Wiedervorlagehäufigkeiten dadurch gesenkt werden.	161
4.4	Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA	X	X	X	X	X		Das Kundenaufkommen in den Berliner Bürgerämtern vor Ort erzeugt einen erheblichen Aufwand im Hinblick auf alle Handlungsfelder. Mit geeigneten Maßnahmen zur Reduzierung des Kundenaufkommens wird also dem Ansinnen einer effizienten und kundenfreundlichen Dienstleistungserbringung entsprochen. Dabei werden Aspekte der Wirtschaftlichkeit von quantitativem und qualitativen Personalbedarf über Räumlichkeiten inkl. Anforderungen an Schutz und Sicherheit bis hin zur IT-Ausstattung berührt. Eine effiziente Steuerung dieses Vorhabens wird über ein möglichst umfängliches Geschäftsprozessmanagement erreicht. Darüber hinaus ist für die einzelnen Prozessschritte zu identifizieren, inwiefern diese durch IT unterstützte werden können und welche Aktivitäten von dieser Unterstützung an den Kunden online übertragen werden können. So können vor Ort Termine in den Bürgerämtern reduziert werden. Wiederholungstermine können durch eindeutige Spezifikationen der notwendigen Dokumente und Informationen ebenfalls signifikant reduziert werden.	254

4.5	Einheitliche Vorgehensweise mit sogenannten „Notfallkunden“	X	X				Aktualisierung und kontinuierliche Pflege der Definition "Notfallkunde" und Sicherstellung der Umsetzung in den Bürgerämtern.	75
4.6	Erhöhung der Sicherheitsmaßnahmen für Kunden / Mitarbeiter	X	X		X	X	An den Standorten der Bürgerämter besteht durch den Publikumsverkehr grundsätzlich ein Gefährdungspotenzial. Sofern Gefährdungen eintreten, besteht in ZMS bereits die Möglichkeit, einen Notruf abzusetzen. Dies ist jedoch zeitaufwendig aufzurufen, wenn andere Programme offen sind. Daher soll eine übergreifende Lösung gefunden werden. Standortspezifische Durchführung: - übergreifende Risiko-Gefahrenanalyse - Notschalter (bspw. in VOIS) - Wachpersonal	195
4.7	Kunden ohne Deutschkenntnisse können effizient bedient werden	X	X	X	X	X	Durch Kunden ohne ausreichende Deutschkenntnisse entsteht ein erhöhter erhöhten Zeitaufwand für die Bearbeitung der Anliegen. Dieser Herausforderung kann bereits bei der Terminierung begegnet werden, indem die bevorzugte Sprache des Kunden abgefragt wird und für den Termin ein entsprechender Sprachmittler zur Verfügung steht (bzw. der Termin bereits auf diese Verfügbarkeit ausgerichtet wird). Dazu ist eine Spezifikation der Vorgehensweise durch das Bürgertelefon bei der Beratung und Terminvermittlung durch Vereinbarungen zwischen Bezirken und Bürgertelefon notwendig. Für die Verfügbarkeit von Sprachmittlern (einfachste Übersetzer) sollte ein Pool eingerichtet werden, über den eine telefonische oder vor Ort Begleitung von fremdsprachlichen Kunden ermöglicht wird. Darüber hinaus ist eine standardisierte Online-Sprachübersetzung wünschenswert, die allerdings sowohl technische als auch personelle Aufwände verursacht. Eine vergleichsweise einfache Unterstützung ist dagegen die Bereitstellung mehrsprachiger Masken in den IT-Fachverfahren bzw. deren Web-Oberflächen oder die Bereitstellung von Formularen in verschiedenen Sprachen und jeweils Deutschem Untertitel (ggf. zum Ausdruck am Arbeitsplatz im Bürgerbüro). Damit wird das Verständnis zur Bearbeitung der entsprechenden Inhalte auf beiden Seiten signifikant verbessert und die Kundenfreundlichkeit erhöht. Derartige Funktionen können in den Flüchtlingsbürgerämtern operativ getestet werden und bei positiven Testergebnissen für alle Bürgerämter zur Verfügung gestellt werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Verfügbarkeit zumindest englischsprachiger Beschäftigter in den Bürgerämtern. Dazu sollen bedarfsgerechte Angebote der VAK für Englisch zur Verfügung stehen.	199
4.8	Einheitliche, effiziente Vorgehensweise zwischen Bürgertelefon und BüA	X	X		X		Zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Bürgertelefon und Bürgerämtern soll eine Spezifikation der Vorgehensweise durch das Bürgertelefon bei der Beratung und der Terminvermittlung entwickelt werden. Diese standardisierte Vorgehensweise soll durch eine Vereinbarung zwischen den Bezirken und dem Bürgertelefon verbindlich eingeführt werden.	120
4.9	Der Bürger kann sich gemäß dem Allzuständigkeitsprinzip an alle Berliner BüA wenden.	X	X	X	X	X	Die sogenannte Allzuständigkeit der Berliner Bürgerämter stellt sicher, dass ein Bürger/Kunde sein Anliegen in jedem Bürgeramt vorbringen kann, unabhängig von der Zuordnung seiner Meldeadresse. Dazu sind im Sinne einer effizienten und kundenfreundlichen Umsetzung Maßnahmen der Standardisierung notwendig. Insbesondere betreffen diese Maßnahmen die Ableitung einheitlicher Dienstleistungen aller Berliner BüA, Öffnungszeiten und Informationen. Darüber hinaus ist eine einheitliche Vorgehensweise bei der Leistungserbringung notwendig.	202
4.10	Updates von Fachverfahren beeinflussen nicht die Arbeitsabläufe / Kundenprozesse	X	X	X			Die IT nimmt in der Leistungserbringung der Bürgerämter eine immer wichtigere Rolle ein. Insofern sind ihre hohe Verfügbarkeit und funktionale Qualität elementar für die effiziente Leistungserbringung. Eine wichtige Anforderung ist daher die pünktliche Bereitstellung von Updates von IT-Fachverfahren. Da zwischen 82-95% der Dienstleistungen der BüA ausschließlich über IT-Fachverfahren abgewickelt werden können, müssen Aktualisierungen außerhalb der Arbeitszeiten erfolgen.	120
4.11	Die Wartezeit beträgt bei Kunden mit Termin max. 10 Minuten, bei Kunden mit Wartemarke max. 30 Minuten.	X	X	X	X		Um den Ideal-Zustand zu erreichen, in dem die Wartezeit bei Kunden mit Termin max. 10 Minuten, bei Kunden ohne Termin (mit Wartemarke) max. 30 Minuten beträgt, sollen Planung (Ressourcenplanung, Terminplanung) standardisiert verbessert werden. Darüber hinaus werden hier die Maßnahmen zur Reduzierung des Terminbedarfs und zur besseren Vorbereitung der Kunden auf den Termin entsprechende Effizienzpotenziale mit sich bringen.	282
4.12	Online-Ämterbewertung			X			Die Bürgerämter werden hauptsächlich über eine Außenwahrnehmung hinsichtlich ihrer Leistungserbringung eingeschätzt. Dabei ist es auf Basis der Einzelmeldungen von Medien nicht möglich, tatsächlich verlässliche	28

						Einschätzungen zur Leistungserbringung vorzunehmen. Deshalb solle eine Online-Ämterbewertung umgesetzt werden, wie sie bereits gemäß "Statusbericht Stand März 2016" SenInnSport geplant ist.		
4.13	Berlinweit einheitliche, datenschutzrechtliche Archivierung von Papier / eAkte	X	X	X		Nach Aussagen der BüA sind Festlegungen zu Berlinweit einheitliche, datenschutzrechtliche Archivierung von Papier / eAkte wünschenswert.	120	
4.14	Frühzeitige Information der Kunden bei IT-Ausfall	X	X	X	X	- Implementierung von Informationskette für Kunden, Maßnahmen zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes - Zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept (SMS, E-Mail, Telefon, Radio, soziale Medien, Internet)		
4.15	Ausgliederung von Dienstleistungen	X	X		X	Ebenso wie die Dienstleistungen der BüA hinsichtlich ihrer weitgehend standardisierten effizienten Leistungserbringung geprüft werden, so soll auch die Notwendigkeit der Leistungserbringung (Aufgabenkritik) der Bürgerämter geprüft werden. Dazu soll ein Prüfauftrag zur gesetzlichen Änderung der Durchführung von Beglaubigungen (z.B. durch Universitäten, Schulen, etc.) ausgelöst werden.	21	
4.16	Ausgliederung von Leistungen / Produkten aus dem Produktbereich 104		X		X	Da für die Bearbeitung des Berlinpass ein hoher Aufwand für die BüA entsteht, diese Leistung aber nicht zwingend durch die BüA erbracht werden muss, soll die Ausgliederung z.B. an Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, andere Behörden und Einrichtung geprüft werden. In diesen Einrichtungen werden ggf. ohnehin Voraussetzungen für den Erhalt des Berlinpasses geprüft (Bsp. Rentenbescheid), weshalb die Produktion und Aushändigung des Berlinpass auch in deren Verantwortung übertragen werden kann. Damit würde eine signifikante Entlastung der Berliner BüA erfolgen.	38	
4.17	Zentralisierung bzw. Regionalisierung von Leistungen / Produkten aus dem Produktbereich 104		X		X	Im Zuge der konsequenten Vereinheitlichung von Dienstleistungen der Berliner Bürgerämter sind auch Fragestellungen zur Konsolidierung der Leistungserbringung sinnvoll. Deshalb gibt es bereits unter den BüD-L und BüA-L Diskussionen zu verschiedenen Zuordnungsmöglichkeiten. Im Kern handelt es sich dabei zunächst um folgende Dienstleistungen: Ordnungswidrigkeiten, Prävention von Ordnungswidrigkeiten, Vignetten, Fundangelegenheiten, Zwangsgeldverfahren, Forderungsmanagement, Meldeangelegenheiten für Flüchtlinge, Ausländerangelegenheiten. Die verschiedenen Strukturen der Dienstleistungserbringung können wie folgt aussehen: Regionalisierung: 1 Bezirk könnte Owis für 12 Bezirke durchführen. Regionale Zentralisierung: 1 Amt pro Bezirk erbringt Owis. Zentralisierung berlinweit: siehe Allgemeines Zuständigkeitsgesetz	37	
4.18	Minimierung, Vorbeugen von Risiken die Kundenprozess beeinflussen	X	X	X	X	Zur Minimierung von Risiken, die den Kundenprozess beeinflussen, soll die Implementierung eines Risikomanagements erfolgen. Dies kann ergänzender Bestandteil der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements sein und sollte die aktuellen Erkenntnisse z.B. der Kommunalen Gemeinschaftsstelle - KGSt zur Thematik berücksichtigen.	26	
4.19	Optimierung der elektronischen Kommunikation	X	X	X	X	- Einrichtung einer Schnittstelle zwischen Bürgeramt und Führerscheinbüro (LABO) zur vollständigen elektronischen Kommunikation / Antragsübermittlung	165	
4.20	115 - Optimierung der Zusammenarbeit mit BüA		X	X	X	X	Die Behördenrufnummer 115 nimmt im Kontext zur Kontaktaufnahme mit den Bürgerämtern eine wichtige Rolle ein. Deshalb soll sie organisatorisch wie technisch in die Lage versetzt werden: Themen abschließend zu erläutern und qualitative Terminvermittlungen unter Verweis auf online-Funktionalitäten durchzuführen. Die inhaltliche Unterstützung soll 115 dafür durch ergänzende Erläuterungen auf Basis der Dienstleistungsdatenbank erhalten. Für die BüA ergibt sich dadurch eine Senkung des telefonischen Informationsbedarfes der Kunden, wofür 115 in Service-Zeiten eine hohe Erreichbarkeit benötigt. Eine entsprechende Auswertung erfolgt vom ITDZ-Berlin an SenInnSport. Eine entsprechende Nachsteuerung von Qualität und Erreichbarkeit muss ebenfalls zentral vorgenommen werden.	41
4.21	Entwicklung des Service-Kontos		X	X			Für eine Beschleunigung der Leistungserbringung durch die Bürgerämter kann auch ein sogenanntes Service-Konto dienlich sein. Damit entfallen aufwändige Authentifizierungsschritte und ggf. auch Termine vor Ort. Allerdings ist anzunehmen, dass Einrichtung eines solchen Service-Kontos für den Kunden auf Basis der Freiwilligkeit erfolgen wird und damit eine umfängliche Nutzung nicht gesichert werden kann. Die Entwicklung des Service-Kontos soll weiter wie geplant verfolgt werden.	31
4.22	Bürgerterminal als technische Alternative zur Online-Bedienung in öffentlichen Einrichtungen / BüA		X	X	X		Für Kunden, die zwar die Dienstleistungen der BüA selbständig, also ohne Termin vor Ort durchführen können, aber über keinen eigenen Online-Zugang verfügen, sollen Bürgerterminals eingerichtet werden. Dazu läuft aktuell	55

							ein Pilot im Bezirk Marzahn-Hellersdorf. Für eine fristgerechte Umsetzung des EGovG Bln wird die Einrichtung solcher Bürgerterminals an verschiedenen Stellen in allen Bezirken notwendig werden.	
4.23	Anzahl der Notfallkunden kann mit vorhandenen SB bedient werden		X		X	X	Die Anzahl der sogenannten Notfallkunden (dringliche Durchführung von Dienstleistungen bei Verlust des Ausweises oder kurzfristig eingetretener Notwendigkeit) nimmt aktuell einen gewissen Anteil der Termine vor Ort in Anspruch (gefühlt, derzeit nicht messbar). Da dieser Anteil durch die BüA-L nicht geplant und darauf entsprechende Personalressourcen disponiert werden können, entstehen zusätzliche Terminverschiebungen. Mit Umsetzung der Maßnahmen zur Terminreduzierung soll sich dieser Ideal-Zustand zeitnah erreichen lassen. Im Sinne der aktuellen Definition existiert die Kundenkategorie „Notfallkunde“ nicht mehr, sobald jeder Kunde auf Wunsch einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten kann.	16
4.24	Der Kunde kann seinen Bearbeitungsstand per Tracking-System abfragen.	X	X	X	X		Um sowohl die Rückfragen für Kundenvorgänge zu minimieren als auch die Kundenfreundlichkeit im Sinne einer hohen Auskunftsfähigkeit zu diesen Verwaltungsvorgängen des betreffenden Kunden zu verbessern, wird die Einführung eines entsprechenden Tracking-System empfohlen. Diese Maßnahme steht in Verbindung zur Einrichtung des Service-Kontos.	165

Tabelle 9: Übersicht der Handlungsempfehlungen zum Kundenprozess

Mit Beginn der Umsetzung der Maßnahmen aus den Handlungsempfehlungen soll auch ein Konzept zur Standortentwicklung erstellt werden. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Ergebnisse der Umsetzung der Handlungsempfehlungen sowie weiterer Maßnahmen im Kontext des EGovG Bln ist zu erwarten, dass eine deutliche Entlastung der Berliner Bürgerämter erfolgt und damit nicht mehr alle der derzeit 44 Standorte benötigt werden. In dem Konzept zur Standortentwicklung ist nicht nur die Anzahl der Standorte, sondern auch deren Art (stationär, temporär oder mobil) zu betrachten. Unter wirtschaftlichem Gesichtspunkt sollen an einem Standort mindestens 18 VZÄ beschäftigt sein. Dies hätte ohne nähere Prüfung zur Folge, dass die Anzahl der Standorte auf 34 (615 VZÄ/18 VZÄ) reduziert werden kann. Derzeit gibt es in jedem Bezirk mindestens ein Bürgeramt, das weniger als 18 VZÄ beschäftigt. Eine detailliertere Berechnung der Standortanzahl in Abhängigkeit von VZÄ erfolgt unter Kapitel 7.3 Handlungsempfehlungen. Das Konzept zur Standortentwicklung soll zunächst ohne Einschränkung der Betrachtung durch Herausforderungen der Standortverfügbarkeit und -auswahl erstellt werden.

Für eine detailliertere Analyse der funktionalen, wirtschaftlichen und personellen Notwendigkeit der Trennung in Front- und Back Office ist die bereits empfohlene Prozessanalyse eine zwingende Voraussetzung. Erst dadurch werden relevante Informationen in ihrem jeweiligen Kontext verfügbar, die eine verlässliche Aussage für die Standardisierung der Prozesse und die Zuordnung der Prozessschritte (Aktivitäten) zu Rollen (hier: Front Office und Back Office) zulassen. Gleches gilt für verbindliche Bewertungen der Verteilung von Leistungserbringungen in eher zentraler, dezentraler oder regional zentralisierter Form. Mit den durch die Prozessanalyse erhobenen Informationen kann im Sinne einer Optimierung auch Bezug auf anznehmende Entwicklungen, z.B. demographische Entwicklung, Entwicklung der Fallzahlen von Dienstleistungen, Ausweitung der E-Government Angebote etc. genommen werden und somit sinnvolle Konzepte für die weitere Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation der Berliner Bürgerämter entwickelt werden.

5. Themenkomplex Terminmanagement

5.1. Ideal-Zustand

Der Themenkomplex Terminmanagement im Bürgeramt beinhaltet zwei Prozesse; die Terminplanung sowie die Terminsteuerung. Die Terminplanung beinhaltet die Berechnung des Terminkontingents für ZMS und erfolgt langfristig. Prozessauslöser ist hier das Kundenanliegen. Die Terminsteuerung ist die tägliche Anpassung des Terminkontingents für Kunden die das Bürgeramt ohne Termin aufsuchen. Prozessauslöser ist hier die Differenz zwischen geplantem und aktuell vorhandenem Personal. In Anlehnung an die unter Kapitel 2.3.1 Erarbeitung des Ideal-Zustands erläuterte Methodik wird im Folgenden der Ideal-Zustand für das Terminmanagement im Bürgeramt beschrieben.

Im Ideal-Zustand definieren sich die Ziele und Kennzahlen für das Terminmanagement wie folgt:

- Der Terminbedarf ist aufgrund der erweiterten Online-Dienste signifikant reduziert.
- Das berlinweite Terminkontingent (im Internet und im Bürgeramt) entspricht der Kundennachfrage.
- Das berlinweite Terminkontingent steht allen Vertriebskanälen zur Verfügung.
- Zielgerichtetes Steuern des Angebots im Sinne der Vertriebswege (Internet, 115, Tresen).
- Zielgerichtetes Steuern der Nachfrage im Sinne der Vertriebswege (Internet, 115).
- Berechnungsgrundlage für das vorhandene Terminkontingent: 10 Minuten mittlere Bedienzeit pro Kunde.
- Berechnungsgrundlage für die quantitative Kundennachfrage: 110% der Einwohnerzahl als Kundenzahl.
- Die Wartezeit beträgt bei Kunden mit Termin max. 10 Minuten, bei Kunden mit Wartemarke max. 30 Minuten.
- Pro Bürgeramts-Standort ist eine Mindestanzahl an Terminschleifen etabliert.

Im Ideal-Zustand sieht die Vorgehensweise / Struktur für das Terminmanagement folgendermaßen aus:

- Das Terminkontingent für ZMS wird auf Basis geplanten Personalbestands (pro geplanten Sachbearbeiter eine Terminschleife) anhand einer Excel-Tabelle / ZMS Funktionalitäten berechnet.
- Das Terminkontingent für Kunden, die Bürgeramt ohne Termin aufsuchen, wird täglich (wurde so von BüD-L definiert) auf Basis vorhandenem Personalbestands (pro anwesendem Sachbearbeiter eine Terminschleife) anhand eines standardisierten Planungstemplates / ZMS berechnet.
- Der Kunde muss sich für die online Terminreservierung über ein Service-Konto authentifizieren.
- Nach der (telefonischen / online) Terminreservierung erhält der Kunde automatisch eine Bestätigung per SMS und E-Mail mit dem Termincode sowie einem Link zur Terminverschiebung, bzw. –absage.

- Zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept existiert, falls die angewendeten Fachverfahren ausfallen.
- Werbemaßnahmen verweisen auf die Möglichkeit der online-Bearbeitung von Dienstleistungen.

Im Ideal-Zustand sind folgende Anwendungen / IT für das Terminmanagement vorgesehen:

- ZMS sowie erweiterte Funktionalitäten werden berlinweit, standardisiert benutzt.
- Imperia (Content Management System, CMS), Dienstleistungsdatenbank.
- Berlinweit, einheitliche Service-Standards sind bedarfsgerecht definiert.
- Im Störungsfall von angewendeten Fachverfahren garantiert IT-Support zeitnahe Wiederherstellung.

Im Ideal-Zustand sind folgende Rollen / Qualifikationen dem Terminmanagement zuzuordnen:

- Standortleiter und Fachbereichsleiter,
- 70% der Personalkapazitäten sind für Kunden mit Termin eingeplant,
- 30% der Personalkapazitäten sind für Kunden ohne Termin eingeplant,
- Telefonische Terminvermittlung erfolgt über Bürgertelefon (115).

Im Ideal-Zustand können folgende Risiken für das Terminmanagement identifiziert werden:

- Die Kundennachfrage übersteigt verfügbares Terminkontingent.
- Eingeplantes Personal entspricht nicht aktuell verfügbarem Personal im BüA.
- Das Bürgertelefon 115 verfügt nicht über ausreichend Personal zur Terminvermittlung.
- Fachverfahren (ZMS, Imperia) sind nicht 100% zuverlässig verfügbar.
- Fälschlicherweise Zuweisung freier Termine mit der Folge von Überbuchung.

Im Ideal-Zustand sind im Terminmanagement folgende neuralgische Punkte erkennbar:

- Das Nichterscheinen von Kunden ohne Terminabsage verursacht Wartezeit bei Sachbearbeitern.
- Informationskonzept für Ausfall beteiligter Fachverfahren erreicht nicht alle Terminkunden.

Die grafische Darstellung des Ideal-Zustands ist aus Gründen der Lesbarkeit und Formatierung unter Kapitel 15 Anhang zu finden.

5.2. Analyse des Ist-Zustands

In Anlehnung an die unter 2.3 erläuterte Methodik werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews mit den vier Bezirken (Lichtenberg, Friedrichshain-Kreuzberg, Steglitz-Zehlendorf, Spandau) im Vergleich zu dem Ideal-Zustand im Themenkomplex „Terminmanagement“ dargestellt.

5.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung

Ideal-Zustand Terminmanagement	Ist-Zustand Terminmanagement	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Das berlinweite Terminkontingent steht allen Vertriebskanälen (ZMS, online, Tresen) gleichermaßen zur Verfügung.	Berlinweites Terminkontingent wird in Bezirken auf verschiedene Vertriebskanäle unterschiedlich verteilt.	Überwiegende Verteilung des Terminkontingents über Tresen, Bürgertelefon, Online.
Berechnungsgrundlage für das vorhandene Terminkontingent: 10 Minuten mittlere Bedienzeit pro Kunde und Anzahl vorhandenem Personal.	Berechnungsgrundlage wird annähernd erreicht.	Mittlere Bedienzeit als Berechnungsgrundlage reicht von \leq 9 Minuten bis \geq 10 Minuten.
Zielgerichtetes Steuern der Kundennachfrage im Sinne Vertriebsweg (Internet, 115).	Steuerung variiert berlinweit: Temporäre Einrichtung von Schnell- oder Sonderschaltern, Pressemeldungen, Informationen im Internet, Öffentlichkeitsarbeit für rechtzeitige Beantragung von Dokumenten.	Die Einschätzung variiert von „ja“ (2), „ja, aber ausbaufähig“ (6), „geringfügig“ (2) bis „nein“ (2).
Quote der Kunden, die Termin ohne Absage nicht wahrnehmen, die sogenannten „Nicht-Erscheiner“, ist gering.	Die Quote variiert in Bezirken. Zahlen sind nicht genau ermittelt. Vier Bezirke planen Überbuchungen ein, um kurzfristig abgesagte oder nicht wahrgenommene Termine zu kompensieren.	Die Einschätzung zur Quote der „Nicht-Erscheiner“ liegt zwischen 10-27%.

Ideal-Zustand Terminmanagement	Ist-Zustand Terminmanagement	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Vorgehensweise</u>		
Das Terminkontingent für ZMS wird auf Basis des geplanten Personalbestands (pro geplanten Sachbearbeiter eine Termschleife) anhand einer Excel-Tabelle / ZMS Funktionalitäten berechnet.	Berechnung des Terminkontingents ist mit ZMS aufgrund fehlender technischer Funktionalität nicht möglich. Terminkontingent wird in Bezirken überwiegend mit Excel-Tabelle berechnet.	Berechnung des Terminkontingents in Bezirken erfolgt teilweise mit einem Programm für jeweiliges BüA (6), mit einem Programm für gesamten Bezirk (1) oder mit anderen Programmen (5), die nicht näher erläutert sind.
ZMS unterstützt die Terminplanung / Terminmanagement (Berechnung, bzw. Anpassung).	Die Einschätzungen der Bezirke variieren.	Die Einschätzungen variieren von „ja, ausbaufähig“ (11) bis „ja, geringfügig“ (1).
Das Terminkontingent für Kunden, die Bürgeramt ohne Termin aufsuchen, wird täglich auf Basis vorhandenem Personalbestands (pro anwesendem Sachbearbeiter eine Termschleife) anhand eines standardisierten Planungstemplates / ZMS berechnet.	Standardisierte Planungstemplate ist in Bearbeitung. Entsprechende technische Funktionalitäten in ZMS sind nicht eingerichtet. Es besteht eine Arbeitsgruppe zum Vorschlag von Verbesserungen der Funktionalitäten in ZMS.	Eine Annäherung an den Ideal-Zustand befindet sich im Prozess durch Erarbeitung des Planungstemplates und unabhängig davon durch die ZMS Arbeitsgruppe.
Der Kunde muss sich für die online Terminreservierung über ein Service-Konto authentifizieren.	Das Service Konto existiert nicht, persönliche Authentifizierung ist ausbaufähig.	Eine Voruntersuchung zum Servicekonto ist für das 2. Halbjahr 2016 geplant, siehe Dokument „Darstellung der Maßnahmen zur Verbesserung der Berliner Bürgerämter, 2016“.
Nach der (telefonischen / online) Terminreservierung erhält der Kunde automatisch eine Bestätigung per SMS und E-Mail mit dem Termincode sowie einem Link zur Terminverschiebung, bzw. -absage.	Ein Termincode ist erhältlich bei telefonischer und online Terminreservierung, allerdings nicht per SMS. Link zur vereinfachten Terminabsage, -verschiebung existiert nicht.	Ist-Zustand zur Annäherung an Ideal-Zustand ist noch sehr ausbaufähig.

Ideal-Zustand Terminmanagement	Ist-Zustand Terminmanagement	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
Zielgruppenspezifisches Kommunikationskonzept existiert, falls die angewendeten Fachverfahren ausfallen.	Kommunikationskonzept variiert berlinweit. Nicht alle Zielgruppen können rechtzeitig erreicht werden. (BOC)	Kein berlinweit, einheitliches Kommunikationskonzept identifizierbar.
<u>IT / Anwendungen</u>		
ZMS sowie erweiterte Funktionalitäten werden berlinweit, standardisiert benutzt.	Berechnung, Planung des Terminkontingents ist mit ZMS aktuell nicht möglich.	Unterstützung durch ZMS hinsichtlich Terminplanung wird von 11 Bezirken als „ausbaufähig“, von einem Bezirk als „geringfügig“ bezeichnet.
Weitere Kriterien siehe Themenkomplex Kundenprozess		
<u>Rollen / Qualifikationen</u>		
Standort- oder Fachbereichsleiter nimmt die Terminplanung vor.	Ideal-Zustand ist in allen Bezirken erreicht.	Neben Standort-, Fachbereichsleiter erfolgt Terminplanung bei Bedarf teilweise auch durch SB, Leitung Back-Office, Amtsleiter oder Hauptsachbearbeiter.
<u>Risiken</u>		
Zuverlässige Verfügbarkeit der erforderlichen Fachverfahren (bspw. ZMS, Imperia siehe Themenkomplex Kundenprozess		
Erreichbarkeit, qualitative Terminvermittlung des Bürgertelefons siehe Themenkomplex Kundenprozess		

Tabelle 10: Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Terminmanagement

Nachfolgend stehen ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex „Terminmanagement“.

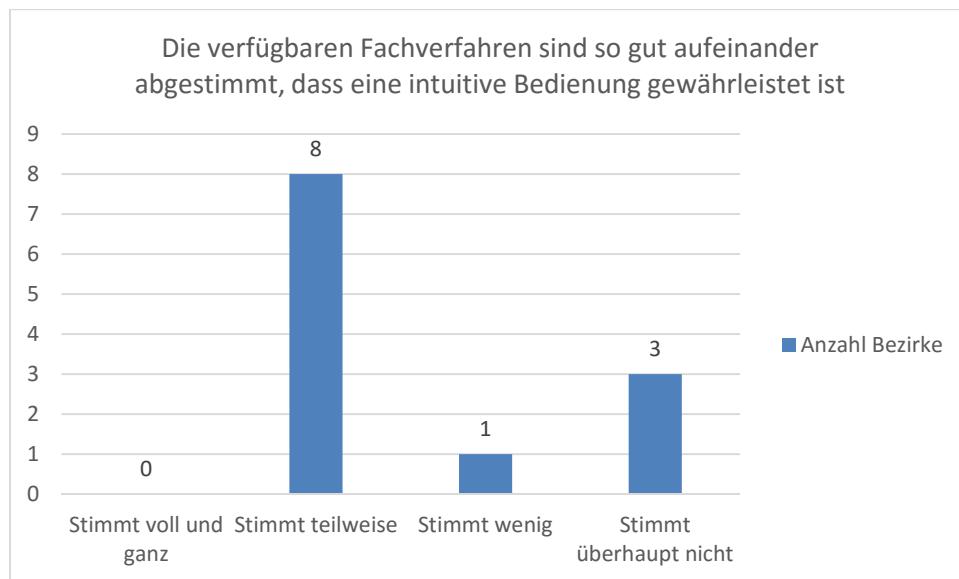


Abbildung 15: Intuitive Bedienbarkeit der verfügbaren Fachverfahren, Frage Nr. 40

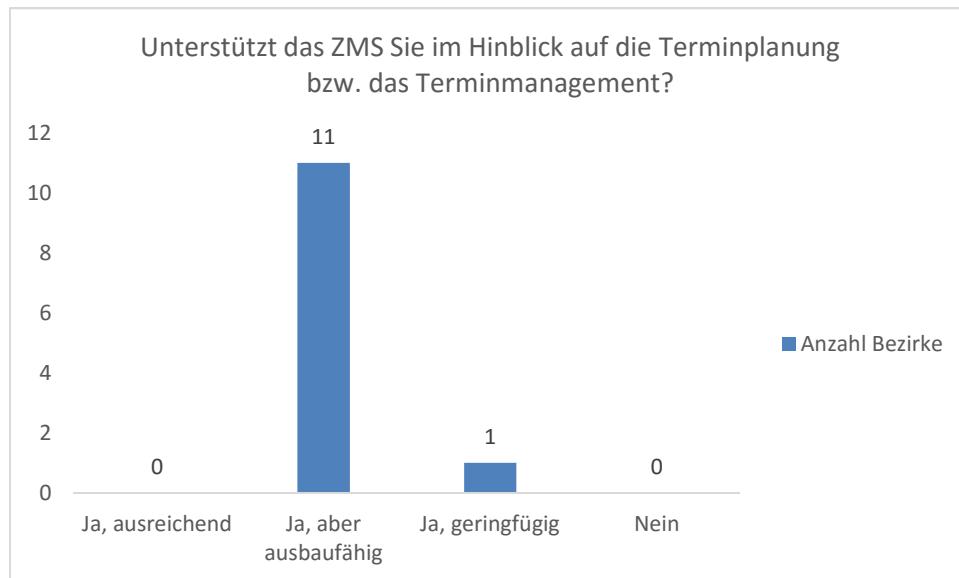


Abbildung 16: Unterstützung des ZMS für Terminplanung, Frage Nr. 48

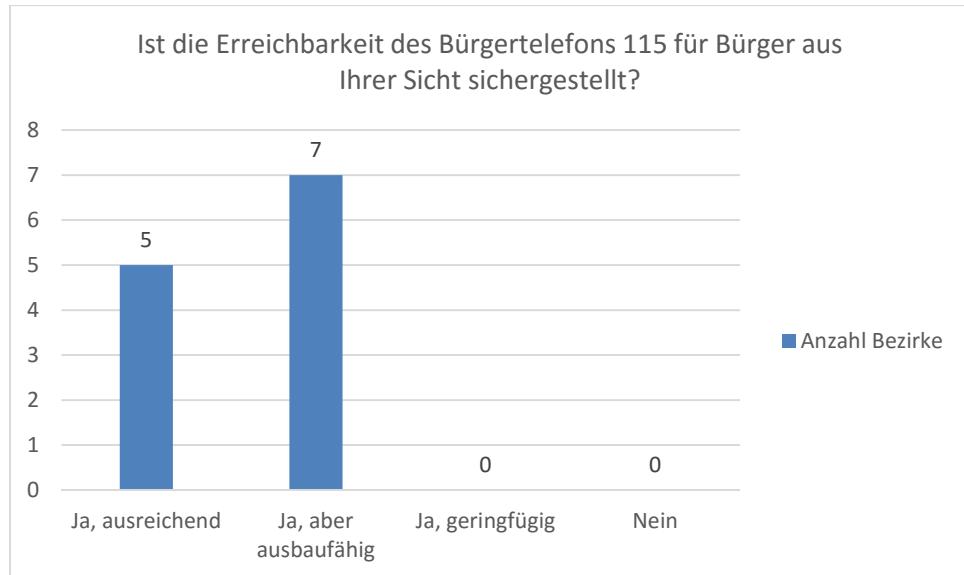


Abbildung 17: Erreichbarkeit des Bürgertelefons, Frage Nr. 49

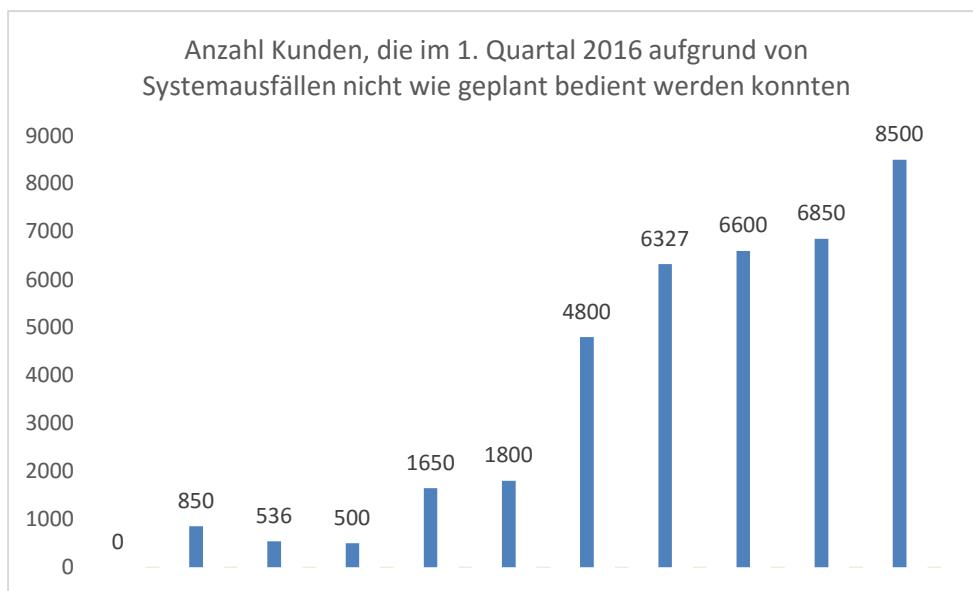


Abbildung 18: Kundenausfälle aufgrund von Systemausfällen, Frage Nr. 55

Anmerkung zur Abbildung 18: Ein Bezirk hat hier keine Angaben gemacht. Ein weiterer Bezirk gibt die Antwort „0“ mit der Begründung, dass jeder Kunde, der aufgrund von Systemausfällen nicht bedient werden konnte, einen neuen Termin erhalten hat.

5.2.2. Ergebnisse aus den Interviews

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Der Terminbedarf ist aufgrund der erweiterten Online-Dienste signifikant reduziert.	Der Terminbedarf ist sehr hoch, da nur neun Dienstleistungen schriftlich und zwei Dienstleistungen im Internet medienbruchfrei erledigt werden können.	Da An-, Ab und Ummeldung größte Menge an Kundenanliegen darstellen, würde hier die medienbruchfreie Erledigung den Terminbedarf erheblich reduzieren, siehe auch Maßnahmen zum Ausbau von E-Government.
Zielgerichtetes Steuern des Kundenangebots im Sinne der Vertriebswege (Internet, 115).	Ein solches Konzept existiert aktuell nicht. Aktuell sind am meisten Termine über 115 und Tresen, am wenigsten im Internet verfügbar.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Anhand vorhandenem Personal werden Terminkapazitäten für alle Vertriebskanäle berlinweit standardisiert berechnet.	Einheitliche Berechnung existiert nicht, wird jedoch von den meisten Bezirken befürwortet.	Verantwortung wird teilweise beim Verfahrensverantwortlichen gesehen.
Berechnungsgrundlage für die quantitative Kundennachfrage: 110% der Einwohnerzahl als Kundenzahl und Aufgabenzunahme, bzw. - abnahme.	Erfolgt teilweise in den Bezirken.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Pro Bürgeramts-Standort ist eine Mindestanzahl an Terminschleifen etabliert.	Bezirklich unterschiedlich, da unterschiedliches Kontingent für Spontankunden, Notfallkunden eingeplant wird.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
<u>Vorgehensweise</u>		
Werbemaßnahmen verweisen auf die Möglichkeit der online-Bearbeitung von Dienstleistungen.	Keine berlinweit, einheitlichen Werbemaßnahmen erkennbar, existieren jedoch vereinzelt in Bezirken. (BOC)	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.

Ideal-Zustand Kundenprozess	Ist-Zustand Kundenprozess	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand im Kundenprozess
Einheitliche Berechnungsmethode für Termindauer (unter Berücksichtigung der mittleren Bedienzeit von 5,7 Kunden / SB / h).	Zeitslots werden unabhängig und abhängig von der zu erbringenden Dienstleistung geplant.	Erarbeitung einer einheitlichen Berechnungsmethode ist bereits im Prozess.
<u>IT / Anwendungen</u>		
ZMS wird zur Erhebung von Statistiken verwendet.	ZMS wird für die Kundenstatistik verwendet, aber nicht für die Dienstleistungsstatistik, da über VOIS genauere Zahlen zu ermittelbar sind. Z.B. werden Berlin-Pass-Kunden und Abholer nicht in ZMS erfasst. Kunden, die ihren Termin abgesagt haben, erscheinen in der ZMS Statistik als nicht erschienene Kunden ohne Absage. Die Wartestatistik aus ZMS wird teilweise als nicht hilfreich bewertet. 80 – 90 % der Dienstleistungen werden über VOIS erfasst, die restlichen Dienstleistungen werden manuell erfasst.	Verbesserungsvorschläge werden in einer ZMS Arbeitsgruppe erarbeitet. Beauftragung von Statistiken in ZMS kann dazu führen, dass ZMS bei SB langsamer funktioniert. Diese Funktionalität sollte künftig uneingeschränkt möglich sein.
<u>Neuralgische Punkte</u>		
Nichterscheinen von Kunden ohne Terminabsage verursacht keine Wartezeit und keinen Zeitverlust bei Sachbearbeitern.	Das Nichterscheinen von Kunden ohne Terminabsage verursacht nicht in allen Bezirken zusätzliche Wartezeit bei den Sachbearbeitern.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Informationskonzept für Ausfall beteiligter Fachverfahren erreicht alle Terminkunden.	Informationskonzept für Ausfall beteiligter Fachverfahren erreicht nicht alle Terminkunden.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Transparenz bei der Terminfreigabe.	Bei eingeschränkter, ausgefallener technischer Funktionalität können Termine nicht auf alle Vertriebskanäle verteilt werden.	Steuerungsfähigkeit durch technische Zuverlässigkeit erhöhen.

Tabelle 11: Ergebnisse aus den Interviews zum Terminmanagement

5.3. Handlungsempfehlungen

Aus den Rückmeldungen der Online-Befragung und der Einzelgespräche wurden die Positionen, wie in Kapitel 2.3.4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen beschrieben, zusammengeführt, hinsichtlich der zuordenbaren Handlungsfelder betrachtet und geeignete Maßnahmen dazu abgeleitet. Für die nachfolgende Tabelle wurden zum Erhalt einer gewissen Übersichtlichkeit Maßnahmen, die sich häufiger wiederholen, ausgeblendet. Dies wird mit dem blauen Hintergrund dargestellt. Die weißen Zeilen sind nicht weiter untergliedert. In der ganz rechten Spalte wird die Gewichtung der jeweiligen Position dokumentiert, wobei sich die Reihenfolge der Auflistung aus der Struktur des Online-Fragenkataloges ableitet. Die Gewichtung in den blauen Feldern ergibt sich aus der Summe der Einzelgewichtungen der dahinter liegenden Maßnahmen.

Nr.	Ideal-Zustand	Handlungsfeld						Maßnahme	Gewichtung
		Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung - Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
5.1	Transparenz, Vergleichbarkeit bzgl. Terminplanung in Bezirken erhöhen	X	X	X	X	X		Die Berliner Bürgerämter sind nach aktuellem Stand bzgl. Transparenz und Vergleichbarkeit wenig homogen aufgestellt. Auch wenn die BüD-L und BüA-L seit Längerem bemüht sind, eine weitgehende Standardisierung zur ermöglichen, sind noch erhebliche Anstrengungen in diese Richtung zu unternehmen. Über alle markierten Handlungsfelder hinweg werden entsprechende Maßnahmen notwendig sein. Einen Ansatz liefert eine berlinweit einheitliche Planungsgrundlage für Terminkontingente. Diese Planungsgrundlage in Form eines Excel-Planungstemplates wird BOC unmittelbar nach dem Projekt entwickeln und den BüD-L und BüA-L zur Verfügung stellen. Darüber hinaus soll eine vereinfachte Einstellung / Aktualisierung des Terminkontingents in ZMS aufgrund aktuell verfügbaren Personals ermöglicht werden.	206
5.2	Bürger erscheint mit allen notwendigen Unterlagen im BüA	X	X	X	X			Um Termine so effizient wie möglich zu gestalten, sollen die Kunden optimal darauf vorbereitet werden. Mit der Bereitstellung von Checklisten kann weitgehend sichergestellt werden, dass der Kunde alle notwendigen Unterlagen zum Termin mitbringt. Die dafür notwendigen Maßnahmen sind auch unter "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA" zu finden. Dieser Punkt ist auch besonders für die Umsetzung des EGvG Bln relevant, in dem entsprechende Übersichten auch mit einer Online-Verfügbarkeit angestrebt werden.	41
5.3	Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins	X	X	X	X			Sowohl für den Kunden als auch für die Berliner Bürgerämter ist eine bessere Planbarkeit für die Leistungserbringung von Vorteil. Für den Kunden ist dies kundenfreundlich, für die BüA ist es ein wesentlicher Beitrag zur Effizienz der Leistungserbringung und des Ressourceneinsatzes. Der Kunde sollte mit einer online Terminreservierung mehrere Dienstleistungen sowie seine Sprache auswählen können. Aktuell kann der Kunde weitere Dienstleistungen zwar im Kommentarfeld eintragen, eine voraussichtliche Termindauer auf Basis der ausgewählten Dienstleistungen wird dabei nicht berechnet. Hier soll mehr Planungssicherheit entwickelt werden, die auf Basis von Prozessen gezielt gesteuert und dann auch explizit an Fallzahlen für die Dienstleistungen ausgerichtet werden kann.	45
5.4	Kundenfreundlicher Service	X	X	X	X			Eine wichtige Zielsetzung, auf die auch die Mehrzahl der Maßnahmen direkt oder indirekt abzielt, sind kundenfreundliche Services. Dazu werden bei Aufnahme des Kundenanliegens (z.B. 155) theoretisch Tel. und/oder E-Mail Adresse abgefragt und hinterlegt (variiert bezirklich). Dies entspricht einer einfachen Authentifizierung des Kunden für die Durchführung von Dienstleistungen. So wird es außerdem möglich, dem Kunden via SMS, E-Mail eine Terminbestätigung inkl. Reservierungscode und Link zur Terminabsage, -verschiebung nach erfolgter Terminreservierung zukommen zu lassen. Die dafür notwendigen Maßnahmen sind bereits unter "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA" empfohlen wurden.	41

5.6	Reduzierung der Quote der „Nicht-Erscheiner“	X	X	X	X		Die Anzahl der "Nicht-Erscheiner" ist derzeit relativ hoch, was eine hohe Planungsunsicherheit bedeutet. Hier sollen demnach die gleichen Maßnahmen greifen, wie bei "Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins". Eine Authentifizierung des Kunden, wie es z.B. bei Online-Portalen von Fluggesellschaften, der Deutschen Bahn oder anderen Web-Portalen notwendig ist, würde hier eine umfängliche Verbesserung schaffen. Sofem der Kunden dann den Versuch unternimmt, einen zweiten Termin zu reservieren, kann er freundlich nach dem bereits reservierten Termin gefragt werden. Die gilt bei "berlinweites Terminkontingent steht allen Vertriebskanälen (ZMS, online, Tresen) gleichermaßen zur Verfügung" ebenso wie für das anzustrebende zentrale (Online-) Auskunftssystem (s.a. Tracking-System oder Software Siebel).	41
5.7	Das berlinweite Terminkontingent steht allen Vertriebskanälen (ZMS, online, Tresen) gleichermaßen zur Verfügung. ZMS unterstützt Terminplanung / Terminmanagement (Berechnung, bzw. Anpassung).	X	X	X	X		Sowohl in der "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA" als auch "Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins" sowie der "Reduzierung der Quote der „Nicht-Erscheiner“" steht ein berlinweites Terminkontingent für alle Vertriebskanäle (ZMS, online, Tresen) im Fokus. Darüber wird es dem Kunden erleichtert, geeignete Termine zu finden und für sich einzuplanen und für die BüA verbessert sich die Planbarkeit bis hin zur Disposition der Ressourcen. Deshalb soll die Verbesserung der Terminplanung / Terminmanagement (Berechnung, bzw. Anpassung) in Form von Funktionserweiterungen im ZMS umgesetzt werden. Dazu gibt es bereits eine ZMS-Arbeitsgruppe, die anstrebt, ZMS sowie erweiterte Funktionalitäten berlinweit, standardisiert zur Verfügung zu stellen und dafür entsprechende Vorschläge erarbeitet.	45
5.8	Zielgerichtetes Steuern der Kundennachfrage im Sinne Vertriebsweg (Internet, 115)	X	X	X	X	X	Ein hohes Maß an Planungssicherheit kann auch durch zielgerichtetes Steuern der Kundennachfrage im Sinne Vertriebsweg (Internet, 115) ermöglicht werden. Die dafür notwendigen Maßnahmen werden u.a. in "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA", "Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins" sowie "Reduzierung der Quote der „Nicht-Erscheiner“" benannt und laufen auf die Verbesserung der Terminplanung / Terminmanagement (Berechnung, bzw. Anpassung) im ZMS sowie die Einrichtung eines Tracking-Systems (Siebel) hinaus. Als Berechnungsgrundlage für die quantitative Kundennachfrage soll gemäß Vereinbarung der BüD-L und BüA-L 110% der Einwohnerzahl als Kundenzahl in Verbindung mit Aufgabenzuwachs, –abnahme angesetzt werden.	42
5.9	100% Verfügbarkeit der Fachverfahren (z.B. VOIS, ZMS, Imperia) IT Support (Wiederherstellung) innerhalb von max. 24 h	X	X	X			Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizienztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA), in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten klar und eindeutig geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Auch Aspekte neu einzuführender IT-Fachverfahren oder der Anpassung von IT-Fachverfahren an neue Anforderungen bis hin zu einheitlichen Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden.	45

Tabelle 12: Übersicht der Handlungsempfehlungen zur Terminmanagement

6. Themenkomplex Leistungserbringung Back-Office

6.1. Ideal-Zustand

Wie bereits in Kapitel 4.1 Ideal-Zustand erläutert, erfolgt der Kundenprozess mit und ohne physischen Kundenkontakt. Letzteres lässt sich in folgende Themenkomplexe aufteilen:

- Leistungserbringung im Back-Office
- 2nd Level Support

Beide Kundenprozesse finden ausschließlich im Back-Office statt, welches organisatorisch entweder dem BüA oder dem Amt für Bürgerdienste (i.F. BüD) zugeordnet ist. Zusammen mit den BüD-L und BüA-L wurde jeweils ein Ideal-Zustand erarbeitet. In Anlehnung an die in Kapitel 2.3.1 Erarbeitung des Ideal-Zustands erläuterte Methodik wird im Folgenden der Ideal-Zustand für die Leistungserbringung im Back-Office beschrieben.

Im Ideal-Zustand werden die Ziele und Kennzahlen für die Leistungserbringung im Back-Office wie folgt definiert:

- Ca. 15% der verfügbaren Sachbearbeiter sind dem Back-Office zugeordnet.
- 100% Durchsetzung der gesetzlich rechtssicheren Verpflichtung.
- Aktualität und Verlässlichkeit der Verzeichnisse (z.B. Melderegister) für Bürger und Staat.

Im Ideal-Zustand sieht die Vorgehensweise / Struktur für die Leistungserbringung im Back-Office folgendermaßen aus:

- Auslöser für diesen Prozess ist eine gesetzliche Verpflichtung.
- Der Sachbearbeiter stellt einen Sachverhalt fest und wird daraufhin initiativ tätig, weil er ein Anliegen an den Bürger hat (z.B. Abmeldung von Amts wegen, Vorliegen einer Ordnungswidrigkeit).
- Folglich wird die Opportunität geprüft, der Sachverhalt vollständig ermittelt und entschieden, ob der Sachverhalt weiter verfolgt wird oder es zur Vollstreckung kommt.
- Wird der Sachverhalt weiter verfolgt, erhält der Kunde eine schriftliche Mitteilung.

Im Ideal-Zustand werden für die Leistungserbringung im Back-Office folgende Anwendungen / IT benötigt:

- 100% Verlässlichkeit der eingesetzten Fachverfahren VOIS (Melde-, Pass- und Ausweisregister), EurOwiG, Gebührenkasse, ProFiskal.

Im Ideal-Zustand sind folgende Rollen / Qualifikationen für die Leistungserbringung im Back-Office vorgesehen:

- Sachbearbeiter Allzuständigkeit Back-Office / Sachbearbeiter Ordnungswidrigkeiten oder Sachbearbeiter Allzuständigkeit aus dem Front-Office, der ins Back-Office wechselt.

- Separate Rolle für Sachbearbeiter Ordnungswidrigkeiten, sofern Ordnungswidrigkeiten in der Zuständigkeit im Bürgeramt bleiben.

Im Ideal-Zustand können folgende Risiken für die Leistungserbringung im Back-Office identifiziert werden:

- Unzureichende Information durch Bürgertelefon kann Bearbeitungsaufwand im Back-Office erhöhen.
- Die eingeplante Personalressource ist für das Back-Office nicht verfügbar.
- Die erforderlichen Fachverfahren funktionieren nicht zuverlässig.

Im Ideal-Zustand können folgende neuralgischen Punkte bei der Leistungserbringung im Back-Office identifiziert werden:

- Die prozentuale Zuteilung der Sachbearbeiter für das Back-Office ist berlinweit unterschiedlich.

In Anlehnung an die unter 2.4.1 erläuterte Methodik wird im Folgenden der Ideal-Zustand für den 2nd Level Support im Back-Office beschrieben.

Im Ideal-Zustand sind die Ziele / Kennzahlen / Vorgehensweise für den 2nd Level Support folgende:

- Das Bürgertelefon (115) erhält einen Anruf von einem Kunden und kann den Kunden innerhalb der vereinbarten Service-Zeiten an den 2nd Level Support weiterleiten, falls die Kundenfrage nicht abschließend beantwortet werden kann.
- Der Mindeststandard für die telefonische Annahme-Quote ist erfüllt, siehe Service-Vertrag.
- Außerhalb der vereinbarten Service-Zeiten werden Kundenfragen von der 115 an den 2nd Level-Support per Ticket-System gerichtet. Der Bürger erhält in diesem Fall eine Ticketnummer (mündlich und per E-Mail) und kann damit später seinen Bearbeitungsstand abfragen.

Aktuell existieren hinsichtlich der Struktur des 2nd Level Supports zwei verschiedene Organisationsvarianten; Erläuterung siehe unten. Im Ideal-Zustand existiert nur eine von den beiden unten stehenden Organisations-Varianten.

1. Organisationsvariante für den 2nd Level Support:

Voraussetzungen:

- Vorhandensein eines ständigen 2nd Level Supports in Ursprungsform.
- Zuweisung ständiger Sachbearbeiter für den 2nd Level Support.

Ziel:

- Der Mindeststandard der telefonischen Annahme-Quote ist erfüllt (Bearbeitung innerhalb von zwei Werktagen).

2. Organisationsvariante für den 2nd Level Support:

Voraussetzungen:

- Kein Vorhandensein eines ständigen 2nd Level Supports in Ursprungsform.
- Keine Zuweisung ständiger Sachbearbeiter für den 2nd Level Support.

Ziel:

- Als Ersatz für die telefonische Annahme die primäre Nutzung von E-Mail.

Im Ideal-Zustand werden für den 2nd Level Support folgende Anwendungen / IT benötigt:

- Das Programm Siebel an den Arbeitsplätzen, wo der SB 2nd Level Support arbeitet.
- Das Ticket-System, sofern der Bürger von der 115 nicht an den 2nd Level Support weitergeleitet werden kann, erhält er eine Ticket-Nr. Ermöglicht Überprüfung des Bearbeitungsstatus für den Bürger.

Für den Ideal-Zustand wurden keine einheitlichen Rollen / Qualifikationen für den 2nd Level Support definiert.

Im Ideal-Zustand können für den 2nd Level Support keine Risiken, zusätzlich zu denen der anderen Themenkomplexe, identifiziert werden.

Im Ideal-Zustand sind im 2nd Level Support folgende neuralgische Punkte erkennbar:

- Unzureichende Kundeninformation durch das Bürgertelefon kann den Bearbeitungsaufwand des 2nd Level Supports signifikant erhöhen.
- Je weniger Kundenanfragen 115 abschließend erläutern kann, desto mehr Kunden werden zum 2nd Level Support weitergeleitet. Folglich steigt im 2nd Level Support die Anzahl der zu beantwortenden Anrufe. Das wiederum führt dazu, dass die Telefonleitungen des 2nd Level Supports besetzt sind, die 115 nicht durchstellen kann und ein Ticket öffnen muss. Dadurch steigt der Ressourcenbedarf im 2nd Level Support. Andere Arbeiten werden später erledigt.

Die grafische Darstellung des Ideal-Zustands befindet sich im Anhang.

6.2. Analyse des Ist-Zustands

In Anlehnung an die in Kapitel 2.3.2 Analyse des Ist-Zustands erläuterte Methodik werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews mit den vier Bezirken (Lichtenberg, Friedrichshain-Kreuzberg, Steglitz-Zehlendorf, Spandau) im Vergleich zu dem Ideal-Zustand im Themenkomplex „Leistungserbringung im Back-Office“ aufgezeigt.

6.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung

Ideal-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Ist-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Aufbauorganisatorische Trennung / Aufteilung nach Back- und Front-Office.	Variiert in Bezirken. Z.B. Back-Office ist eigene Organisationseinheit im Fachbereich Bürgerämter oder Back-Office Tätigkeiten werden außerhalb der Öffnungszeiten erledigt.	Aufbauorganisatorische Trennung existiert in acht Bezirken (zentrales Back-Office für alle BüÄ), existiert teilweise bzw. temporär in zwei Bezirken, existiert nicht in drei Bezirke.
Optimale Aufteilung nach Back- und Front Office Tätigkeiten.	Aufteilung variiert in den Bezirken.	Existiert in sieben Bezirken, existiert teilweise, bzw. temporär in einem Bezirk, existiert nicht in vier Bezirken.
Einheitliche Kriterien für Aufteilung nach Back-und Front-Office.	Kriterien variieren in den Bezirken.	Kriterien für Aufteilung: Flexibilität, Wirtschaftlichkeit, personenbezogene Kriterien, BGM / ärztliches Attest, historische Entwicklung.
Ca. 15% der verfügbaren Sachbearbeiter sind dem Back-Office zugeordnet (separate Aufbauorganisation).	Prozentuale Verteilung variiert aufgrund unterschiedlicher Aufbauorganisation.	Prozentsatz variiert zwischen 1-10% (5), 11-20% (2), 21-30% (1), größer als 40% (1).
Prozentuale Verteilung der Vollzeitäquivalente (i.F. VZÄ), die permanent für Back-Office - Tätigkeiten vorgesehen sind (ohne eigene Aufbauorganisation / keine gesonderte Organisationseinheit) ist definiert.	Prozentuale Verteilung variiert aufgrund unterschiedlicher Organisation der Aufgabenwahrnehmung Back-Office.	Prozentsatz variiert zwischen 1-10% (7), nicht bekannt (2), keine Angabe (3).

Ideal-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Ist-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
<u>Vorgehensweise / Struktur</u>		
Der Mindeststandard für die telefonische Annahme-Quote wird erfüllt, siehe Service-Vertrag.	Nicht ermittelt.	Mindeststandard für telefonische Annahme-Quote ist „definiert“ (10), „nicht definiert“ (2).
Die Erreichbarkeit des 2nd Level Supports für das Bürgertelefon ist innerhalb der vereinbarten Service-Zeiten sichergestellt.	Erreichbarkeitsquote wird unter bezirklich unterschiedlich eingeschätzt.	Einschätzung reicht von „ja, ausreichen“ (6), „ja, aber ausbaufähig“ (2), „unzureichend“ (1) bis zu „nein“ (3).
2nd Level Support beantwortet Kundenfragen, die Bürgertelefon nicht beantworten kann.	2nd Level Support erteilt überwiegend Auskunft zum aktuellen Bearbeitungsstand sowie fachliche weiterführende Informationen. In sechs Bezirken nimmt 2nd Level Support zusätzlich Terminbuchung vor.	Qualität der Kundenberatung wurde nicht ermittelt.
Die Aufgaben des 2nd Level Supports sind umfassend dokumentiert und den betreffenden SB bekannt.	Ausprägung (Bekanntheit und Dokumentation) variiert in den Bezirken.	Einschätzung reicht von „ja ausreichend“ (8) bis „ja, aber ausbaufähig“ (3).
<u>IT / Anwendungen</u>		
Siehe Kundenprozess		
<u>Rollen / Qualifikationen</u>		
Wahrnehmung der Aufgaben des 2nd Level-Supports durch: SB Allzuständigkeit Back-Office, SB Ordnungswidrigkeiten oder SB Allzuständigkeit aus dem Front-Office, der ins Back-Office wechselt.	Wahrnehmung der Aufgabe durch: SB Back-Office (8), SB Tresen (2), explizit vorgesehene Rolle 2nd Level Support (6), Rotation (4) oder Standortleitung (1).	Zusätzliche Rollen nehmen die Aufgaben des 2nd Level-Supports war: SB Tresen, explizite Rolle 2nd Level Support sowie die Standortleitung.

Ideal-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Ist-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand
Risiken		
In der Online-Befragung wurden keine Risiken für die Leistungserbringung im Back-Office / 2nd Level Support ermittelt.		

Tabelle 13: Ergebnisse aus der Online-Befragung zur Leistungserbringung Back-Office

Nachfolgend stehen ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex „Leistungserbringung im Back-Office“.

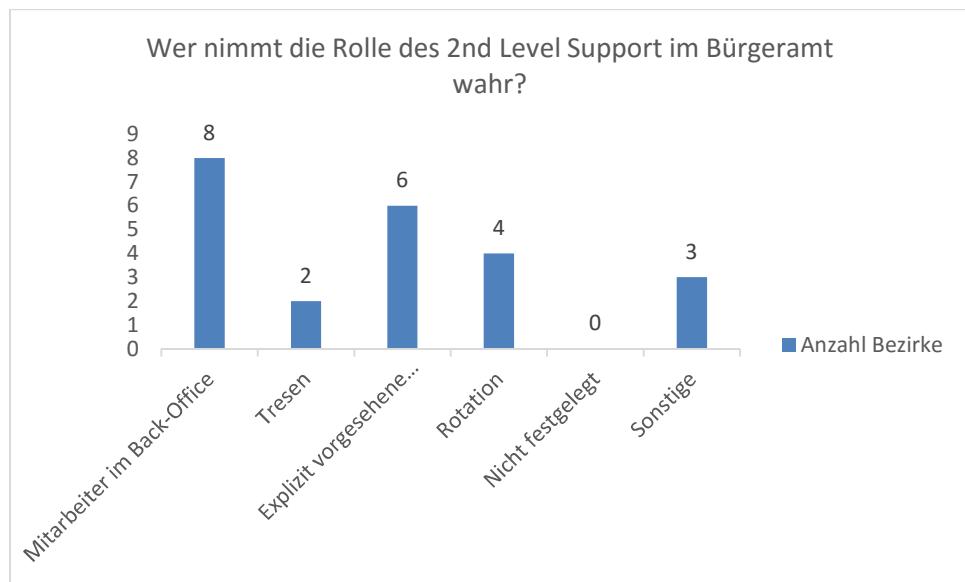


Abbildung 19: Wahrnehmung des 2nd Level-Supports, Frage Nr. 106

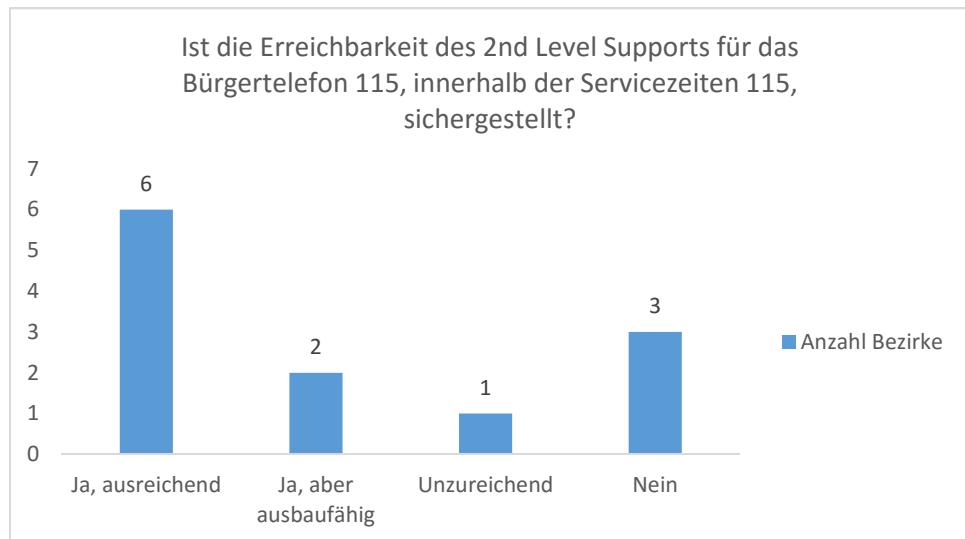


Abbildung 20: Erreichbarkeit des 2nd Level-Supports, Frage Nr. 108

6.2.2. Ergebnisse aus den Interviews

Ideal-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Ist-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Aktualität und Verlässlichkeit der Verzeichnisse (z.B. Melderegister) für Bürger und Staat.	Kann aufgrund Druck durch KLR nicht durchweg garantiert werden. Ist teilweise nicht vorhanden, aufgrund fehlender, einheitlicher Vorgabe bei der Qualitätssicherheit und unterschiedlichen politischen Vorgaben in den Bezirken.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
<u>Vorgehensweise / Struktur</u>		
Außerhalb der vereinbarten Service-Zeiten werden Kundenfragen von der 115 an den 2nd Level-Support per Ticket-System gerichtet. Der Bürger erhält in diesem Fall eine Ticketnummer (mündlich und per E-Mail) und kann damit später seinen Bearbeitungsstand abfragen.	Weiterleitung an 2nd Level Support per Ticket-System vorhanden. Ticketsystem für Bürger nicht eingerichtet.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Einheitliche Organisation des 2nd Level Supports.	In den 12 Bezirken sind Variante eins und zwei (siehe Beschreibung unter 6.1) vorhanden. Variante 2 entspricht nicht den im Land Berlin (außer Marzahn-Hellersdorf) gültigen Verträgen hinsichtlich des 2nd-Level-Support.	Konsens für eine Organisationsvariante erzielen.
<u>IT / Anwendungen</u>		
Einheitliches Ticket-System (E-Mail, Siebel).	Fehlendes, einheitliches Ticket-System ist für BüA prozesshemmend.	Einheitliches Ticket-System (E-Mail, Siebel).

Ideal-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Ist-Zustand Leistungserbringung Back-Office / 2nd Level Support	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand
<u>Rollen / Qualifikationen</u>		
Hohe Flexibilität bzgl. Wechsel der SB zwischen Front-, Back- Office.	Wird nicht von allen Bezirken angestrebt, z.B. weil Back-Office für gesamtes Amt für Bürgerdienste tätig ist u. Eingruppierung der SB Back-Office niedriger ist, als die der SB Front-Office.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Separate Rolle für Sachbearbeiter Ordnungswidrigkeiten (i.F. OWI), sofern Ordnungswidrigkeiten in der Zuständigkeit im Bürgeramt bleiben.	Einheitliche Verfahren der Strafverfolgung (OWI) sind aktuell nicht berlinweit vorhanden.	Separate Rolle sollte eingerichtet werden für Bearbeitung von OWIs. 1 VZÄ für OWIs wäre sinnvoll.
<u>Risiken</u>		
Die eingeplante Personalressource ist für das Back-Office nicht verfügbar.	Kommt regelmäßig vor.	Einrichtung eines Pools zum Ausgleich von „ungeplanten Personalausfall“.
Zum 2nd Level Support werden nur die Kunden durchgestellt, die „echte“ Spezialfragen haben.	115 berät häufig nicht umfassend genug. Folglich werden Kunden an 2nd Level Support weitergeleitet. Dadurch entsteht „unnötige“ Mehrarbeit bei 2nd Level Support, andere Arbeiten werden dadurch später erledigt.	Schulung des Personals von 115 durch VAK sowie SB aus BüA, Verweis und Anwendung der 115 auf Dienstleistungsdatenbank.

Tabelle 14: Ergebnisse aus den Interviews zur Leistungserbringung Back-Office

6.3. Handlungsempfehlungen

Aus den Rückmeldungen der Online-Befragung und der Einzelgespräche wurden die Positionen, wie in Kapitel 2.3.4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen beschrieben, zusammengeführt, hinsichtlich der zuordenbaren Handlungsfelder betrachtet und geeignete Maßnahmen dazu abgeleitet. Für die nachfolgende Tabelle wurden zum Erhalt einer gewissen Übersichtlichkeit Maßnahmen, die sich häufiger wiederholen, ausgeblendet. Dies wird mit dem blauen Hintergrund dargestellt. Die weißen Zeilen sind nicht weiter untergliedert. In der ganz rechten Spalte wird die Gewichtung der jeweiligen Position dokumentiert, wobei sich die Reihenfolge der Auflistung aus der Struktur des Online-Fragenkataloges ableitet. Die Gewichtung in den blauen Feldern ergibt sich aus der Summe der Einzelgewichtungen der dahinter liegenden Maßnahmen.

Nr.	Ideal-Zustand	Handlungsfeld						Maßnahme	Gewichtung
		Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
6.1	Einheitliche Aufbauorganisatorische Trennung / Aufteilung nach Back- und Front-Office		X	X	X	X		Nach aktuellem Stand sind die Ablauf- und Aufbauorganisationen der Berliner Bürgerämter sehr heterogen gestaltet. Dies erschwert neben einer Vergleichbarkeit vor allem einheitliche Planung und Steuerung. Deshalb soll neben der Vereinheitlichung der Abläufe der Leistungserbringung (Geschäftsprozesse) eine einheitliche aufbauorganisatorische Trennung / Aufteilung nach Back- und Front-Office erfolgen.	164
6.2	Der Mindeststandard für die telefonische Annahme-Quote wird erfüllt, siehe Service-Vertrag.	X	X	X	X			Für eine konsequente Ausrichtung der Bürgerämter auf eine effiziente und kundenfreundliche Leistungserbringung ist auch der Mindeststandard für die telefonische Annahme-Quote relevant. Seine Eckdaten sind im Service-Vertrag festgeschrieben. Dabei gibt es auch Sonderregelungen in den Bezirken. Für die Erreichung des Mindeststandards wird ein konsequentes Controlling empfohlen, das nach einheitlichen Standards zentral erfolgt.	30
6.3	2nd Level Support: Erreichbarkeit für das Bürgertelefon ist innerhalb der vereinbarten Service-Zeiten sichergestellt. Aufgaben sind umfassend dokumentiert und den betreffenden SB bekannt.	X	X	X	X				165
6.4	100% Verlässlichkeit der eingesetzten Fachverfahren VOIS (Melde-, Pass- und Ausweisregister), Eurowig, Gebührenkasse, ProFiskal	X	X	X	X			Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizienztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA), in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten klar und eindeutig geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Auch Aspekte neu einzuführender IT-Fachverfahren oder der Anpassung von IT-Fachverfahren an neue Anforderungen bis hin zu einheitlichen Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden.	45

6.5	Aktualität und Verlässlichkeit der Verzeichnisse (z.B. Melderegister) für Bürger und Staat.	X	X	X	X	X	Unerlässliche Grundlagen für die Arbeit in den Bürgerämtern und die entsprechende Leistungserbringung sind Aktualität und Verlässlichkeit der Verzeichnisse (z.B. Melderegister) für Bürger und Staat. Sobald diese nicht mehr gegeben sind, werden zusätzliche Aufwände entstehen, die sich schnell exponentiell entwickeln können (z.B. bei Wahlproblem). Für die Sicherung von Aktualität und Verlässlichkeit sollen entsprechende personelle Kapazitäten eingeplant werden, die im Rahmen des ebenfalls empfohlenen Geschäftsprozessmanagements und des bedarfsgerechten Personalmanagements ermittelt werden.	36
6.6	Außerhalb der vereinbarten Service-Zeiten werden Kundenfragen von der 115 an den 2nd Level-Support per Ticket-System gerichtet. Der Bürger erhält in diesem Fall eine Ticketnummer (mündlich und per E-Mail) und kann damit später seinen Bearbeitungsstand abfragen.	X	X	X	X		Damit auch außerhalb der vereinbarten Service-Zeiten Kundenfragen aufgenommen werden können, soll ein entsprechendes Ticket-System auch für Kunden eingerichtet werden. Dann können Kundenanfragen von 115 an den 2nd Level-Support per Ticket-System gerichtet werden und der Bürger erhält in diesem Fall eine Ticketnummer (mündlich und per E-Mail) und kann damit später seinen Bearbeitungsstand abfragen.	42
6.7	Einheitliche Organisation des 2nd Level Supports	X	X	X	X		Eine standardisierte Definition der Dienstleistungen der Bürgerämter inkl. standardisierter ergänzender Informationen wird erarbeitet und deren konsequente und kontinuierliche Nutzung und Pflege verbindlich vereinbart: - gesetzl. Grundlagen und bindende Rahmenbedingungen, - Prozess zur Leistungserbringung, - Dokumente, Dateien, (online-)Formulare, - IT-Fachverfahren inkl. Release-Stand, - Risikobewertung - (perspektivische) Sicherstellung der Medienbruchfreiheit - Definition "Notfallkunde" inkl. entsprechender Arbeitsanweisungen - Definition einer einheitlichen Vorgehensweise für Kunden ohne Deutschkenntnisse	40
6.8	Einheitliches Ticket-System (E-Mail, Siebel)	X	X	X	X		Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizienztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA), in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten klar und eindeutig geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Auch Aspekte neu einzuführender IT-Fachverfahren oder der Anpassung von IT-Fachverfahren an neue Anforderungen bis hin zu einheitlichen Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden.	45
6.9	Reduzierung von Anfragen im 2nd Level Support	X	X	X	X		Um sowohl die Rückfragen für Kundenvorgänge zu minimieren als auch die Kundenfreundlichkeit im Sinne einer hohen Auskunftsfähigkeit zu diesen Verwaltungsvorgängen des betreffenden Kunden zu verbessern, wird die Einführung eines entsprechenden Tracking-System empfohlen. Diese Maßnahme steht in Verbindung zur Einrichtung des Service-Kontos.	165

Tabelle 15: Übersicht der Handlungsempfehlungen Themenkomplex Back-Office

Für eine detailliertere Analyse der funktionalen, wirtschaftlichen und personellen Notwendigkeit der Trennung in Front- und Back Office ist die bereits empfohlene Prozessanalyse eine zwingende Voraussetzung. Erst dadurch werden relevante Informationen in ihrem jeweiligen Kontext verfügbar, die eine verlässliche Aussage für die Standardisierung der Prozesse und die Zuordnung der Prozessschritte (Aktivitäten) zu Rollen (hier: Front Office und Back Office) zulassen.

7. Themenkomplex Personalführung

7.1. Ideal-Zustand

Der Themenkomplex Personalführung beinhaltet die langfristige (1-5 Jahre), mittelfristige (2-12 Monate) und kurzfristige (1-31 Tage) Personalführung und –einsatzplanung (i.F. Personalführung). Der mit den BüD-L und BüA-L erarbeitete Ideal-Zustand ist unabhängig von den unterschiedlichen Planungsintervallen zu betrachten. In Anlehnung an die unter 2.3.1 erläuterte Methodik wird im Folgenden dieser Ideal-Zustand für die Personalführung beschrieben.

Im Ideal-Zustand definieren sich Ziele und Kennzahlen für die Personalführung wie folgt:

- Zur Aufrechterhaltung des Dienstbetriebes aller Bürgerämter ist von Montag-Freitag ausreichend Personal vorhanden.
- Die Leitungsspanne ist optimiert. Hier besteht kein bezirksübergreifender Konsens für die optimale Leitungsspanne.
- 60% der verfügbaren Personalressource ist dem Front-Office zugeteilt.
- Ca. 15 % der verfügbaren Personalressource ist dem Back-Office zugeteilt. 40% der verfügbaren Personalressource verteilt sich auf Back-Office, Urlaub, Fortbildung, Tresen, Krankheit.

Der Ideal-Zustand für die Personalführung beinhaltet folgende Vorgehensweise / Struktur:

- Der Personalbedarf wird abhängig vom Planungsintervall vom Standort-, Fachbereichs- oder Amtsleiter ermittelt und zwischen ihnen abgestimmt.
- Die Arbeitsplätze sind bedarfsgerecht ausgestattet (Hardware, Software).
- Der Arbeitsplatz im Bürgeramt ist „attraktiv“.
- Es besteht ein Kontingent für nicht-planmäßigen Fluktuationsausgleich (einschließlich Langzeiterkrankten) mittels Berufsabsolventen.
- Die Urlaubsplanung erfolgt gleichmäßig verteilt über alle Monate unter Berücksichtigung sozialer Belange.

Der Ideal-Zustand für die Personalführung beinhaltet folgende Anwendungen / IT:

- ZMS mit erweiterten Funktionalitäten, siehe Terminplanung.
- Excel-Tabelle ermöglicht automatische Berechnung des täglichen Terminkontingents (für Kunden ohne Termin) aufgrund Eingabe aktuell vorhandenem Personal.

Der Ideal-Zustand der Personalführung ist durch folgende Rollen / Qualifikationen gekennzeichnet:

- Vorhandene Rollen: Sachbearbeiter für Allzuständigkeit / Tresen / Front-/ Back-Office, Ordnungswidrigkeiten, Hauptsachbearbeiter, Anwenderbetreuer, Standort-Leiter, Fachbereichsleiter.
- Anforderungsprofile, Aufgaben-, Stellenbeschreibungen, Eingruppierungen sowie Auswahlverfahren sind eindeutig definiert und berlinweit standardisiert.

- Kontingent an Fortbildungen ist bedarfsgerecht vorhanden
 - Zwei Tage Fortbildung pro VZÄ / Jahr auf Grundlage berlineinheitlichem Fortbildungskonzept (Amt für Bürgerdienste).
 - 13 Tage Ausbildung pro Jahr für neue Mitarbeiter (Verwaltungsakademie) plus fünf Tage am LABO.
- Dauerhafte und kurzfristige Bildungsangebote sind vorhanden.

Im Ideal-Zustand können folgende Risiken die Personalführung beeinflussen:

- Haushalt, KLR,
- Politische Schwerpunktsetzung, unvorhersehbare Einflussfaktoren,
- Unplanmäßige Wahlen, Volksbegehren und folglich erhöhter Personalbedarf,
- Bewerber und Dauer des Besetzungsverfahrens entsprechen nicht dem Bedarf.
- Das Angebot an Aus- und Fortbildungen ist nicht bedarfsgerecht (LABO, VAK).
- Negative Berichterstattung in der Presse.

Im Ideal-Zustand sind folgende neuralgische Punkte der Personalführung identifizierbar:

- Berlinweiter „Springer-Pool“ zum kurzfristigen Ausgleich von Personalmangel

Die grafische Darstellung des Ideal-Zustands ist aus Gründen der Lesbarkeit und Formatierung unter Kapitel 15 Anhang zu finden.

7.2. Analyse des Ist-Zustands

In Anlehnung an die in Kapitel 2.3.2 Analyse des Ist-Zustands erläuterte Methodik werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews mit den vier Bezirken (Lichtenberg, Friedrichshain-Kreuzberg, Steglitz-Zehlendorf, Spandau) im Vergleich zu dem Ideal-Zustand im Themenkomplex „Personalführung“ dargestellt.

7.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand Personalführung
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Der Anteil der Öffnungszeit von der Arbeitszeit ist optimiert und berlinweit standardisiert.	Wird bezirklich unterschiedlich gelebt, da kein berlinweiter Konsens bzgl. optimalem Verhältnis besteht.	Anteil der Öffnungszeit von der Arbeitszeit der Sachbearbeiter reicht von 79%- 93%.
Die Anwesenheitsquote der SB ermöglicht Aufrechterhaltung des Dienstbetriebs von Mo-Fr.	Aufgrund häufiger Personalabwesenheit ist nicht täglich ausreichend Personal vorhanden. (BOC)	Durchschnittliche Abwesenheitsquote der SB / Monat beträgt: 15-20% (1), 31-40% (8), ≥ 41% (2).
Die Leitungsspanne ist berlinweit optimiert / einheitlich.	Die Leitungsspanne variiert in den Bezirken. Es besteht kein bezirksübergreifender Konsens bzgl. einer optimalen Leitungsspanne.	Die Leitungsspanne liegt zwischen sechs und 18.
Personal aus dem Back-Office kann kurzfristig für max. 1 Tag im Front-Office eingesetzt werden.	Aufgrund unterschiedlicher Organisation von Front-, Back-Office sowie Rücksichtnahme auf individuelle Kriterien ist wechselnder Einsatz der SB nicht in allen Bezirken möglich. In zwei Bezirken existiert Front-, Back-Office nicht gleichzeitig.	Antworten reichen von: „bis zu 10% der SB aus dem Back-Office“ (2), 21-30% der SB aus dem Back-Office (1), „ein Wechsel der SB wird nicht vorgenommen“ (9).
Das Verhältnis Öffnungszeiten / Leitungsspanne ist optimiert / einheitlich.	Das Verhältnis variiert in den Bezirken. Konsens zum optimalen Verhältnis besteht nicht.	Antworten der Bezirke: - 31 h Öffnungszeiten pro Woche / Leitungsspanne 1 zu 10 (5), - 35 h Öffnungszeiten pro Woche/ Leitungsspanne 1 zu 8 (5), - 45 h Öffnungszeiten pro Woche/ Leitungsspanne 1 zu 6 (1) - andere Verteilung (1)

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand Personalführung
60% der verfügbaren Personalressource ist dem Front-Office zugeteilt.	Die Aufteilung variiert teilweise in den Bezirken.	Personalressource für Front-Office variiert von 27-71,8% (zum 01.01.2016).
Ca. 15% der verfügbaren Personalressource ist dem Back-Office zugeteilt.	Da Aufgabenerfüllung des Back-Office berlinweit unterschiedlich organisiert ist, variiert prozentuale Verteilung der Personalressource.	VZÄ-Ist für Back-Office ohne eigene Aufbauorganisation: 1-10% (7), „nicht bekannt“ (5). VZÄ-Ist für Back-Office mit eigener Aufbauorganisation: 1-10% (5), 11-20% (2), 21-30% (1), 31-40% (1).
Die optimale Personalstärke pro Standort ist vorhanden.	Kein berlinweiter Konsens bzgl. optimaler Personalstärke vorhanden. Für optimale Personalstärke wird u.a. durchschnittliche Anwesenheitsquote herangezogen.	Antworten: 10 VZÄ (2), 100 VZÄ (1), 15 VZÄ (1), 17 VZÄ (1), 18 VZÄ (3), 20 VZÄ (4)
Der aktuelle Stellenbestand (in vollen Stellen zum 31.12.2016) reicht aus, damit alle Bürger ihr Anliegen innerhalb von 14 Tagen erledigen können.	Einschätzung variiert in den Bezirken. Fluktuationsreserve von 10% wird empfohlen.	Antworten reichen von: „ja“ (3), „nein, aktueller Stellenbestand sollte dafür um 5-10% erhöht werden“ (3), „nein aktueller Stellenbestand sollte dafür um 10-15 % erhöht werden“ (3), „Anmerkungen“ (3).
Die Dauer der Stellenbesetzung ist bedarfsgerecht.	Dauer der Stellenbesetzung entspricht teilweise nicht dem Bedarf. (BOC)	Antworten reichen von „4-6 Monaten“ (8), „7-9 Monaten“ (3), „10-12 Monaten“ (1).
Die Erstellung der Stellen-, Dienstpostenbewertung erfolgt bedarfsgerecht.	Begründung für Dauer liegt bspw. in unzureichender personeller Ressource für Erstellung der Stellen-, Dienstpostenbewertung.	Antworten reichen von „≤ 12 Monate“ (6), „≤ 18 Monate“ (5), „≥ 18 Monate“ (1).

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand Personalführung
<u>Vorgehensweise / Struktur</u>		
Der Personalbedarf wird abhängig vom Planungsintervall vom Standort-, Fachbereichs- oder Amtsleiter ermittelt und zwischen ihnen abgestimmt.	Ideal-Zustand ist erreicht.	Keine Differenz zwischen Ideal- und Ist-Zustand erkennbar.
Der berlinweite Einsatz von SB Allzuständigkeit, auf Basis entsprechender Vereinbarungen, ist zum Ausgleich von ungeplant abwesenden SB teilweise sinnvoll.	Aktuell nicht implementiert. Wird teilweise als sinnvoll erachtet.	Antworten reichen von „sehr sinnvoll“ (1), „teilweise sinnvoll“ (2), „nur sinnvoll wenn Prozesse standardisiert sind“ (3), „nicht sinnvoll“ (2), „sonstige Anmerkung“ (4).
Berlinweiter Personalausgleich zur Steigerung der Flexibilität des Personaleinsatzes ist im Bedarfsfall verfügbar.	Aktuell nicht implementiert.	Antworten reichen von „ja“ (6) bis „nein“ (6).
Ein Kontingent für nicht-planmäßigen Personalausfall und besondere Ereignisse (für bis zu drei Monaten) ist verfügbar.	Aktuell nicht implementiert.	Antworten reichen von „ja, sinnvoll“ (2), „ja, mittels Berufsabsolventen“ (2), „nein“ (2) sowie „Anmerkungen“ (6).
Es besteht ein Kontingent für nicht-planmäßigen Fluktuationsausgleich.	Aktuell nicht implementiert.	Antworten reichen von „nein“ (4), „nein, aber wünschenswert“ (7) bis „nein u. nicht zielführend“ (1).
Kontingent für nicht-planmäßigen Fluktuationsausgleich ist definiert.	Aktuell nicht implementiert.	Vorschläge aus den Bezirken: „2% zur Gesamtpersonalstärke“ (2), „5% zur Gesamtpersonalstärke“ (3), „andere Einschätzung“ (7): 10% bzw. Implementierung eines Springerpools.
Die Urlaubsplanung erfolgt gleichmäßig verteilt über alle Monate unter Berücksichtigung sozialer Belange.	Die Urlaubsplanung erfolgt ungleichmäßig verteilt über alle Monate.	Höchste Abwesenheit aufgrund von Urlaub in den Monaten Juli, September, Oktober.

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand Personalführung
Die Urlaubsplanung erfolgt unter Berücksichtigung sozialer Belange der SB.	Ideal-Zustand annähernd erreicht.	Einschätzung „ja“ (9), „teilweise“ (1), „nein“ (1).
Arbeitsplätze sind so ausgestattet, dass SB Allzuständigkeit im Front-Office flexibel eingesetzt werden können.	Varianz zwischen Bezirken geringfügig.	Spanne liegt zwischen 83-100 % (6). Ideal-Zustand ist nahezu erreicht.
Maßnahmen zur langfristigen Mitarbeiterbindung sind implementiert.	Variiert sehr zwischen Bezirken.	Einschätzung variiert von „ja, für Berufsabsolventen“ (2), „ja, für Führungskräfte“ (1), „generell nicht existent, eine Einführung ist jedoch sinnvoll“ (8), „generell nicht existent und auch nicht notwendig“ (3).

IT / Anwendungen

ZMS mit erweiterten Funktionalitäten	siehe Terminplanung
Excel-Tabelle ermöglicht automatische Berechnung des täglichen Terminkontingents (für Kunden ohne Termin) aufgrund Eingabe aktuell vorhandenen Personals.	siehe Terminplanung

Rollen / Qualifikationen

Berlinweit einheitliches Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung für SB Allzuständigkeit mit vergleichbarer Arbeit ist implementiert.	Anforderungsprofil sowie Stellenbeschreibung für vergleichbare Arbeit ist in den 12 Bezirken nicht einheitlich.	Die Einschätzung für das Vorliegen eines berlinweit einheitlichen Anforderungsprofils variiert von „ja“ (1), „nein“ (3) bis „nein, aber wünschenswert“ (6).
--	---	---

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand Personalführung
Berlinweit einheitliche Eingruppierung für SB Allzuständigkeit mit vergleichbarer Arbeit existiert.	SB Allzuständigkeit sind in zehn von 12 Bezirken einheitlich eingruppiert. Für vergleichbare Arbeit liegen teilweise unterschiedliche Bewertungen vor.	Eingruppierung der SB Allzuständigkeit variiert von E9 (1), E8 (10) bis E6 (1).
Alle erforderlichen Stellen-, Dienstpostenbewertungen liegen in aktueller Form vor.	Ideal-Zustand ist teilweise erreicht.	Antworten reichen von „ja, umfassend“ (5), „teilweise“ (5), „eher nicht“ (1), „Anmerkung“ (2).
Auswahlverfahren sind für SB und Führungskräfte berlinweit standardisiert.	Die Auswahlverfahren sind berlinweit nicht standardisiert. (BOC)	Die Standardisierung des Auswahlverfahrens wird von fünf Bezirken befürwortet.
Das Ausbildungsangebot für SB (13 Tage VAK, 5 Tage LABACK-OFFICE) ist bedarfsgerecht abrufbar.	Das Ausbildungsangebot ist nur teilweise bedarfsgerecht abrufbar. (BOC)	Das Ausbildungsangebot sollte für einen bedarfsgerechten Abruf wie folgt organisiert sein: „im Blocksystem“ (7) und „zusammenhängende Einzelschulungen zum jeweiligen Thema“ (7).
Die durchschnittliche Einarbeitungszeit neuer SB, die nicht mit den Aufgaben eines BüA vertraut sind, ist optimal.	Einarbeitungszeit variiert stark in den Bezirken.	Einarbeitung dauert zwischen 12 und 30 Wochen.
Optimale Anzahl der SB zur Einarbeitung drei neuer SB ist realisierbar.	Optimales Verhältnis ist berlinweit nicht definiert.	Antworten reichen von 0,75 bis 3 SB zur Einarbeitung von 3 neuen SB.
Die Einarbeitung neuer SB ist verbessert.	Wird als verbesserungswürdig eingeschätzt.	Vorgeschlagene Maßnahmen sind: „regionalisiertes Einarbeitungsbürgeramt“ (3), „separat eingeplante Ressourcen für Betreuung neuer SB“ (11), „durch Rotation der neuen SB“ (4), „anhand eines Einarbeitungsplans“ (7), „Festlegung und regelmäßige Anpassung des Verantwortungsbereichs neuer Mitarbeiter“ (7)
Dokumentierter Einarbeitungsplan liegt vor.	Teilweise vorhanden.	Antworten variieren von „ja“ (5) bis „nein“ (7).

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand Personalführung
Zwei Tage Fortbildung pro VZÄ / Jahr sind durchführbar.	Ideal-Zustand ist annähernd erreicht.	Im Jahr 2015 erhielten die SB durchschnittlich 1,77 – 24 Tage Fortbildung.
Das Kontingent an Fortbildungen für SB Allzuständigkeit ist ausreichend verfügbar.	Bedarf variiert in Bezirken.	Antworten reichen von „ist ausreichen“ (4), „ist nicht ausreichen“ (5), „sollte qualitativ ausgebaut werden“ (6), „ist umständlich, zeitaufwendig abzufragen“ (1), „sollte besser organisiert werden“ (7).
SB Allzuständigkeit für Kundenkommunikation mit dem Ziel eines Berufsbildes / Ausbildungszweigs ist implementiert.	Existiert teilweise, laut RZV 2014.	Antworten reichen von „ist sinnvoll“ (11), „ist nicht sinnvoll“ (1).
<u>Risiken</u>		
Siehe Ergebnisse aus den Interviews		

Tabelle 16: Ergebnisse aus der Online-Befragung zur Personalführung

Nachfolgend stehen ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex „Personalführung“.

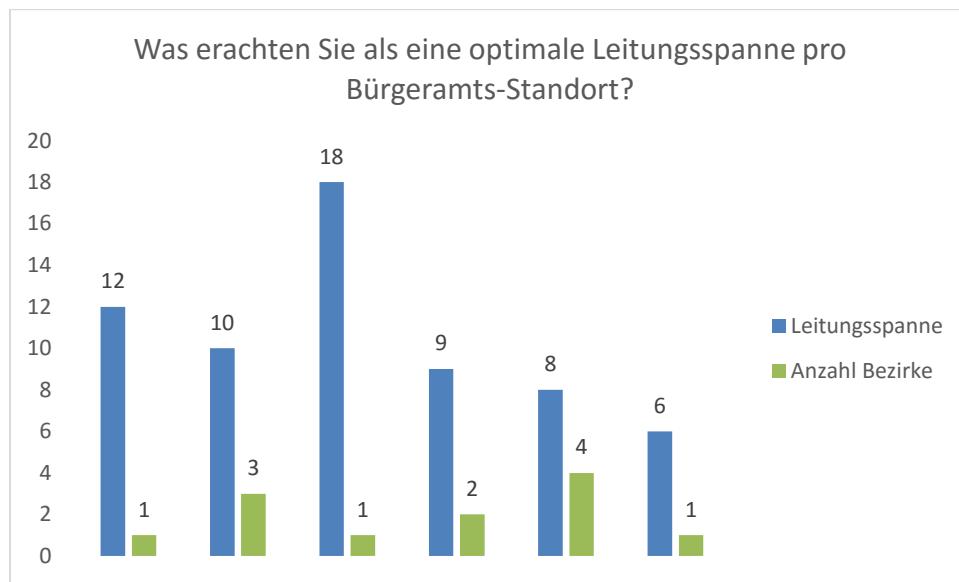


Abbildung 21: Optimale Leitungsspanne pro Bürgeramt-Standort, Frage Nr. 4

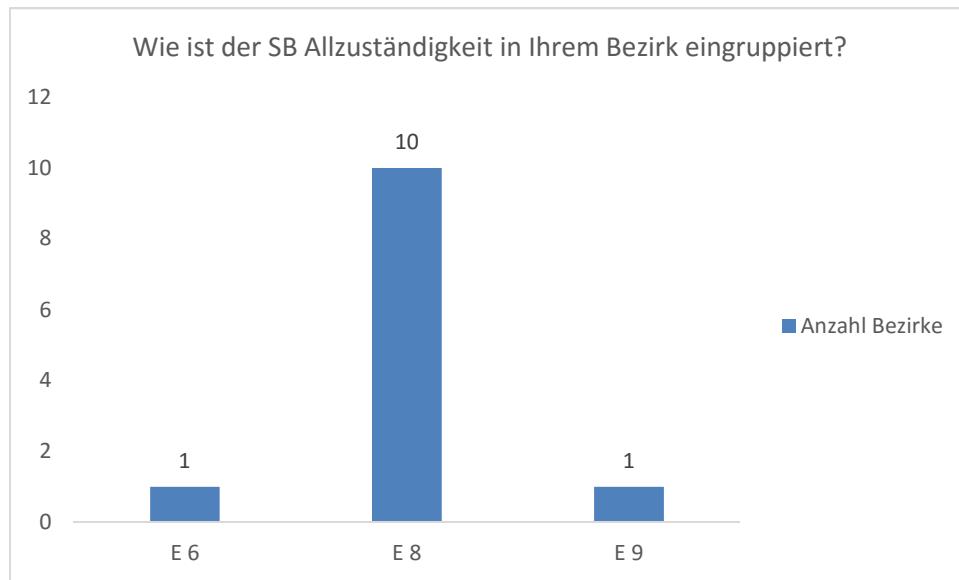


Abbildung 22: Eingruppierung des SB Allzuständigkeit, Frage Nr. 115

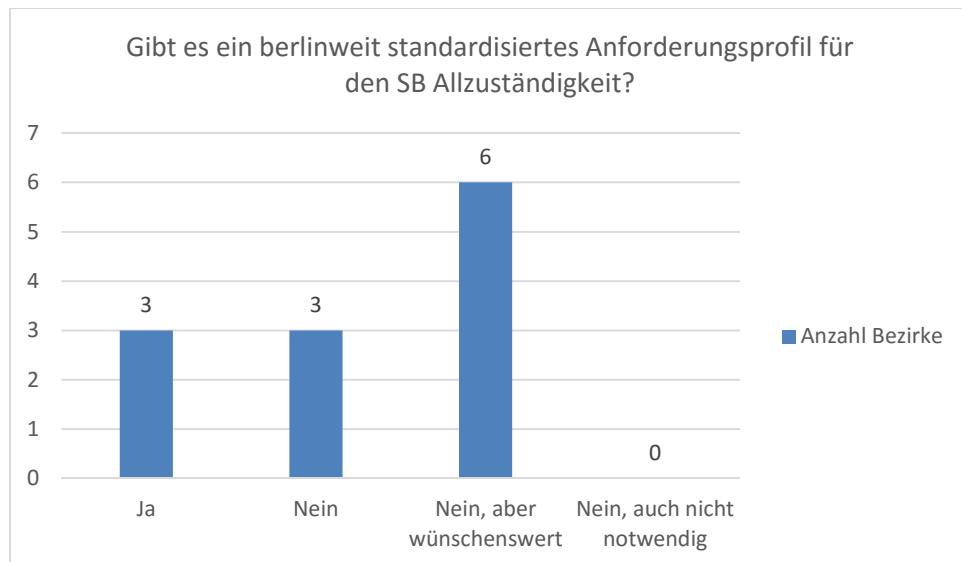


Abbildung 23: Anforderungsprofil für den SB Allzuständig, Frage Nr. 116

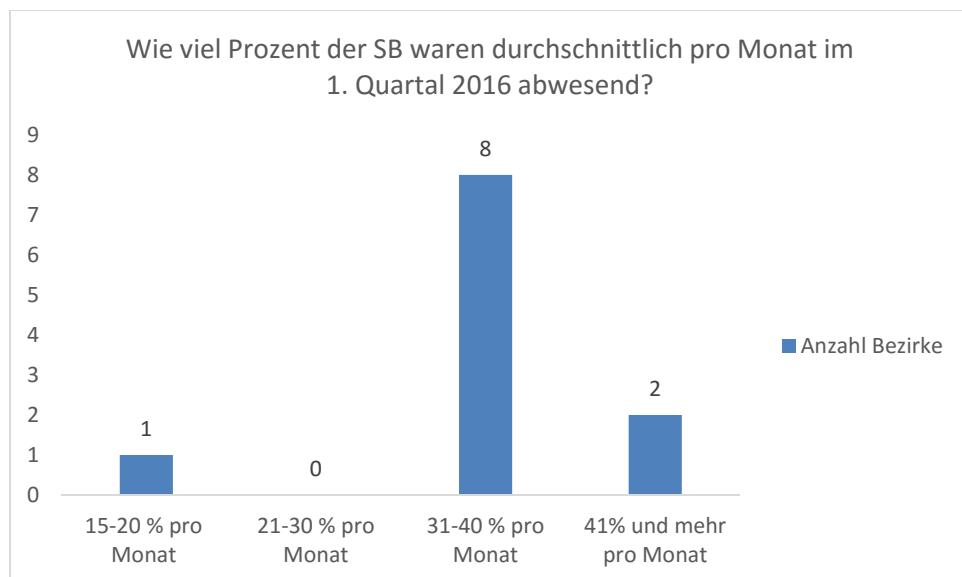


Abbildung 24: Durchschnittliche Abwesenheit der SB pro Monat, Frage Nr. 126

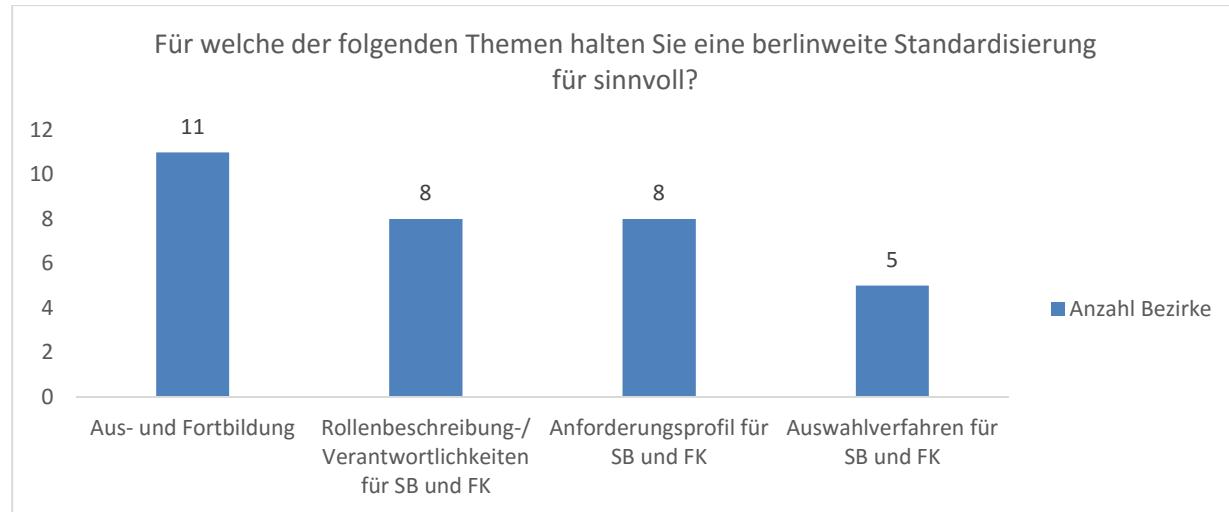


Abbildung 25: Standardisierung von verschiedenen Themen, Frage Nr. 155

Anmerkung zur Abbildung 25: Führungskräfte (FK)

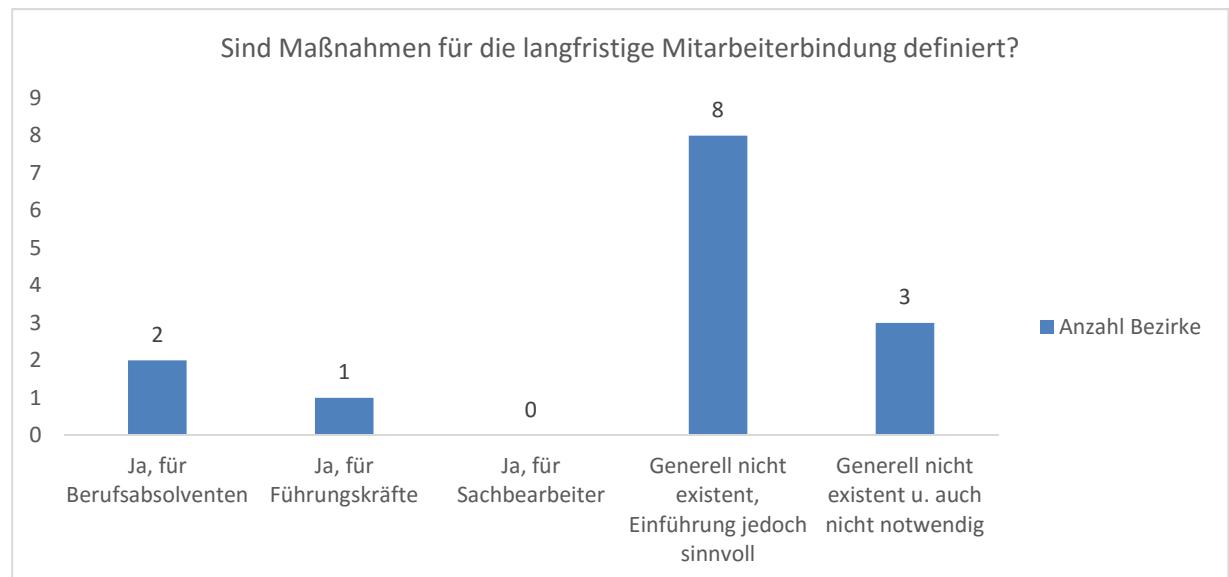


Abbildung 26: Maßnahmen für die langfristige Mitarbeiterbindung, Frage Nr. 157

7.2.2. Ergebnisse aus den Interviews

Die Ergebnisse sind hier so dürtig, dass sich die Frage stellt, ob wir hier überhaupt Ergebnisse darstellen.

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand Personalführung
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Siehe Ergebnisse aus der Online-Befragung in diesem Themenkomplex		
<u>Vorgehensweise / Struktur</u>		
Gleichmäßige Verteilung von Urlaub über alle Monate unter Berücksichtigung sozialer Belange.	Bezirklich nicht oder nur eingeschränkt möglich, weil bspw. vorrangig das Vergütungsniveau Maßstab ist.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
<u>Rollen / Qualifikationen</u>		
Siehe Ergebnisse aus der Online-Befragung in diesem Themenkomplex		
<u>Risiken</u>		
Zeitweilige Schließung der Öffnungszeiten ist möglich.	Ja, z.B. bei Totalausfall der Technik, Fortbildungsmaßnahmen, Gesundheitstage, bei Katastrophen.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.
Unplanmäßige Wahlen, Volksbegehren und folglich erhöhter Personalbedarf.	Für unplanmäßige Wahlen oder Entscheide werden für temporäre Einstellungen regelmäßig von SenFin finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt. Zur Zeit erarbeitet eine AG Kennzahlen dafür. Unterschriftenprüfung von Bürgerbegehren können nicht mit vorhandenem Personal nebenher erledigt werden.	In diesem Kontext wurden keine Maßnahmen empfohlen.

Ideal-Zustand Personalführung	Ist-Zustand Personalführung	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand Personalführung
<u>Neuralgische Punkte</u>		
Berlinweiter „Springer-Pool“ zum kurzfristigen Ausgleich von Personalmangel.	Aktuell nicht existent. Wird teilweise befürwortet.	Definition der Kriterien zur Implementierung und Abrufen des Personals aus „Springer-Pool“ müssen erarbeitet werden.
Ausbildung neuer SB für das BüA ist berlinweit einheitlich.	ADA (i.F. Ausbildung der Ausbilder) erfolgt nur auf freiwilliger Basis der SB-Allzuständigkeit.	Etablierung von Mindeststandards zur Ausbildung. ADA als Verpflichtung für SB, die künftig an Ausbildung beteiligt sind.
Ausbildungs-, Fortbildungsangebote sind rechtzeitig und ausreichend vorhanden.	Ausbildungs-, Fortbildungsangebote sind teilweise weder ausreichend noch rechtzeitig genug vorhanden.	VAK, LABO verfügt über ausreichend Dozenten zur Durchführung von Aus- und Fortbildungen.
Ausreichend geeignete Bewerber / innen stehen dem Auswahlprozess zur Verfügung.	Geeignete Bewerber / innen sind nicht ausreichend vorhanden.	Employer Branding und Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes im BüA.

Tabelle 17: Ergebnisse aus den Interviews zur Personalführung

7.3. Handlungsempfehlungen

Aus den Rückmeldungen der Online-Befragung und der Einzelgespräche wurden die Positionen, wie in Kapitel 2.3.4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen beschrieben, zusammengeführt, hinsichtlich der zuordenbaren Handlungsfelder betrachtet und geeignete Maßnahmen dazu abgeleitet. Für die nachfolgende Tabelle wurden zum Erhalt einer gewissen Übersichtlichkeit Maßnahmen, die sich häufiger wiederholen, ausgeblendet. Dies wird mit dem blauen Hintergrund dargestellt. Die weißen Zeilen sind nicht weiter untergliedert. In der ganz rechten Spalte wird die Gewichtung der jeweiligen Position dokumentiert, wobei sich die Reihenfolge der Auflistung aus der Struktur des Online-Fragenkataloges ableitet. Die Gewichtung in den blauen Feldern ergibt sich aus der Summe der Einzelgewichtungen der dahinter liegenden Maßnahmen.

Nr.	Ideal-Zustand	Handlungsfeld						Maßnahme	Gewichtung
		Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
7.1	Erhöhung der Vergleichbarkeit der Bezirke	X	X	X	X	X		Die Berliner Bürgerämter sind nach aktuellem Stand bzgl. Transparenz und Vergleichbarkeit wenig homogen aufgestellt. Auch wenn die BüD-L und BüA-L seit Längerem bemüht sind, eine weitgehende Standardisierung zur ermöglichen, sind noch erhebliche Anstrengungen in diese Richtung zu unternehmen. Über alle markierten Handlungsfelder hinweg werden entsprechende Maßnahmen notwendig sein. Einen Ansatz liefert eine berlinitweit einheitliche Planungsgrundlage für Terminkontingente. Diese Planungsgrundlage in Form eines Excel-Planungstemplates wird BOC unmittelbar nach dem Projekt entwickeln und den BüD-L und BüA-L zur Verfügung stellen. Darüber hinaus soll eine vereinfachte Einstellung / Aktualisierung des Terminkontingents in ZMS aufgrund aktuell verfügbaren Personals ermöglicht werden. Darüber hinaus ist auch eine berlinitweit einheitliche Leitungsspanne (ggf. unter Bezug auf Öffnungszeiten) zu empfehlen.	206
7.2	Kontingent an Fortbildungen ist ausreichend verfügbar	X	X		X	X		Das Fortbildungskontingent für die Berliner Bürgerämter entspricht aktuell nicht den Bedarfen. Darüber hinaus sind die Angebote hinsichtlich ihrer zeitlichen Verfügbarkeit schwierig zu nutzen. Deshalb soll ein adäquates Fortbildungsangebot für die Beschäftigten der Bürgerämter zeitnah, kontinuierlich verfügbar sein. Dabei sollen auch Qualität und Organisation der Fortbildungen bedarfsgerecht angepasst werden.	45
7.3	Verbesserung der Einarbeitung neuer SB	X	X		X	X		Die Dauer der Einarbeitung neuer SB variiert zwischen den Bezirken aktuell stark. Hier wird ein erhebliches Optimierungspotenzial identifiziert. Aus den Rückmeldungen sind eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten aufgelistet. Als Maßnahme ist die Entwicklung eines einheitlichen, standardisierten Einarbeitungsplans für neue Sachbearbeiter zu empfehlen. Darin sollen nicht nur fachliche Inhalte und deren zeitliche Zuordnung konzipiert werden, sondern auch Verantwortlichkeiten (regional, zentral) und methodische Ansätze (z.B. Rotationsprinzip, Patenschaftsmodell etc.). Zu empfehlen ist eine Synchronisation mit den Maßnahmen zum bedarfsgerechten quantitativen/qualitativen Personalmanagement und zum Geschäftsprozessmanagement.	32
7.4	Dauer der Stellenbesetzung ist bedarfsgerecht.		X		X	X		Nachdem in den letzten Monaten zusätzliche Stellen für die Bürgerämter zur Verfügung gestellt wurden, ist festzustellen, dass die Dauer der Stellenbesetzung zwischen den Bezirken stark variiert und insgesamt sehr lang ist. Anzustreben ist also eine optimierte, bedarfsgerechte Stellenbesetzung. Im Detail sind dazu einige Handlungsmöglichkeiten benannt worden. Die zu empfehlende Maßnahme ist hier eine starke Standardisierung und möglichst umfängliche Zentralisierung, die gleichzeitig die individuellen Belange der jeweiligen	42

						Bürgerämter berücksichtigen. Entscheidend für den Erfolg der Standardisierung und Zentralisierung der Stellenbesetzung ist die persönliche Beteiligung der zuständigen BüD-L und BüA-L, die in letzter Instanz die Entscheidung einer Stellenbesetzung verantworten sollen.	
7.5	Berlinweite Standardisierung Personalthemen	X	X		X	Die quantitative und qualitative Personalentwicklung wird konsequent und kontinuierlich am Personalbedarf ausgerichtet. Dazu wird für die Berliner Bürgerämter eine berlinweite Standardisierung der Personalthemen empfohlen.	41
7.6	Langfristige Mitarbeiterbindung		X		X	Aufgrund der aktuellen Fluktuation (bezirklich abweichend) bzw. durchschnittlichen Abwesenheitsquote wird der Ausbau von Maßnahmen zur langfristigen Mitarbeiterbindung empfohlen. Dazu können u.a. Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes im BüA, Einführung einer Leistungsprämie (insbesondere für Beschäftigte im Front-Office) unabhängig vom personalrechtlichen Status und eine Erweiterung des Angebots attraktiver Fortbildungen zählen. Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist hier eine zeitnahe Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen geboten.	45
7.7	Der berlinweite Einsatz von SB Allzuständigkeit, auf Basis entsprechender Vereinbarungen, ist zum Ausgleich von ungeplant abwesenden SB möglich		X	X	X	Die Verfügbarkeit von Personalressourcen und die kundenseitige Nachfrage nach Dienstleistungen variieren zwischen den Bezirken recht stark. Dabei kommt es zu "Spitzen", die innerhalb eines Bürgeramtes oder eines Bezirks kaum mehr ausgeglichen werden können. Deshalb ist die Einrichtung eines berlinweiten „Springer-Pool“ zum kurzfristigen Ausgleich von Personalmangel zu empfehlen. Damit kann ein Kontingent für nicht-planmäßigen Personalausfall und besondere Ereignisse (für bis zu drei Monate) ermöglicht werden. Damit wird die Flexibilität der Bürgerämter erhöht und es kann gleichzeitig in sinnvoller Wissenstransfer angestoßen werden.	45
7.8	Berlinweit einheitliche Eingruppierung für SB Allzuständigkeit mit vergleichbarer Arbeit.	X	X	X	X	Im Kontext der berlinweiten Standardisierung von Personalthemen wird auch eine berlinweit einheitliche Eingruppierung für SB Allzuständigkeit mit vergleichbarer Arbeit empfohlen. Unter Berücksichtigung personalrechtlicher Aspekte und bezirklicher Besonderheiten wird dies in Umsetzung von Maßnahmen zur Standardisierung letztlich unumgänglich sein und ist auch mit zahlreichen Vorteilen wie einheitlicher Steuerung, Flexibilisierung in der Einsetzbarkeit, Wissenstransfer etc. positiv zu argumentieren.	30
7.9	Standardisierte Arbeitsplätze aller BüA bzgl. IT Software / Hardware	X	X	X	X	Eine konsequente Standardisierung der Arbeitsplätze aller BüA bzgl. IT Software / Hardware ist dringend zu empfehlen und gemäß Statusbericht zur gemeinsamen RZV März 2016 im landesweiten Projekt zur Schaffung eines standardisierten Arbeitsplatzes planmäßig verankert.	45
7.10	Zuverlässige Funktionalität der IT und Service-Level (Regelungen zur Qualität der IT-Dienstleistung) sind definiert.		X	X		Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizienztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA), in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten klar und eindeutig geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Auch Aspekte neu einzuführender IT-Fachverfahren oder der Anpassung von IT-Fachverfahren an neue Anforderungen bis hin zu einheitlichen Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden. Damit wird auch eine signifikante Reduzierung des technisch verursachten Zeitaufwands am Arbeitsplatz in den Bürgerämtern ermöglicht.	45
7.12	Prüfung der Echtheit von Dokumenten anhand Dokumentenprüfgerät	X	X	X		Um eine weitere Entlastung der Beschäftigten der Bürgerämter zu schaffen, wird auch eine Prüfung der Echtheit von Dokumenten anhand Dokumentenprüfgerät empfohlen. Gemäß Protokoll der Sitzung „Gemeinsame Gesprächsrunde der Stadträte/innen für Bürgerdienste und StS SenInnSport vom 16. Dezember 2015 ist die Einführung dieser Dokumentenprüfgeräte beschlossen und budgetiert. Dazu müssen allerdings auch entsprechende Sicherheitsmaßnahmen für SB, für den Fall der Feststellung gefälschter Dokumente eingerichtet werden. Grundsätzlich ist auch eine Zentralisierung von Melderegister für Dokumentenprüfung berlinweit zu empfehlen.	18
7.13	Online-Bewertung-Arbeit	X	X	X		Die Bürgerämter werden hauptsächlich über eine Außenwahrnehmung hinsichtlich ihrer Leistungserbringung eingeschätzt. Dabei ist es auf Basis der Einzelmeldungen von Medien nicht möglich, tatsächlich verlässliche Einschätzungen zur Leistungserbringung vorzunehmen. Deshalb sollte eine Online-Ämterbewertung umgesetzt werden, wie sie bereits gemäß "Statusbericht Stand März 2016" SenInnSport geplant ist.	28

7.14	Reduzierung des technisch verursachten Zeitaufwands am Arbeitsplatz	X	X	X	X	Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizienztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA), in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten klar und eindeutig geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Auch Aspekte neu einzuführender IT-Fachverfahren oder der Anpassung von IT-Fachverfahren an neue Anforderungen bis hin zu einheitlichen Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden. Damit wird auch eine signifikante Reduzierung des technisch verursachten Zeitaufwands am Arbeitsplatz in den Bürgerämtern ermöglicht.	45
------	---	---	---	---	---	--	----

Tabelle 18: Übersicht der Handlungsempfehlungen Themenkomplex Personalführung

Für die empfohlene bedarfsgerechte Personalkapazität wurde auf Basis aktueller Werte und Vereinbarungen gemäß Positionspapier IV der Berliner Bürgerdienstleiter vom 08.04.2016 eine Hochrechnung erstellt. Demnach liegt der tatsächliche **Personalbedarf der Berliner Bürgerämter für das Jahr 2017 bei ca. 615 VZÄ**, wobei die Berechnung auf der Annahme basiert, dass die aktuelle Einwohnerzahl zzgl. 10%, also ca. 3.700.000 der jährlichen Kunden- bzw. Dienstleistungszahl entspricht.

	(Normal-)Arbeitszeit	(Normal-)Arbeitszeit	Öffnungszeit p.T.	mittlere Kundenbedienzeit	Anzahl Kunden	Anzahl Kunden	Anzahl Kunden
					[Stunden]	[Minuten]	[Stunden]
Tag			7,00	10	5,70	5,10	3.700.000
Woche	5	39,00	2.340,00		39,90	39,78	
Monat	21	163,80	9.828,00		199,50	198,90	
Jahr	12	1.965,60	117.936,00		837,90	835,38	
Gesamt Personalbedarf bei Verfügbarkeit:	60%				10.054,80	10.024,56	
Gesamt Personalbedarf Verfügbarkeit:	100%				367,98	369,09	
ÖZ=	Öffnungszeit				613,31	615,16	
AZ=	Arbeitszeit						

Tabelle 19: Ermittlung Personalbedarf gemäß Positionspapier IV der Berliner BüD-L

Die Berechnung kann detaillierter erfolgen, indem planbare Größen wie Urlaubs- und Weiterbildungszeiten aus der 40%-igen Abwesenheit abgerechnet werden. Grundlage für diese Berechnung bildet der Ansatz der Ermittlung der „Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft“ (s. Orghandbuch des BMI) unter Berücksichtigung von konkreten Werten für Urlaub, Weiterbildung und ggf. statistisch ermittelter Krankheitstage

sowie sogenannten Verteilzeiten. Letztere werden nicht konkret für die Leistungserbringung angesetzt, sind aber für organisatorisch, administrative Tätigkeiten vorzusehen. Nachfolgende Tabelle zeigt eine solche Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft:

Berechnungsschema zur Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft nach BMI¹⁾			
	Anzahl der Tage pro Jahr	365	
	Abzüglich Anzahl Tage Wochenende		104
	Abzüglich Feiertage, die immer auf einen Wochentag fallen		4
	Abzüglich Feiertage, die auf einen Wochentag fallen können		3
	Bruttoarbeitstage pro Jahr	254	
	Ausfalltage durch Urlaub		32
	Ausfalltage durch Erkrankung		20
	Ausfalltage durch Weiterbildung		10
	Sonstige Fehlzeiten (z.B. Sonderurlaub)		1
	Nettoarbeitstage pro Jahr (=Anwesenheitstage)	191	
	Abzüglich Verteilzeit	9,00%	17
	Verfügbare Arbeitszeit in Tagen pro Jahr	174	
	Arbeitszeit in Stunden pro Arbeitstag		7,80
	Verfügbare Arbeitszeit in Stunden pro Jahr	1.355,72	
	Verfügbare Arbeitszeit in Min pro Jahr	81.343,08	
¹⁾ - www.orghandbuch.de			

Tabelle 20: Übersicht zur Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft

Die in der Tabelle gelb markierten Zeilen sind die variablen Anteile, über die eine Steuerung der Personalausstattung erfolgt. Somit reduziert sich die Unschärfe für eine Personalplanung erheblich. Grundlage für die Öffnungszeiten sind die ermittelten Bruttoarbeitstage pro Jahr, auf deren Basis die verfügbare Arbeitszeit pro Jahr errechnet wird.

Mit der Annahme von durchschnittlich 20 Ausfalltagen durch Krankheit und einer Verteilzeit von 9% ergeben sich abweichende Werte zu Tabelle 19: Ermittlung Personalbedarf gemäß Positionspapier IV der Berliner BüD-L. Die so berechneten 174 Arbeitstage werden in der nachfolgenden Tabelle zur weiteren Berechnung eingesetzt:

	(Normal-) Arbeitszeit	(Normal-) Arbeitszeit	Öffnungszeit p.T.	mittlere Kundenbedienzeit	Anzahl Kunden	Anzahl Kunden
	[Stunden]	[Minuten]	[Stunden]	[Minuten]	pro Std. ÖZ	pro Std. AZ
Tag		7,80	468,00	7,00	10	5,70
Verfügbare Arbeitszeit pro Jahr	174	1.355,72	81.343,08		39,90	39,78
Notwendige Arbeitszeit pro Jahr	254	1.981,20	118.872,00		6.935,02	6.914,16
berechnete Abwesenheit	68,43%				10.134,60	10.104,12
Gesamt Personalbedarf [VZÄ]:						
Einwohnerzahlen (2015)	3.610.156					
Einwohnerzahlen (2017), Prognose +10%	3.971.172					
Anzahl Kunden Q1/2016	429.134	1.716.536			572,63	574,35
Anzahl Dienstleistungen Q1/2016	603.242	2.412.968			247,52	248,26
					347,94	348,99

ÖZ= Öffnungszeit

AZ= Arbeitszeit

Tabelle 21: Ermittlung Personalbedarf auf Basis Normalarbeitskraft mit (20 Tage krank)

Neben dem Ansatz, die aktuelle Einwohnerzahl zzgl. 10% Einwohnerzuwachs als Berechnungsgrundlage zu wählen, wurden zwei weitere Vergleichswerte eingesetzt. Mit der Hochrechnung der aus dem 1. Quartal 2016 erhobenen Anzahl der Kunden (429.134) und Anzahl der Dienstleistungen (603.242) auf das gesamte Jahr 2016 ergeben sich nach Einschätzung BOC realistischere Werte. Demnach würde sich der Personalbedarf errechnet aus der Anzahl der Dienstleistungen mit ca. 349 VZÄ ergeben.

Ein weiteres Berechnungsbeispiel mit der Annahme, dass die Ausfalltage durch Krankheit auf 33 erhöht werden, zeigt die nachfolgende Tabelle:

	(Normal-) Arbeitszeit	(Normal-) Arbeitszeit	Öffnungszeit p.T.	mittlere Kundenbedienzeit	Anzahl Kunden	Anzahl Kunden
	[Stunden]	[Minuten]	[Stunden]	[Minuten]	pro Std. ÖZ	pro Std. AZ
Tag		7,80	468,00	7,00	10	5,70
Verfügbare Arbeitszeit pro Jahr	162	1.263,44	75.806,64		39,90	39,78
Notwendige Arbeitszeit pro Jahr	254	1.981,20	118.872,00		6.463,00	6.443,56
berechnete Abwesenheit	63,77%				10.134,60	10.104,12
Gesamt Personalbedarf [VZÄ]:						
Einwohnerzahlen (2015)	3.610.156					
Einwohnerzahlen (2017), Prognose +10%	3.971.172					614,45
Anzahl Kunden Q1/2016	429.134	1.716.536			265,59	266,40
Anzahl Dienstleistungen Q1/2016	603.242	2.412.968			373,35	374,48

ÖZ= Öffnungszeit

AZ= Arbeitszeit

Tabelle 22: Ermittlung Personalbedarf auf Basis Normalarbeitskraft mit (33 Tage krank)

Setzt man die aktuellen Zahlen der Anzahl Dienstleistungen aus dem 1. Quartal 2016 für das gesamte Jahr 2016 an (mit 33 Ausfalltagen durch Krankheit), so wird ein Personalbedarf von ca. 375 VZÄ errechnet.

Der Vergleich der voran gestellten Tabellen zeigt eine hohe Abhängigkeit bei der Ermittlung des Personalbedarfs von Ausfalltagen durch Krankheit und ggf. auch die Verteilzeiten. Deshalb sind auch die in Kapitel 8 Themenkomplex Betriebliches Gesundheitsmanagement aufgeführten Handlungsempfehlungen unbedingt zu berücksichtigen.

Auf Basis von prozessbasierten Bearbeitungszeiten können Kundenbedienzeiten je Dienstleistung und Fall detailliert und qualifiziert ermittelt werden. Auch deshalb ist eine Prozessanalyse dringend zu empfehlen. Aus dem so zu ermittelnden prozessbasierten Personalbedarf können auch weitere Ableitungen erfolgen, wie z.B. die qualitative Personalbedarfsermittlung (Grundlage für eine Personalentwicklungsplanung und Wissensmanagement) und die Leitungsspanne. Für die Berechnung der Leitungsspanne sei auf das Organisationshandbuch des BMI

(www.orghandbuch.de bzw. <http://bit.ly/2ax4HhJ>) verwiesen. Die erhobenen Werte für die Leitungsspanne der Bürgerämter liegen zwischen 6 und 18 und sind gemäß der Rückmeldungen häufig historisch entstanden. Eine Analyse und Bewertung dieser Leitungsspannen erfolgt im Rahmen der Organisationsuntersuchung nicht.

In diesem Kontext wird auch die Thematik der Standortentwicklung angesprochen, die in Kapitel 4.4 Handlungsempfehlungen bereits hinsichtlich ihrer Abhängigkeit von VZÄ (mindestens 18 VZÄ je Standort) erläutert wurde.

	(Normal-) Arbeitszeit [Stunden]	(Normal-) Arbeitszeit [Minuten]	Öffnungs-zeit p.T. [Stunden]	mittlere Kundenbedienzeit [Minuten]	Anzahl Kunden pro Std. ÖZ	Anzahl Kunden pro Std. AZ	VZÄ/Standort:
Tag	7,80	468,00	7,00	10	5,70	5,10	18,00
Verfügbare Arbeitszeit pro Jahr	162	1.263,44	75.806,64		39,90	39,78	
Notwendige Arbeitszeit pro Jahr	254	1.981,20	118.872,00		6.463,00	6.443,56	
berechnete Abwesenheit	63,77%				10.134,60	10.104,12	
Gesamt Personalbedarf [VZÄ]:							Anzahl Standorte:
Einwohnerzahlen (2015)	3.610.156						
Einwohnerzahlen (2017), Prognose +10%	3.971.172					614,45	616,30
Anzahl Kunden Q1/2016	429.134	1.716.536			265,59	266,40	34,19
Anzahl Dienstleistungen Q1/2016	603.242	2.412.968			373,35	374,48	14,78
Anzahl Dienstleistungen Q1/2016	603.242	2.412.968			373,35	374,48	20,77

ÖZ= Öffnungszeit

AZ= Arbeitszeit

Tabelle 23: Berechnung Anzahl Standort aus VZÄ

Werden die ungünstigen Werte mit hohem Krankheitsstand zu Grunde gelegt (s. Tabelle 22: Ermittlung Personalbedarf auf Basis Normalarbeitskraft mit (33 Tage krank)), so ergeben sich aus der Berechnung referenziert auf die Einwohnerzahl eine Anzahl von 34 Standorten und referenziert auf die hochgerechnete Anzahl der Dienstleistungen p.a. eine Anzahl von 21 Standorten. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer Prozessanalyse auch hinsichtlich perspektivischer Entwicklung durch die Umsetzung des EGovG Bln wird eine Überprüfung dieser Berechnungen empfohlen.

8. Themenkomplex Betriebliches Gesundheitsmanagement

8.1. Ideal-Zustand

Der Themenkomplex betriebliches Gesundheitsmanagement (i.F. BGM) im Bürgeramt wurde mit den BüD-L und BüA-L in Anlehnung an die „Dienstvereinbarung über das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Berliner Verwaltung zwischen SenInnSport und dem Hauptpersonalrat für die Behörden“ erörtert. In Anlehnung an die in Kapitel 2.3.1 Erarbeitung des Ideal-Zustands erläuterte Methodik wird im Folgenden der Ideal-Zustand für das BGM beschrieben.

Im Ideal-Zustand definieren sich die Ziele und Kennzahlen für das BGM wie folgt:

- Die Gesundheitsquote ist hoch (aktuelle Krankheitsquote ist nicht zahlenmäßig belegbar).
- 1-2 Gesundheitstage / Jahr sind aufgrund vorhandener Ressourcen, Regularien durchführbar ohne negative Konsequenzen für BüA (z.B. negative Presse aufgrund Schließung des BüA).
- Mit einem konsequenten Terminmanagement wird die Wartezeit für Kunden reduziert. Damit steigt die Kundenzufriedenheit, Belastungsspitzen für die SB sinken, der Feierabend wird für die SB planbar, der Arbeitsdruck sinkt und die Gesundheitsquote steigt.
- Langzeiterkrankungen sind deutlich geringer als zuletzt.

Im Ideal-Zustand sieht die Vorgehensweise / Struktur für das BGM folgendermaßen aus:

- Die BüÄ erhalten eigene finanzielle Mittel zur Durchführung bezirklich individueller Maßnahmen (bspw. bauliche Maßnahmen).
- Alle Arbeitsplätze sind gesundheitsfördernd ausgestattet.
- Pausenräume sind in ausreichender Anzahl und Größe vorhanden.
- Zusätzliche Weiterbildungen, Teambildungsmaßnahmen können durch vorübergehende Schließung des Standortes durchgeführt werden.

Im Ideal-Zustand sind keine zusätzlichen Anwendungen / IT für das BGM vorgesehen.

Im Ideal-Zustand sind folgende Rollen / Qualifikationen für das BGM vorgesehen:

- Es steht ein ausreichendes Zeitkontingent für die Planung, Steuerung und Durchführung von BGM-Maßnahmen zur Verfügung.

Im Ideal-Zustand können folgende Risiken / neuralgische Punkte im BGM identifiziert werden:

- Diejenigen, die gesundheitsfördernde Maßnahmen in Anspruch nehmen sollten, tun das nicht auf freiwillige Basis
- Gesundheitsfördernde Maßnahmen, welche während der Arbeitszeit angeboten werden, werden nicht in Anspruch genommen, da der Sachbearbeiter für die Nutzung eine Vertretung für sich organisieren muss.

- Gesundheitsfördernde Maßnahmen, die nach der Arbeitszeit angeboten werden, werden von den Sachbearbeitern aufgrund von Fahrzeiten, Zeitaufwand, etc. nicht genutzt.

Zu dem Themenkomplex betriebliches BGM im Bürgeramt wurde mit den BüD-L und BüA-L, im Gegensatz zu den anderen Themenkomplexen der Organisationsuntersuchung, für den Ideal-Zustand kein generischer Prozessablauf modelliert. Es bestand Konsens, dass ein generischer, modellierter Prozessablauf bei diesem Themenkomplex der Annäherung an den Ideal-Zustand nicht dient.

8.2. Analyse des Ist-Zustands

In Anlehnung an die Kapitel 2.3.2 Analyse des Ist-Zustands erläuterte Methodik werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung und den Interviews mit den vier Bezirken (Lichtenberg, Friedrichshain-Kreuzberg, Steglitz-Zehlendorf, Spandau) im Vergleich zu dem Ideal-Zustand im Themenkomplex „BGM“ dargestellt.

8.2.1. Ergebnisse aus der Online-Befragung

Ideal-Zustand BGM	Ist-Zustand BGM	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand BGM
Ziele / Kennzahlen		
BüÄ erhalten eigene finanzielle Mittel für BGM.	BüÄ erhalten keine eigenen finanziellen Mittel für BGM.	Eigene finanzielle Mittel für BGM würden wie folgt eingesetzt werden: „zusätzliche bauliche Maßnahmen“ (7), „Ausstattung, z.B. mobile Klimaanlagen, mobile Heizungen, höhenverstellbarer Schreibtisch“ (11), „Einkauf zusätzlicher Maßnahmen, Trainer / innen“ (9), „Sonstiges“ (3) wie Raumgestaltung, Schallschutz, Zuschuss für regelmäßige Sportaktivitäten.
Die Gesundheits-, Anwesenheitsquote ist hoch.	Die durchschnittliche, monatliche Abwesenheitsquote ist zum Teil hoch.	Durchschnittliche Abwesenheitsquote der SB / Monat beträgt: 15-20% (1), 31-40% (8), ≥ 41% (2). Krankenstand lässt sich durch folgende Faktoren positiv beeinflussen: „Verbesserung / Erleichterung der technischen Funktionalitäten“ (10), „erhöhter Personaleinsatz u. damit verbundene Verteilung des Kundenaufkommens auf mehrere SB“ (10), „Stärkung der Eigenverantwortung der SB“ (8), „kooperative Führung“ (9), „gleichmäßige, gerechte Arbeitsverteilung..“ (9), „sonstige“ (3).
1-2 Gesundheitstage / Jahr sind aufgrund vorhandener Ressourcen, Regularien durchführbar ohne negative Konsequenzen für BüA.	Ideal-Zustand nahezu erreicht.	Antworten für Anzahl Gesundheitstage / Jahr: „1 Tag“ (9), „2 Tage“ (1), „4 Tage“ (2).

Ideal-Zustand BGM	Ist-Zustand BGM	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand BGM
Reduktion der Gefahren / Belastungen für SB.	SB sind berlinweit zahlreichen Belastungen / Gefahren ausgesetzt, u.a. Folgen demographischen Wandels, Führungskompetenz, Allzuständigkeit.	Folgende Gefahren / Belastungen werden genannt: „Gewalteinwirkungen von Kunden“ (12), „Infektionskrankheiten durch permanenten Kundenkontakt“ (9), „psychische Belastungen durch permanenten und hohen Kundenkontakt“ (11), „Belastung durch hohe Öffentlichkeitswirksamkeit“ (9), „Wiedereingliederung von SB, die länger abwesend waren“ (8).
Ausreichende Sicherheitsmaßnahmen für SB und Kunden sind implementiert.	Sicherheitsmaßnahmen sind teilweise vorhanden, z.B. Notschalter über ZMS, Alarmierungskette, Präventivmaßnahmen mit Polizei.	Antworten: „Notschalter“ (10), „Wachpersonal“ (11), „Anmerkungen“ (5).
<u>Vorgehensweise</u>		
Maßnahmen zur Unterstützung der SB werden durchgeführt.	Maßnahmen sind umfangreich und variieren berlinweit von Gesundheitstagen, über aktive Pausengestaltung, elektrisch höhenverstellbare Tische, regelmäßige Kontrolle und Begehung der Arbeitsplätze, eine Stunde Arbeitszeit / Woche wird SB zur Inanspruchnahme von Gesundheitsmaßnahmen geschenkt.	Antworten reichen von: „Gesundheitsmanagement“ (12), „Steuerung des Kundenaufkommens durch Terminmanagement“ (12), „Unterstützung der SB durch Vorgesetzte“ (11), „keine weiteren Steuerungsmöglichkeiten vorhanden“ (1).
BGM Maßnahmen existieren.	Vielfältige Maßnahmen existieren in Bezirken.	Antworten: „Sportangebote“ (8), „Teambildung, Konfliktmanagement“ (11), „Gesundheitstage“ (7), „bestimmte Arbeitszeit pro SB für Gesundheitsmanagement“ (2), „Anmerkungen, Sonstige“ (5).
BGM Maßnahmen werden von den SB in Anspruch genommen.	Inanspruchnahme durch die SB liegt berlinweit bei maximal 10%.	Antworten reichen von 0-10% (6).

Ideal-Zustand BGM	Ist-Zustand BGM	Differenz von Ideal- und Ist-Zustand BGM
BGM Maßnahmen sind so implementiert, dass sie von SB in Anspruch genommen werden.	BGM Maßnahmen sind nur teilweise so implementiert, dass sie von SB in Anspruch genommen werden.	Als Ursache für die Nicht-Inanspruchnahme wird genannt: „Arbeitsbelastung zu hoch“ (5), „Notwendigkeit der Vertretung während der Inanspruchnahme einer Maßnahme“ (6), „Abgleich der Angebotszeiten mit den Öffnungszeiten des BüA“ (10), „Kostenübernahme durch SB erforderlich“ (8), „nicht bekannt“ (2).
Maßnahmen betrieblichen Eingliederungs-Managements (i.F. BEM) werden von den Berechtigten in Anspruch genommen.	Inanspruchnahme variiert stark zwischen den Bezirken. Gründe: Arbeitsbelastung, kein Bedarf, persönliche Gründe.	Inanspruchnahme von BEM liegt zwischen 0-80%, durchschnittlich bei 19,4%.
<u>IT / Anwendungen</u>		
Es sind keine zusätzlichen IT / Anwendungen erforderlich.		

Tabelle 24: Ergebnisse aus der Online-Befragung zum BGM

Nachfolgend stehen ausgewählte Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex „BGM“.

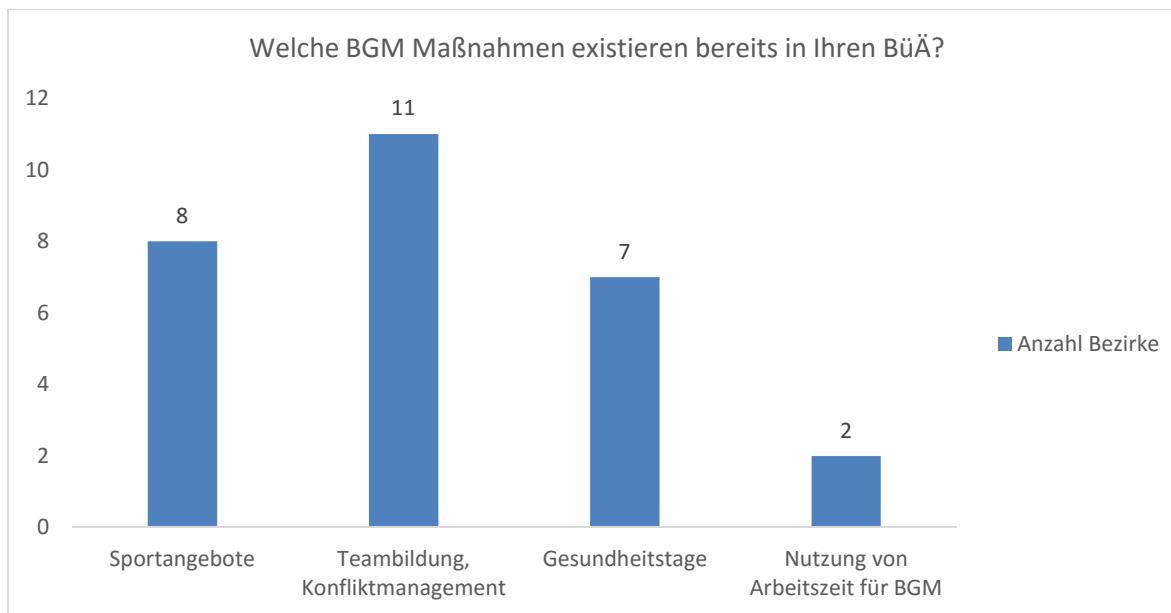


Abbildung 27: Existenz von BGM Maßnahmen, Frage Nr. 161

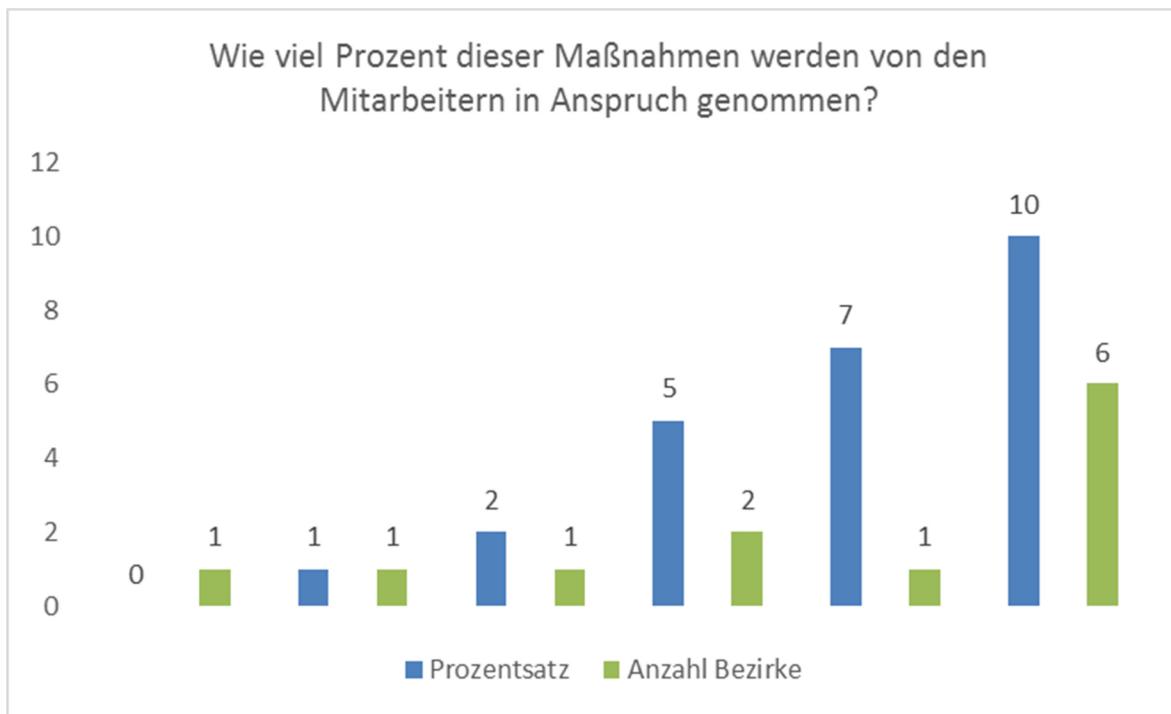


Abbildung 28: Prozentuale Inanspruchnahme der BGM Maßnahmen, Frage Nr. 162

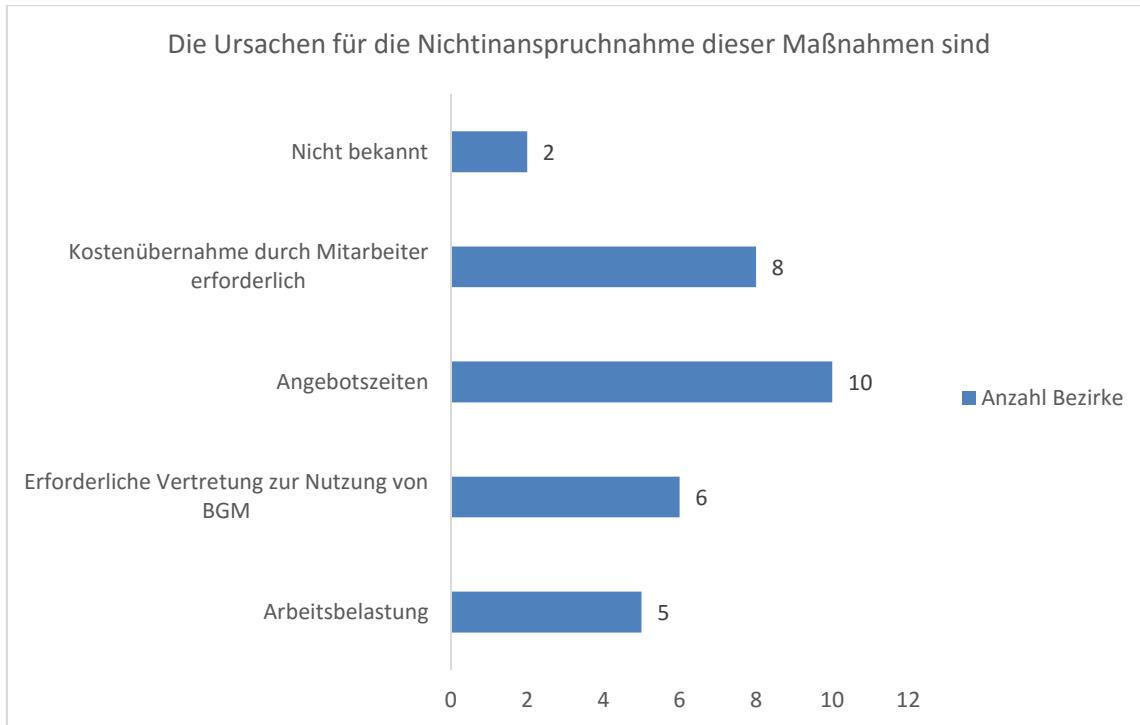


Abbildung 29: Nichtinanspruchnahme von BGM Maßnahmen, Frage Nr. 163

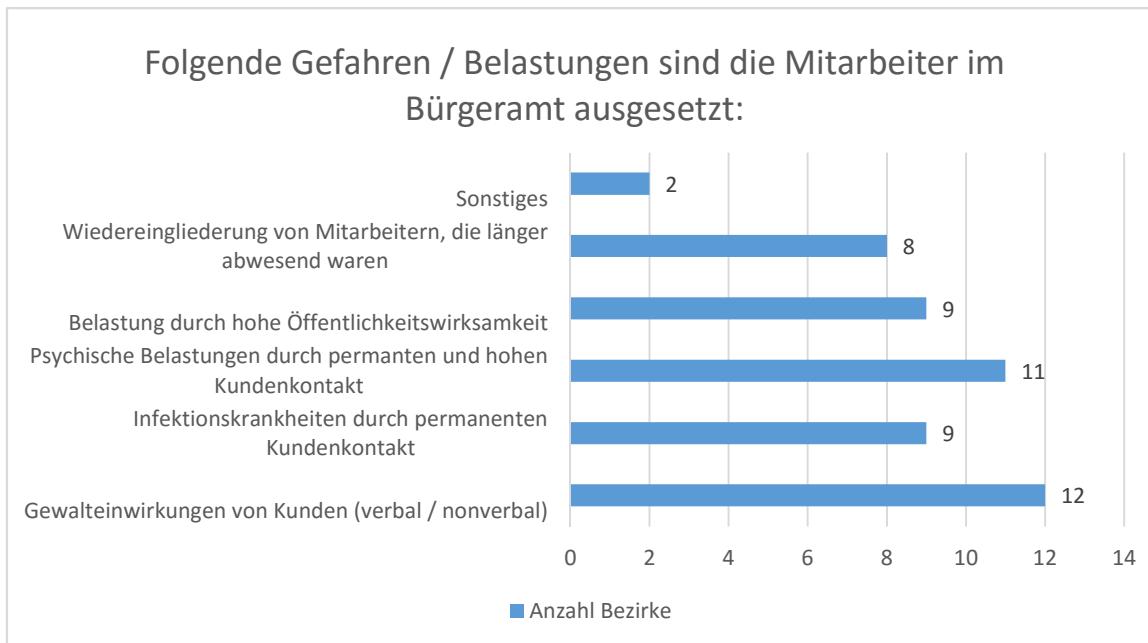


Abbildung 30: Gefahren / Belastungen im Bürgeramt, Frage Nr. 164

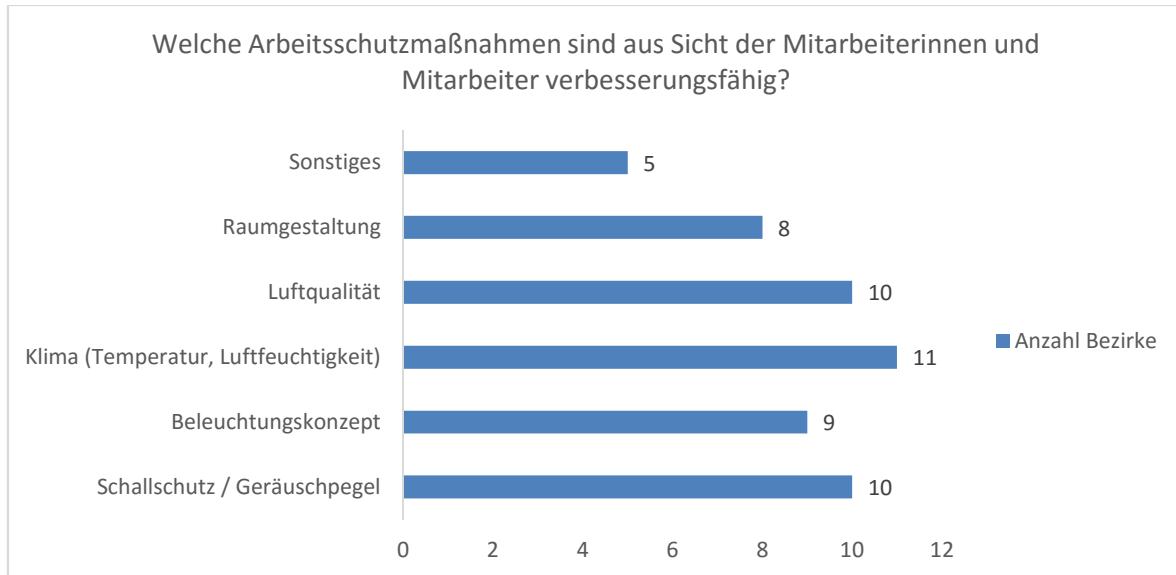


Abbildung 31: Verbesserungsfähige Arbeitsschutzmaßnahmen, Frage Nr. 165

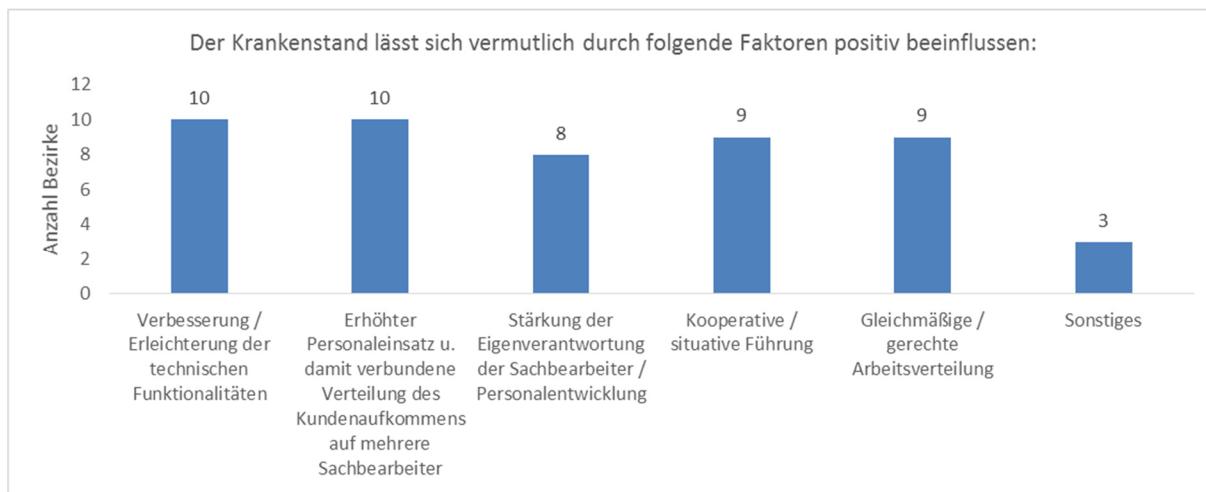


Abbildung 32: Positive Beeinflussung des Krankenstands, Frage Nr. 169

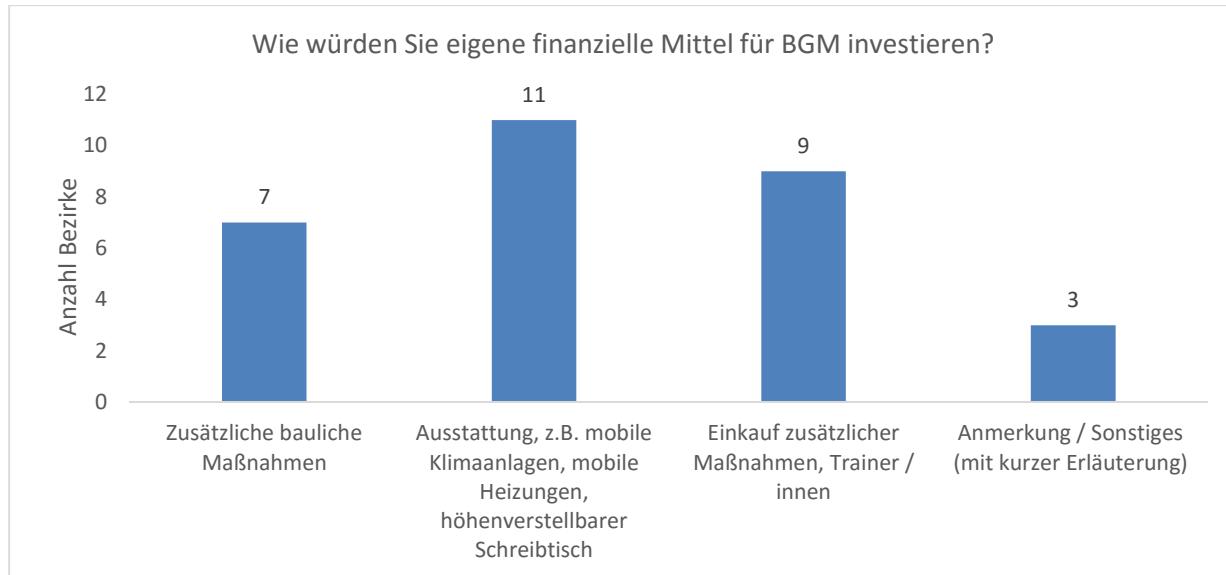


Abbildung 33: Investitionsziele für BüA für BGM, Frage Nr. 171

8.2.2. Ergebnisse aus den Interviews

Ideal-Zustand BGM	Ist-Zustand BGM	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand BGM
<u>Ziele / Kennzahlen</u>		
Die BüA erhalten eigene finanzielle Mittel zur Durchführung bezirklich individueller Maßnahmen (bspw. bauliche Maßnahmen).	BüA erhalten keine eigenen finanziellen Mittel, sondern werden im Rahmen der Budgetzuweisung für diesen Zweck vom Amt für Bürgerdienste geplant.	Konzertierte, standardisierte Aktionen wären hilfreich.
Alle Arbeitsplätze sind gesundheitsfördernd ausgestattet.	Annähernd erreicht. Umsetzung erfolgt gemäß Planung (RZV 2014 / 2015, Statusbericht März 2016).	Es wurden in diesem Kontext keine Maßnahmen empfohlen.
Pausenräume sind in ausreichender Anzahl und Größe vorhanden.	Aktuell nicht existent.	Bezirkliche Umsetzung ist teilweise aufgrund räumlicher Gegebenheiten begrenzt.
Hygienestandards sind definiert und werden konsequent eingehalten.	Aktuell nicht existent.	Vertragsanpassung und entsprechende Kontrollmaßnahmen.
<u>Vorgehensweise</u>		
Siehe Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex BGM		
<u>Struktur</u>		
Siehe Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex BGM		
<u>Rollen / Qualifikationen</u>		
Zusätzliche Weiterbildungen, Teambildungsmaßnahmen können durch vorübergehende Schließung des Standortes durchgeführt werden.	Schließung von BüA problematisch. Da Kunden informiert werden müssen, erscheint Schließung in der Presse, was sehr wahrscheinlich zu negativen Schlagzeilen führt.	Es wurden in diesem Kontext keine Maßnahmen empfohlen.

Ideal-Zustand BGM	Ist-Zustand BGM	Maßnahmen zur Annäherung an den Ideal-Zustand BGM
Es steht ein ausreichendes Zeitkontingent für die Planung, Steuerung und Durchführung von BGM-Maßnahmen zur Verfügung.	Teilweise steht kein ausreichendes Zeitkontingent für die Planung, Steuerung und Durchführung von BGM-Maßnahmen zur Verfügung.	Separates Personal für Planung, Steuerung und Durchführung von BGM-Maßnahmen wird teilweise gewünscht.
<u>Risiken</u>		
Siehe Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Themenkomplex BGM		
	<u>Neuralgische Punkte</u>	
BGM Maßnahmen werden von interner Stelle frühzeitig genug mitgeteilt, um diese in Planung zu berücksichtigen.	BGM Maßnahmen werden nicht immer frühzeitig genug mitgeteilt, sodass Teilnahme nicht mehr organisiert werden kann.	Es wurden in diesem Kontext keine Maßnahmen empfohlen.
Diejenigen, die gesundheitsfördernde Maßnahmen in Anspruch nehmen sollten, tun das nicht.	Einschätzung variiert in den Bezirken.	Es wurden in diesem Kontext keine Maßnahmen empfohlen.
Gesundheitsfördernde Maßnahmen, welche während der Arbeitszeit angeboten werden, werden nicht in Anspruch genommen.	Inanspruchnahme von BGM Maßnahmen variiert in den Bezirken. Ursachen bspw. Sachbearbeiter muss für die Nutzung eine Vertretung organisieren oder aufgrund von Fahrtzeiten.	Es wurden in diesem Kontext keine Maßnahmen empfohlen.
Gesundheitsfördernde Maßnahmen, die nach der Arbeitszeit angeboten werden, werden von den Sachbearbeitern aufgrund von Fahrtzeiten, Zeitaufwand, etc. nicht genutzt.	Inanspruchnahme von BGM Maßnahmen variiert in den Bezirken.	BÜA können BGM Maßnahmen entsprechend der Bedarfe vor Ort konzipieren und haben die dafür erforderlichen Ressourcen.
Die aktuellen BGM Maßnahmen verpuffen häufig, da sie zu selten durchgeführt werden können.	Wirkung der BGM Maßnahmen wurde nicht ermittelt.	Ermöglichung der häufigeren Durchführung von BGM Maßnahmen, indem bspw. Druck mit der KLR reduziert wird.

Tabelle 25: Ergebnisse aus den Interviews zum BGM

8.3. Handlungsempfehlungen

Aus den Rückmeldungen der Online-Befragung und der Einzelgespräche wurden die Positionen, wie in Kapitel 2.3.4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen beschrieben, zusammengeführt, hinsichtlich der zuordenbaren Handlungsfelder betrachtet und geeignete Maßnahmen dazu abgeleitet. Für die nachfolgende Tabelle wurden zum Erhalt einer gewissen Übersichtlichkeit Maßnahmen, die sich häufiger wiederholen, ausgeblendet. Dies wird mit dem blauen Hintergrund dargestellt. Die weißen Zeilen sind nicht weiter untergliedert. In der ganz rechten Spalte wird die Gewichtung der jeweiligen Position dokumentiert, wobei sich die Reihenfolge der Auflistung aus der Struktur des Online-Fragenkataloges ableitet. Die Gewichtung in den blauen Feldern ergibt sich aus der Summe der Einzelgewichtungen der dahinter liegenden Maßnahmen.

Nr.	Ideal-Zustand	Handlungsfeld						Gewichtung	
		Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
8.1	Nachhaltige Organisation des BGM BGM Maßnahmen sind so implementiert, dass sie von SB in Anspruch genommen werden.	X	X		X	X	X	In diesem Themenkomplex steht generell eine nachhaltige Organisation des BGM im Fokus. Diesbezüglich gibt es bereits eine Planung, die konsequent umgesetzt werden soll. Unterstützend ist zu empfehlen, dass die Bürgerämter eigene finanzielle Mittel für individuelle BGM erhalten, um ihre Konzeption von BGM entsprechend der Bedarfe im BüA umzusetzen. s.a. Dokument "Statusbericht Stand März 2016" SenInSport zu RZV 2014 /2015	38
8.2	Die Anwesenheitsquote wird gesteigert.			X	X			<p>Die Steigerung der Anwesenheitsquote beinhaltet eine Vielzahl von Aspekten, die signifikante Auswirkungen auf die Leistungserbringung in den Berliner Bürgerämtern haben werden. Nachfolgend sind einige Möglichkeiten aufgelistet, die entsprechend konzeptionell aufbereitet werden sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anwesenheitsquote ist niedrig und erhöht Kundenaufkommen für anwesende SB - Durchführung gemäß Planung plus ergänzende Maßnahmen - siehe Dokument Berlin Ideenmanagement, Qualitätszirkel - Implementierung von Beteiligungsstrukturen, Vorschlagswesen für SB - Dokument Verwaltungsreform Grundsätzegesetz - Regelmäßige Bewertung von Führungskräften - Zeitliche u. finanzielle Ressourcen werden benötigt - Teambildungsmaßnahmen, mehr Möglichkeiten für sozialen Austausch der SB implementieren - Voraussetzung für Honorierung der Leistungsunterschiede von SB einführen - Belastungen / Gefahren am Arbeitsplatz beeinträchtigen SB-Motivation - Prüfung der aktuellen Kriterien des Standards, evtl. Anpassung. Verbesserung der Arbeitsbedingungen; insbesondere Luftqualität, Beleuchtung, Lärm-, Schallschutz, Klima (Temperatur, Luftfeuchtigkeit), Arbeitsplatzausstattung, Raumgestaltung, - Standards für Sozialräume - Standards für Sauberkeit der Räumlichkeiten - Alle Arbeitsplätze sind gesundheitsfördernd ausgestattet. - Es steht ein ausreichendes Zeitkontingent für die Planung, Steuerung und Durchführung von BGM-Maßnahmen zur Verfügung. 	45

							Eine Durchführung gemäß Planung wird dringend empfohlen: s.a. Dokument "Statusbericht Stand März 2016" SenInnSport. RZV 2014 /2015	
8.13	Ausreichende Sicherheitsmaßnahmen für SB und Kunden sind implementiert.	X		X	X		Auf Basis der Einschätzung des Gefahrenpotenzials, das in den Standorten der Bürgerämter durchaus unterschiedlich sein kann, soll eine bedarfsgerechte Ausstattung zur Erhöhung von Schutz und Sicherheit erfolgen. Dazu zählen neben einem Notrufschalter auch der Einsatz von Wachpersonal gemäß Sicherheitsanalyse.	39

Tabelle 26: Übersicht der Handlungsempfehlungen Themenkomplex BGM

Für die Thematik des betrieblichen Gesundheitsmanagements gibt es bei SenInnSport (ZS B) zentrale Ansprechpartner, die gemäß der Ausführungen in der Gesprächsrunde zur koordinierten Weiterentwicklung der Bürgerdienste vom 01.07.2016, TOP 3 eine entsprechende Konzeption erstellt haben, die unter Berücksichtigung individueller Anforderungen der BüD zeitnah umgesetzt werden soll.

9. Zusammenführung der Handlungsempfehlungen

Abgeleitet aus den in den vorherigen Kapiteln aufgezeigten Handlungsempfehlungen, die sich auf den jeweiligen Themenkomplex beziehen, werden nunmehr die Maßnahmen mit ihrer Gewichtung zusammengeführt und entsprechend ihrer Häufigkeit aufgelistet. Das gesamte Datenmaterial dazu ist in einer umfangreichen Excel-Datei enthalten. Darüber lässt sich auch der Weg zu der Gewichtung der nunmehr aufgelisteten Maßnahmen jeder Zeit detailliert nachvollziehen. Zum Zwecke der Übersichtlichkeit werden wiederum nur die wesentlichen Maßnahmen aufgelistet, mit denen zeitnah nachhaltige Effekte zur Verbesserung der Leistungserbringung und Außenwahrnehmung der Berliner Bürgerämter erreicht werden können. Eine ausführliche Übersicht über die Handlungsempfehlungen befindet sich im Anhang 15.2 Übersicht Handlungsempfehlungen. Die Erstellung der Handlungsempfehlungen wird methodisch in Kapitel 2.3.4 Erarbeitung von Handlungsempfehlungen vorgestellt.

9.1. Handlungsschwerpunkte

Zusammenfassend ist festzustellen, dass insbesondere 5 Handlungsschwerpunkte sehr zeitnah aktiviert werden sollen, um nachhaltige Effekte für die Berliner Bürgerämter zu erreichen.

9.1.1. Standardisierung der Dienstleistungen der Bürgerämter

Eine standardisierte Definition der Dienstleistungen der Bürgerämter inkl. standardisierter ergänzender Informationen wird empfohlen und deren konsequente und kontinuierliche Nutzung, Publikation und Pflege verbindlich vereinbart:

- gesetzl. Grundlagen und bindende Rahmenbedingungen,
- Prozesse zur Leistungserbringung,
- Dokumente, Dateien, (online-)Formulare,
- IT-Fachverfahren inkl. Release-Stand,
- Risikobewertung,
- (perspektivische) Sicherstellung der Medienbruchfreiheit,
- Definition "Notfallkunde" inkl. entsprechender Arbeitsanweisungen,
- Definition Vorgehensweise Kunden ohne Deutschkenntnisse".

Im Kontext zur durchgängigen Standardisierung der Dienstleistungen der Bürgerämter ist darauf hinzuweisen, dass die mit Drucksache 15/ 3327 vom 29.10.2004 definierten „Eckwerte für die weitere Entwicklung der Bürgerämter in Berlin“ ebenfalls konsequent eingehalten bzw. erreicht werden sollen und hier auch eine kontinuierliche Aktualisierung und Status Kontrolle erfolgen soll.

9.1.2. Prozessanalyse und -optimierung

Für eine standardisierte Erbringung der Dienstleistungen müssen einheitliche Abläufe (Geschäftsprozesse) und Rahmenbedingungen wie z.B. IT, Formulare etc. verfügbar sein. Im

Positionspapier IV der Berliner Bürgerdienstleiter vom 08.04.2016 im Fazit Seite 13 unter Punkt 5 wird zwar angenommen, dass grundsätzlich kaum Optimierungsmöglichkeiten bei den Geschäftsprozessen bestehen. Mit den Ergebnissen der Organisationsuntersuchung darf hier ein anderer Schluss gezogen werden.

Deshalb wird empfohlen, zeitnah eine umfangreiche Prozessanalyse und Prozessoptimierung in den Berliner BüA durchzuführen. Mit den Ergebnissen können alle Dienstleistung der Bürgerämter durchgängig standardisiert werden.

Mit den Informationen aus der Prozessanalyse und -optimierung werden alle relevanten Daten erhoben und analysiert, die für eine standardisierte Erbringung der Dienstleistungen für alle möglichen Zugangsmedien (Vertriebskanäle) der Kunden (Telefon, online, schriftlich oder vor Ort) und unabhängig von regionalen Ausprägungen notwendig sind. Damit wird gleichzeitig eine maßgebliche Voraussetzung dafür geschaffen, die Umsetzung des Gesetzes zur Förderung des E-Government zu gewährleisten und die Bestrebungen der ServiceStadt Berlin zeitnah zu realisieren.

Darüber hinaus erlauben die Ergebnisse einer umfänglichen Prozessanalyse und -optimierung weitergehende Schlüsse für eine qualitative und quantitative Personalbedarfsbetrachtung inkl. Personalentwicklungsplanung und Wissensmanagement, optimierte IT-Ausstattung, Prozesskostenrechnung (Basis für Berechnung von Gebühren und Bescheiden sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen), Risikobewertungen und weitere Optimierungsmaßnahmen wie z.B. die Standortentwicklung.

9.1.3. Einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren

Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizientztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA) für den IT-Betrieb, in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten und Verantwortlichkeiten klar, eindeutig und verbindlich geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig. Zu empfehlen ist an dieser Stelle eine entsprechende Beauftragung der ITDZ-Berlin als zentralem IT-Dienstleister, der mit seinem IT-Servicemanagement die entsprechenden Steuerungsmechanismen verfügbar hat und darüber auch weitere Partner wie LABO für Fachverfahren und die IT der Bezirke für den vor Ort Service einbinden kann.

Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Anforderungen an neu einzuführende IT-Fachverfahren oder die Anpassung von IT-Fachverfahren an veränderte Funktionsanforderungen sowie einheitliche Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden. Damit wird auch eine signifikante Reduzierung des technisch verursachten Zeitaufwands am Arbeitsplatz in den Bürgerämtern ermöglicht.

Darüber hinaus ist sowohl aus Kundensicht als auch im Sinne einer effizienten Steuerung inkl. aktueller und verlässlicher Berichterstattung die **Einführung eines zentralen Online-Portals zu den Bürgerämtern** mit Funktionalitäten der Authentifizierung für Terminbuchungen

dringend zu empfehlen. Auf diese Weise können dem Kunden vorbereitende Informationen (Checklisten) für seinen Termin zur Verfügung gestellt werden und bereits wichtige Informationen des Kunden für den Termin abgefragt werden (Online-Formular). Dies ist sowohl im Hinblick auf die Umsetzung des EGovG Bln bis 2020 notwendig, als auch im Sinne der Kundenfreundlichkeit und Effizienzsteigerung bei den BüA selbst zielführend. Darüber hinaus wird mit der Umsetzung dieser Empfehlung die Quote der Nicht-Erscheiner signifikant gesenkt werden, weil eine Authentifizierung (Name, Vorname, Adresse, Tel.-Nr., E-Mail etc.) der Terminsuchenden erfolgt. Damit können Mehrfachterminierungen sowie Terminverschiebungen oder –absagen automatisch identifiziert, plausibilisiert und gezielt gesteuert werden. Zusätzlich können mit diesen Kontaktdaten, wie sie für jedes Online-Buchungssystem (Deutsche Bahn, Fluggesellschaften, Online-Einkaufsportale u.a.) genutzt werden, Terminerinnerungen und wichtige Hinweise für den Termin wie z.B. beizubringende Unterlagen versendet werden und somit sowohl die Kundenfreundlichkeit als auch die Qualität der Leistungserbringung der Bürgerämter weiter verbessert werden.

Ein Unterstützung dieses Ansatzes durch die **Einführung eines zentralen Kundenmanagementsystems** (auch Ticketsystem) und die **Einführung der Service Kontos** ist unbedingt zu empfehlen. Dadurch können vorbereitende Aktivitäten für eine Dienstleistung durch Kunden erbracht werden, die Leistungserbringung der BüA vom Kunden nachvollzogen werden und die Anzahl von Rückfragen zu Vorgängen erheblich gesenkt werden. Eine **funktionale Erweiterung des Zeitmanagementsystems (ZMS)** ist bereits in Vorbereitung und soll mit den weiteren Maßnahmen unbedingt synchronisiert werden. Gleiches gilt für die **Einrichtung von Bürgerterminals**, wie sie bereits im Einsatz sind und einen deutlichen Betrag zur Entlastung der Bürgerämter leisten.

9.1.4. Zentrale Steuerung

Für die Umsetzung der meisten Maßnahmen wird eine zentrale Steuerung notwendig sein und daher auch empfohlen. Dabei geht es unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Gegebenheiten weniger um eine Zentralisierung auch der Organisationen der Bürgerämter als vielmehr um eine zentrale Instanz für verbindliche Abstimmungen und Festlegungen. Diese Instanz muss einerseits eine Akzeptanz seitens der Bezirke haben, um eine individuelle Arbeitsfähigkeit gemäß regionaler Besonderheiten zu gewährleisten, andererseits muss sie einen einheitlichen, standardisierten Ansatz zur Leistungserbringung der BüA und der relevanten Rahmenbedingungen gegenüber den Senatsverwaltungen Inneres und Sport sowie Finanzen verbindlich vertreten können.

Um die Umsetzung der genannten Maßnahmen und deren Nachhaltigkeit zu sichern, wird die **Einführung eines zentralen Controllings** empfohlen. Das Controlling soll der empfohlenen zentralen Steuerung verantwortlich zugeordnet werden und kann bspw. auch extern erfolgen. Über dieses zentrale Controlling wird eine konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen und eine kontinuierliche Anpassung an aktuelle Gegebenheiten ermöglicht. Dadurch können Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der vereinbarten Maßnahmen sichergestellt und gleichzeitig eine hohe Auskunftsähnlichkeit über Umsetzungsstände der Maßnahmen erreicht werden. Dies verbessert auch die Außenwirkung des Verwaltungshandelns der Berliner Bürgerämter.

Für die Umsetzung der Standardisierung von Dienstleistungen und allen damit zusammenhängenden Aktivitäten sowie den Aufbau einer zentralen Steuerung (inkl. Controlling) wird die **Einrichtung einer zentralen Projektgruppe** aus den BüD-L und BüA-L sowie Vertretern der Senatsverwaltung für Inneres und Sport, die mit einem notwendigen Budget und den erforderlichen Personalressourcen ausgestattet wird, empfohlen. Aufgabe dieser Projektgruppe wird es auch sein, die Synchronisation der Maßnahmen für die Bürgerämter mit den Maßnahmen der Projektgruppe E-Government und anderen relevanten Aktivitäten zur gewährleisten.

9.1.5. Konsequente Ausrichtung Personalentwicklung

Die quantitative und qualitative Personalentwicklung wird konsequent und kontinuierlich am Personalbedarf ausgerichtet. Dazu wird für die Berliner Bürgerämter eine **berlinweite Standardisierung des Personalmanagements** empfohlen. Weiterhin soll sichergestellt werden, dass alle Bezirke am Kennzahlensystem teilnehmen. Eine konsistente Vergleichbarkeit und Steuerung wird ansonsten nicht möglich sein.

Nach der derzeitigen Einschätzung des Personalbedarfes der Bürgerämter sind für 2017 **keine zusätzlichen VZÄ** einzuplanen. Insgesamt stehen 642,49 VZÄ (Soll) zur Verfügung (zum Stichtag 01.01.2016). Unter Berücksichtigung der vorgenannten Maßnahmen sollte sich eine Reduzierung des Personalbedarfes der Berliner Bürgerämter erschließen lassen. Auch bei steigenden Einwohnerzahlen wird eine Erhöhung der VZÄ für die Berliner Bürgerämter im Kontext zu den erheblichen Effizienzpotenzialen durch die zunehmend Nutzung von Online-Verfahren, wie sie auch durch das EGovG Bln gefordert werden, nicht notwendig sein. Geeignete Maßnahmen zur Erhöhung der Verfügbarkeit der VZÄ sind identifiziert und sollen ebenfalls konsequent umgesetzt werden.

In diesem Zusammenhang hat die Betrachtung der Allzuständigkeit keine Notwendigkeit von Änderungen ergeben. Auf Basis der derzeitigen Erkenntnisse, die sich durchaus durch eine detaillierte Prozessanalyse und –optimierung verändern können, wird eine **Fortsetzung der Allzuständigkeit** auch im Sinne der Standardisierung empfohlen.

Vor dem Hintergrund der Umsetzung der vorgenannten Maßnahmen ist auch die **Überprüfung der Standortentwicklung** zu empfehlen. Perspektivisch kann die Anzahl der Standorte reduziert werden, da von einer deutlichen Reduzierung der Vorort Termine ausgegangen werden kann.

9.2. Reflexion der Allzuständigkeit der Bezirke

Für die Organisationsuntersuchung stellt sich die Frage, ob die beschlossene Allzuständigkeit eine sinnvolle Lösung ist. In den nachfolgenden Tabellen wurde diese Fragestellung hinsichtlich verschiedener Kriterien betrachtet. Im Ergebnis ist festzustellen, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt und insbesondere hinsichtlich der angestrebten Standardisierung der Dienstleistungen der Berliner Bürgerämter die Allzuständigkeit eher vorteilhaft ist. Auf Basis der vorliegenden Informationen und Unterlagen wird seitens BOC keine Änderung der Allzuständigkeit empfohlen.

Kriterium	Vorteil Allzuständigkeit	Nachteil Allzuständigkeit
Kundenfreundlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Der Kunde kann das BüA aufsuchen, welches in der Nähe anderer Orte liegt, die er regelmäßig aufsucht, bspw. dem Arbeitsort. - Kunden können BüA entsprechend persönlicher Erfahrung und Präferenz aufsuchen. - Kunde kann bei Interesse bzgl. eines anderen Bezirks seine Anfrage direkt im BüA dieses Bezirks stellen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Weniger beliebte Bezirke/BüA verursachen eine Kundenfluktuation zu anderen Bezirken/BüA und reduzieren somit ihr künftiges Kundenaufkommen. -
Terminbuchung	<ul style="list-style-type: none"> - Der Kunde kann berlinweit nach einem Termin für sein Anliegen suchen. - Der Kunde kann den nächstmöglichen freien Termin wahrnehmen, wenn dieser außerhalb seines Bezirks angeboten wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - BüA kann Kunden die BüA ohne Termin aufsuchen aufgrund Terminmangel an anderen Bezirk verweisen. - Vorheriger Punkt könnte den Anreiz der BüA zur Optimierung der organisatorischen Abläufe reduzieren.
(Temporäre) Schließung von BüA-Standorten	<ul style="list-style-type: none"> - Bei vorübergehender Standortschließung von BüA eines Bezirkes kann der Kunde auf einen anderen Bezirk verwiesen werden und ausweichen. 	<ul style="list-style-type: none"> -
Planung des Kundenaufkommens	<ul style="list-style-type: none"> - 	<ul style="list-style-type: none"> - Planung des potentiellen Kundenaufkommens aufgrund der Einwohnerzahl der Bezirke ist nur schätzungsweise möglich.
Standardisierung der BüA-Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Hier besteht höherer Anreiz für Standardisierung der Dienstleistungserbringung und anderer Absprachen organisatorischer Art. 	<ul style="list-style-type: none"> -
Optimierung (Anzahl / Größe) der BüA-Standorte	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Allzuständigkeit der Bezirke wird die Entwicklung der Standorte nicht durch fachliche Inhalte begrenzt. 	<ul style="list-style-type: none"> -
Qualität der Dienstleistungserbringung	<ul style="list-style-type: none"> - Auf standardisierter Ebene kann Qualität der Dienstleistungserbringung gesteigert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Auf spezifischer Ebene kann Qualität der Dienstleistungserbringung ggf. nicht gewährleistet werden.
Vergleichbarkeit der Bezirke	<ul style="list-style-type: none"> - Bei hoher Standardisierung ist die Vergleichbarkeit leichter umzusetzen. 	<ul style="list-style-type: none"> -
Konsequente Anwendung der Allzuständigkeit durch Bezirke	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Vergleichbarkeit der Bezirke - Flexibler Einsatz von Personal (Springer-Pool) 	<ul style="list-style-type: none"> - Trotz der Allzuständigkeit gibt es Dienstleistungen, die bezirklich gebunden sind (Vignetten). Das führt teilweise zu erhöhtem Beratungsbedarf, der prinzipiell aus

Kriterium	Vorteil Allzuständigkeit	Nachteil Allzuständigkeit
		dem Budget des Bezirkes zu decken ist.

Tabelle 27: Erörterung Allzuständigkeit der Bezirke

Erörterung der Allzuständigkeit der Sachbearbeiter

Kriterium	Vorteil Allzuständigkeit	Nachteil Allzuständigkeit
Kunden-freundlichkeit	- Der Kunde kann alle seine Anliegen bei einem SB in einem Termin vortragen.	- Detailwissen der SB ist evtl. geringer als bei Zuständigkeit und Spezialisierung für bestimmte Themen.
Erledigung des Kundenan-liegens bei Abwesenheit eines SB	- Bei Abwesenheit eines SB, werden Kundenanliegen von anderen SB erbracht. - Folglich bleiben Kundenanliegen nicht bis zur Rückkehr eines SBs liegen.	-
Attraktivität des Arbeitsgebiets des SB	- Der Aufgabenbereich der SB ist thematisch umfangreicher und somit abwechslungsreicher.	- Die persönliche Identifikation des SB mit einzelnen Themen ist aufgrund der Allzuständigkeit evtl. weniger stark ausgeprägt.
Fortbildung	- Alle SB erhalten die gleichen Fortbildungen. - Alle SB können sich untereinander zu allen Themen austauschen. - Themenübergreifende Fortbildungen ermöglichen Information des Kunden über sein vorgetragenes Anliegen hinaus.	- Alle SB müssen sich zu jedem Thema kontinuierlich weiterbilden. - Fortbildungsaufwand ist umfangreicher als bei thematischer Spezialisierung, da Kenntnisse zu allen Themen aktualisiert werden müssen.
Aufbau von Spezialwissen	- Da kein Spezialwissen aufgebaut wird, ist jeder SB flexibel einsetzbar.	- Aufbau von Spezialwissen ist nur bei häufig wiederkehrenden Themen wahrscheinlich.
Beratungsleis-tung qualitativer Art	- Informationen zu angrenzenden Themenbereichen sind bei Allzuständigkeit eher vorhanden, als bei thematischer Spezialisierung.	- Detaillierungstiefe der Beratung ist bei nicht vorhandener thematischer Spezialisierung unwahrscheinlicher.
Qualität insgesamt	- Kunde erhält von SB evtl. umfangreicherer Information, dafür nicht so detailliert, wie bei thematischer Spezialisierung des SB.	- Detailwissen ist evtl. unzureichend vorhanden bzw. nicht auf dem letzten Stand.

Tabelle 28: Erörterung Allzuständigkeit der Sachbearbeiter

9.3. Reflexion der Standortentwicklung

Mit Beginn der Umsetzung der Maßnahmen aus den Handlungsempfehlungen soll auch ein Konzept zur Standortentwicklung erstellt werden. Unter Berücksichtigung der zu erwartenden Ergebnisse der Umsetzung der Handlungsempfehlungen sowie weiterer Maßnahmen im Kontext des EGovG Bln ist zu erwarten, dass eine deutliche Entlastung der Berliner Bürgerämter erfolgt und damit nicht mehr alle der derzeit 44 Standorte benötigt werden. In dem Konzept zur Standortentwicklung ist nicht nur die Anzahl der Standorte, sondern auch deren Art (stationär, temporär oder mobil) zu betrachten. Unter wirtschaftlichem Gesichtspunkt sollen an einem Standort mindestens 18 VZÄ beschäftigt sein. Dies hätte ohne weitere Prüfung zur Folge, dass die Anzahl der Standorte auf 34 (615 VZÄ/18 VZÄ) reduziert werden kann. Derzeit gibt es in jedem Bezirk mindestens ein Bürgeramt, das weniger als 18 VZÄ beschäftigt. Eine detailliertere Berechnung der Standortanzahl in Abhängigkeit von VZÄ erfolgt in Tabelle 29: Übersicht Einwohner, Einw./VZÄ und Einw./BüA und Tabelle 30: Details zu Einwohnerzahlen je BüA. Das Konzept zur Standortentwicklung soll zunächst ohne Einschränkungen der Betrachtung von Standortverfügbarkeit und -auswahl erstellt werden.

Werden die ungünstigen Werte mit hohem Krankheitsstand zu Grunde gelegt (s. Tabelle 22: Ermittlung Personalbedarf auf Basis Normalarbeitskraft mit (33 Tage krank), so ergeben sich aus der Berechnung referenziert auf die Einwohnerzahl eine Anzahl von 34 Standorten und referenziert auf die hochgerechnete Anzahl der Dienstleistungen p.a. eine Anzahl von 21 Standorten. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse einer Prozessanalyse auch hinsichtlich perspektivischer Entwicklung durch die Umsetzung des EGovG Bln wird eine Überprüfung dieser Berechnungen empfohlen.

In einer Konzeption zur Standortentwicklung sollen auch weitere Aspekte der Ablauf- und Aufbauorganisation berücksichtigt werden. Für eine detailliertere Analyse der funktionalen, wirtschaftlichen und personellen Notwendigkeit der Trennung in Front- und Back Office ist die bereits empfohlene Prozessanalyse eine zwingende Voraussetzung. Erst dadurch werden relevante Informationen in ihrem jeweiligen Kontext verfügbar, die eine verlässliche Aussage für die Standardisierung der Prozesse und die Zuordnung der Prozessschritte (Aktivitäten) zu Rollen (hier: Front Office und Back Office) zulassen. Gleichermaßen gilt für verbindliche Bewertungen der Verteilung von Leistungserbringungen in eher zentraler, dezentraler oder regional zentralisierter Form oder die Betrachtung der Allzuständigkeit. Mit den durch die Prozessanalyse erhobenen Informationen kann im Sinne einer Optimierung auch Bezug auf anzunehmende Entwicklungen, z.B. demographische Entwicklung, Ausweitung der E-Government Angebote etc. genommen werden, wodurch sinnvolle Konzepte für die weitere Gestaltung der Ablauf- und Aufbauorganisation der Berliner Bürgerämter entwickelt werden können.

In den nachfolgenden Tabellen erfolgt die Darstellung von Einwohnerzahlen im Verhältnis zu VZÄ in den Bezirken und im Verhältnis zur Anzahl der Standorte. Diese Übersichten geben Aufschluss über die Betreuungsdichte der Einwohner in den Bezirken. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Zahlen keine Auskunft über die Betreuungsintensität geben, die je nach Einwohnerstrukturen (Alter, Bildung, soziale Herkunft etc.) deutlichen Schwankungen unterlegen sein dürfte.

		VZÄ Soll	Einwohner	Einw. / VZÄ	Einw. / BüA
Berlin		611,13	3.610.156	Durchschnitt	
				6.194,36	89.448,07
Charlottenburg	SUMME	47,73	330.468	6.923,70	110.156,00
Friedrichshain-Kreuzberg	SUMME	46	278.393	6.052,02	92.797,67
Lichtenberg	SUMME	64,4	275.142	4.272,39	68.785,50
Marzahn-Hellersdorf	SUMME	41	259.373	6.326,17	86.457,67
Mitte	SUMME	62,17	363.236	5.842,63	90.809,00
Neukölln	SUMME	65	328.062	5.047,11	82.015,50
Pankow	SUMME	70	389.976	5.571,09	97.494,00
Reinickendorf	SUMME	35,48	256.617	7.232,72	51.323,40
Spandau	SUMME	36	234.630	6.517,50	78.210,00
Steglitz-Zehlendorf	SUMME	63,25	299.765	4.739,37	74.941,25
Tempelhof-Schöneberg	SUMME	53,1	341.161	6.424,88	113.720,33
Treptow-Köpenick	SUMME	27	253.333	9.382,70	126.666,50

Tabelle 29: Übersicht Einwohner, Einw./VZÄ und Einw./BüA

		VZÄ Soll Einwohner Einw. / VZÄ Einw. / BüA					VZÄ Soll Einwohner Einw. / VZÄ Einw. / BüA		
Berlin		611,13	3.610.156	Durchschnitt		611,13	3.610.156	Durchschnitt	
		6.194,36	89.448,07				6.194,36	89.448,07	
Charlottenburg	SUMME	47,73	330.468	6.923,70	110.156,00	Pankow	SUMME	70	389.976
	BüA 1	21,73					BüA 1	10	
	BüA 2	14,5					BüA 2	7	
	BüA 3	11,5					BüA 3	29	
	BüA 4						BüA 4	24	
	BüA 5						BüA 5		
Friedrichshain-Kreuzberg	SUMME	46	278.393	6.052,02	92.797,67	Reinickendorf	SUMME	35,48	256.617
	BüA 1	23					BüA 1	5,5	
	BüA 2	5					BüA 2	7,5	
	BüA 3	18					BüA 3	8,23	
	BüA 4						BüA 4	8,5	
	BüA 5						BüA 5	5,75	
Lichtenberg	SUMME	64,4	275.142	4.272,39	68.785,50	Spandau	SUMME	36	234.630
	BüA 1	18					BüA 1	20	
	BüA 2	19					BüA 2	9	
	BüA 3	14					BüA 3	7	
	BüA 4	13,4					BüA 4		
	BüA 5						BüA 5		
Marzahn-Hellersdorf	SUMME	41	259.373	6.326,17	86.457,67	Steglitz-Zehlendorf	SUMME	63,25	299.765
	BüA 1	13					BüA 1	20,75	
	BüA 2	14					BüA 2	19	
	BüA 3	14					BüA 3	14	
	BüA 4						BüA 4	9,5	
	BüA 5						BüA 5		
Mitte	SUMME	62,17	363.236	5.842,63	90.809,00	Tempelhof-Schöneberg	SUMME	53,1	341.161
	BüA 1	12,25					BüA 1	19,7	
	BüA 2	19					BüA 2	24,4	
	BüA 3	13,92					BüA 3	9	
	BüA 4	17					BüA 4		
	BüA 5						BüA 5		
Neukölln	SUMME	65	328.062	5.047,11	82.015,50	Treptow-Köpenick	SUMME	27	253.333
	BüA 1	22					BüA 1	13	
	BüA 2	18					BüA 2	14	
	BüA 3	15					BüA 3		
	BüA 4	10					BüA 4		
	BüA 5						BüA 5		

Tabelle 30: Details zu Einwohnerzahlen je BüA

10. Glossar

Begriff	Erläuterung
Back-Office (aus aufbauorganisatorischer Perspektive)	Das Back-Office ist der Bereich des Fachbereiches Bürgerämter, der Aufgaben ohne direkten Kontakt zum Kunden* (siehe Definition Kundinnen und Kunden) erfüllt. Das sind sowohl originäre Aufgaben, z. B. Postbearbeitung, Vorgangsbearbeitung, die kein persönliches Erscheinen der Kunden erfordern. Darüber hinaus gehören auch Aufgaben der Planung, Organisation und Steuerung von Personal- und Sachressourcen dazu. Neu ist: Dieser Darstellung folgend, wird der „Informationstresen“ zum Back-Office gerechnet (vgl. Positionspapier IV BüD-L Berlin, Folie 15).
Back- und Front Office (aus aufbau-organisatorischer Perspektive)	Hierunter wird im Wesentlichen die strukturelle Zuordnung der Back-Office-Aufgaben verstanden. Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Möglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> - Das Back-Office ist im FB BüA eine selbstständige Organisationseinheit. - Das Back-Office ist im FB BüA Bestandteil des jeweiligen BüA-Standortes, die dafür bestimmte Personalressource ist strukturell ständig oder zeitweise außerhalb der Front-Office-Aufgaben tätig.
Back- und Front Office (aus ablauforganisatorischer Perspektive)	Eindeutige inhaltliche Abgrenzung der Aufgaben zwischen Front- und Back-Office.
Bürgertelefon 115	Das Bürgertelefon ist der zentrale, telefonische Zugang zur Berliner Verwaltung und dient der Kundeninformation sowie der Terminvermittlung für ein Berliner Bürgeramt.
Employer-Branding	Employer-Branding bezeichnet Maßnahmen, um ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und von anderen Wettbewerbern im Arbeitsmarkt positiv abzuheben. Frei nach Wikipedia.
Fachliche Geschäftsprozesse	Fachliche Geschäftsprozesse dienen der Erstellung einer Dienstleistung.
Fachverfahren	Ein Fachverfahren ist die IT-Unterstützung für die Beantragung und Durchführung von Dienstleistungen der Verwaltung, z.B. VOIS, Meso, Cevap.

Begriff	Erläuterung
Front Office	Das Front-Office ist der Bereich des Fachbereiches Bürgerämter, der Aufgaben ausschließlich im direkten Kontakt zu Kunden* (siehe Definition Kundinnen und Kunden) im Rahmen der definierten Öffnungszeiten erfüllt. Das sind originäre Aufgaben, die den Bürgerämtern landeseinheitlich zugewiesen und in den entsprechenden Definitionen der Dienstleistungsdatenbank Berlin hinterlegt sind. Neu ist: Dieser Darstellung folgend, wird der „Informationstresen“ zum Back-Office gerechnet (vgl. Positionspapier IV BüD-L Berlin, Folie 15).
E-Government	Mit dem E-Government werden der Abbau von Bürokratie und die Modernisierung der Verwaltung angestrebt. Für die strategische Ausrichtung und Fortentwicklung von E-Government ist das Bundesministerium des Innern (i.F. BMI) verantwortlich. Frei nach BMI
Gebührenkasse	Die Gebührenkasse ist eine Anwendung zur elektronischen Erfassung aller in der Verwaltung anfallenden Gebühren. Frei nach HSH Soft- und Hardware Vertriebs GmbH.
Kunde	Kunde und Bürger sind in diesem Gutachten gleichgesetzt zu verstehen für die Person, die ein Anliegen im BüA erledigen möchte.
LamaPoll	LamaPoll ist ein Online-Tool des gleichnamigen Unternehmens, mit dem Befragungen erstellt, durchgeführt und ausgewertet werden können.
Leitungsspanne	Unter Leitungsspanne versteht man im Personalwesen die Anzahl der einer Leitungsstelle unmittelbar unterstellten Mitarbeiter. Frei nach Wikipedia
Notfallkunde	Siehe Definition des Berliner Bürgeramts: https://service.berlin.de/terminvereinbarung/artikel.296864.php
Nicht-Erscheiner	Der Begriff Nicht-Erscheiner bezeichnet die Kunden, die ihren Termin ohne Absage nicht wahrnehmen. In der ZMS-Statistik werden diese Kunden nicht separat aufgelistet, von den Kunden, die ihren Termin absagen. Somit ist die statistische Erhebung der Nicht-Erscheiner über ZMS aktuell nicht valide ermittelbar.
Produktbereich 104	Als Produktbereich bezeichnet man die oberste Gliederungsebene in der Produkthierarchie des kommunalen Produkthaushalts. Ein Produktbereich fasst mehrere inhaltlich zusammen gehörende Produktgruppen zusammen. Quelle: Haushaltssteuerung.de.

Begriff	Erläuterung
Regionalisiertes Einarbeitungsbürgeramt	Das regionalisierte Einarbeitungsbürgeramt ist in einem BüA eines Bezirkes zur Ausbildung neuer SB eingerichtet.
Service Konto	Das Service Konto bezeichnet den personalisierten Zugang zur Nutzung von e-Government Anwendungen.
Siebel	Software Werkzeug zur Gestaltung und Nachverfolgung der kundenspezifischen Dienstleistungsaktivitäten (Ticket) Customer Relationship Management (CRM).
Ticket-System	Software, um Empfang, Bestätigung, Klassifizierung und Bearbeitung von Kundenanfragen (Tickets bzw. Fälle) zu verwalten und zu bearbeiten. Vgl. auch „Siebel“.
Tracking-System	Web-Oberfläche, über die der Kunde den Bearbeitungsstand seines Dienstleistungsauftrages (Ticket) verfolgen kann. Dieses Auskunftsportal bezieht nach eindeutiger Authentifizierung des Kunden die Informationen aus dem Ticket-System.
Tresen	Die Tresen im BüA erbringen organisatorische Dienstleistungen, wie Terminvermittlung sowie Beratung und Aushändigen von Informationsmaterial. Die Tresen sind i.d.R. strukturell getrennt von den Aufgaben des Front Office und Back-Office.
VZÄ-IST	Ist eine Kennzahl, die u.a. im Personalmanagement angewendet wird. Es gibt an, wie viele Vollzeitstellen sich rechnerisch bei einer Personalbelegung mit Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten ergeben, (ohne FB-Leitung). Frei nach Wikipedia. Die Ergänzung „IST“ bezieht sich auf die aktuell besetzten Vollzeitstellen.
VZÄ-SOLL	VZÄ-Soll ist die errechnete Summe aller besetzten und besetzbaren Stellen/Stellenanteile pro Haushaltsjahr, die dem gesamten Fachbereich zugeordnet sind (ohne FB-Leitung). Basis ist der in IPV hinterlegte Stellenplan zuzüglich aller VZÄ, die unterjährig zugeordnet wurden, z. B. durch „Wachsende Stadt“.

11. Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Beschreibung
ADA	Ausbildung der Ausbilder. Fortsbildungsprüfung nach der Ausbilder-Eignungsverordnung
AG	Arbeitsgruppe
BA	Bezirksamt
BEM	Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BüA	Bürgeramt
BÜA-L	Bürgeramtsleiter
BÜD-L	Bürgerdienstleiter
CEVAP	Computergestützte Erteilung von Anwohnerparkausweisen
Dokis	Dokumenten-Informations-System ; Fahndungshilfsmittel: enthält Echt- und Fälschungsbeschreibungen von Personendokumenten, Führerscheinen und Fahrzeugdokumenten. Wikipedia
e-Akte	Elektronische Akte
EurOwiG	EDV-Programm für Ordnungswidrigkeiten
F-K	Friedrichshain-Kreuzberg
HE	Handlungsempfehlung
HESS	Kassenautomat als Zahlungssystem
ITDZ	IT-Dienstleistungszentrum Berlin
Imperia	Content Management System für die Präsentation des Bezirksamtes im Internet
KLR	Kostenleistungsrechnung
LABO	Landesamt für Bürger- und Ordnungsangelegenheiten
MESO	Fachverfahren für kommunales Meldewesen. Wurde in den BüA weitgehend durch VOIS abgelöst.
M-H	Marzahn-Hellersdorf
OWI	Ordnungswidrigkeiten
PA	Pankow
ProFiskal	Abrechnungssystem für die Kosten- und Leistungsrechnung
RZV	Rahmenzielvereinbarung 2014 / 2015
SB	Sachbearbeiterin / Sachbearbeiter
SenFin	Senatsverwaltung für Finanzen
SenInnSport	Senatsverwaltung für Inneres und Sport
SenKanzlei	Senatskanzlei

Abkürzung	Beschreibung
SLA	Service Level Agreement, oder auch Dienstgütevereinbarung (DGV) oder Dienstleistungsvereinbarung (DLV) bezeichnet eine Vereinbarung bzw. die Schnittstelle zwischen Leistungsempfänger (Auftraggeber) und Dienstleister für wiederkehrende (IT-) Dienstleistungen. Ziel ist es, die Kontrollmöglichkeiten für den Auftraggeber transparent zu machen, indem zugesicherte Leistungseigenschaften wie etwa Leistungsumfang, Reaktionszeit und Schnelligkeit der Bearbeitung genau beschrieben werden. Wichtiger Bestandteil ist hierbei die Dienstgüte (Servicelevel), welche die vereinbarte Leistungsqualität beschreibt.
S-Z	Steglitz-Zehlendorf
T-S	Tempelhof-Schöneberg
VOIS	Melde-, Pass- und Ausweisregister
VKA	Verwaltungskademie
VZÄ	Vollzeitäquivalent
ZMS	Das Termin- und Zeitmanagementsystem für Berliner Behörden

12. Quellen

Hinweis:

Seitens BOC wurden die nachfolgend aufgeführten Quellen genutzt. Weitere Quellen sind der BOC nicht bekannt, wurden nicht bekannt gemacht oder waren für die BOC nicht zugängig.

Dokumente:

Abschlussbericht: Aufbau eines Monitoringsystems "Effizienz und Effektivität" Berliner Bürgerämter; Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Helmut Klages, 2006
Abschlussbericht: Modernisierungsprogramm ServiceStadt Berlin; Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Juni 2011
Abschlussbericht: Projekt promi!, pro Mitarbeiter; Bürgerämter Tempelhof-Schöneberg, Berlin, August 2013
Abschlussbericht zur 2. Projektphase 2006-2008: Entwicklung und Erprobung eines Monitoringsystems "Effizienz und Effektivität" Berliner Bürgerämter; Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer, Kai Masser, Andra Stallmeyer, Jürgen Freund, 2008
Abschlussbericht zur Machbarkeitsstudie: Entwicklung gemeinsamer Anlaufstellen in der Berliner Verwaltung; Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin, Juni 2011
Aktenplan Amt für Bürgerdienste, Januar 2016
Beschäftigte im unmittelbaren Landesdienst Berlin im Januar 2015; Statistikstelle Personal bei der Senatsverwaltung für Finanzen, Januar 2015
Beschluss: Definition Geschäftsprozess; RdB, Januar 2006/ Mai 2007
Beschlussentwurf Rahmenzielvereinbarung 2014/2015, Statusbericht und Positionspapier IV; Senatsverwaltung für Inneres und Sport und Leiterinnen und Leiter der Ämter für Bürgerdienste, April 2016
Bezirksamtsvorlage – zur Beschlussfassung –; Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin, 2013
Darstellung der Maßnahmen zur Verbesserung der Berliner Bürgerämter; Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Januar 2016
E-Government-Entwicklung in der Berliner Verwaltung: Stand der Einführung des elektronischen Zahlungsverkehrs in der Berliner Verwaltung (Rote Nr. 2503); Senat von Berlin, Dezember 2004
E-Government-Gesetz Berlin: Gesetz zur Förderung des E-Government; Mai 2016
E-Mail mit Auswertung zu übertragenen Urlaubstagen und Zeitguthaben, Juli 2014
Entwurf: Projektauftrag Weiterentwicklung der Bürgerterminals; ITDZ Berlin, Berlin, Katja Raue und Holger Deutschmann, November 2011
Entwurf: Roadmap Verwaltung Mobil 2016; INFORA GmbH, T-Systems, April 2014

Ergebnisbericht Prozessauswahl und Umsetzungskonzept: Verwaltung Mobil – IT-gestützter mobiler Dienst in der Berliner Verwaltung für die Senatsverwaltung für Inneres und Sport; INFORA GmbH, Februar 2014
Fortschrittsbericht zu den Innovationen in den Bürgerämtern und Ergebnisse der Bürgeramtsorganisationsuntersuchung; Senatsverwaltung für Finanzen, Februar 2016
Führungszeugnis – ohne Warten, einfach starten; Tanja Altendorf, Christina Czommer, Daniel Enskat, Bettina Pietsch, Marcel Riemann, September 2015
Gesamtliste der gemeldeten IT-Verfahren in der Berliner Verwaltung; Senatsverwaltung für Inneres, September 2005
Glossar und Begleitmaterial zur Machbarkeitsstudie: Entwicklung gemeinsamer Anlaufstellen in der Berliner Verwaltung; Senatsverwaltung für Inneres und Sport des Landes Berlin,]Init[, ITDZ Berlin, Juni 2011
Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung; BMI, April 2016
Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung; Bundesministerium des Inneren/ Bundesverwaltungsamt, Juni 2016
IT-Organisationsgrundsätze der Berliner Verwaltung auf Basis der VV IT-Steuerung; Senatsverwaltung für Inneres, Juni 2006
Jahresstatistik der Jahre 2010-2014
Krankenstatistiken der Jahre 2010-2014
Leistungsbeschreibung zum Einzelabruf: Organisationsuntersuchung der Berliner Bürgerämter
Mitteilung: Bürgernahe Dienstleistungen in der Verwaltung (1) – Eckwerte für die weitere Entwicklung der Bürgerämter in Berlin; Abgeordnetenhaus Berlin, Oktober 2004
Modernisierungsprogramm: ServiceStadt Berlin – 1. Fortschrittsbericht; Senatsverwaltung für Inneres und Sport, Juni 2008
Neuregelung der Verantwortlichkeit für die Berliner Bürgerämter
Projekt Berliner Wissensmanagement; Skzl II A 17, Krajan, Mai 2012
Projektbericht: Berliner Wissensmanagement; Regierender Bürgermeister Berlin, Senatskanzlei, Landesredaktion Berlin.de, September 2009
Projektbericht: Ein Meinungsbild zur Modernisierung der Berliner Verwaltung – am Beispiel von online angebotenen Verwaltungsdienstleistungen, Ausweisautomaten und dem Service-Konto; Jessica Becker, Maximilian Lüdecke, Michaela Widera, September 2015
Projektvertrag: Terminmanagement in den Bürgerämtern des Bezirks Tempelhof-Schöneberg; Eismann, Paschenda, Bürgeramt Tempelhof-Schöneberg, 2012
Rahmenzielvereinbarung 2014/2015: Maßnahme A 3 Kennzahlensystem – Ergebnisse 2015; Leiter der Ämter für Bürgerdienste, April 2016
Rahmenzielvereinbarung für den Leistungszeitraum 2014/2015 [...] zu Entwicklungsaufgaben der Ämter für Bürgerdienste in den Jahren 2014/2015; Senatsverwaltung für Inneres und Sport und für Stadtentwicklung und Umwelt, Bezirksamter Berlins, März 2014
Richtlinien der Regierungspolitik; Senatsverwaltung für Inneres, Dezember 2011

Schriftliche Anfrage des Abgeordneten Thomas Birk (GRÜNE) und Antwort; Abgeordnetenhaus Berlin, Drucksache 17/17655, Januar 2016
Senatsvorlage Nr.-S- 472/2012: Umsetzung des Konzepts "One Stop City Berlin 2016"; Senatsverwaltung für Inneres und Sport, August 2012
ServiceStadt Berlin 2016: Anforderungen an die zukünftige Ausgestaltung der Leistungs- und Serviceangebote im Land Berlin unter sich verändernden Rahmenbedingungen; Deutsches Institut für Urbanistik GmbH (Difu) Berlin, Busso Grabow, Rüdiger Knipp, Stefan Schneider, Mai 2009
Statusbericht 2014/2015 (RZV); Senatsverwaltung für Inneres und Sport und Leiterinnen und Leiter der Ämter für Bürgerdienste, März 2016
Umsetzungskonzept: Service-Konto; Senatsverwaltung für Inneres und Sport und ITDZ Berlin, Juli 2014
Veröffentlichungen: ABI. Nr. 27, 1071; Berlin, Juni 2012
Verwaltungsvorschriften für das Berliner Ideenmanagement 2; Senatsverwaltung für Inneres; März 2000
Zeitmanagementsystem für Berliner Behörden (ZMS-BB): Benutzerhandbuch für Behördenmitarbeiter und Administratoren; Fraunhofer-Institut und Heinrich-Hertz-Institut, August 2014
Zwischenbericht zur Organisationsuntersuchung, August 1998

13. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Übersicht zur methodischen Vorgehensweise	9
Abbildung 2: Überblick über Strukturierung des Untersuchungsbereiches.....	11
Abbildung 3: Übersicht der Kriterien zur Beschreibung des Ideal-Zustandes.....	13
Abbildung 4: Kernelemente komplexer Organisationsstrukturen.....	16
Abbildung 5: Übersicht über Methodik zur Ableitung der Handlungsempfehlungen	17
Abbildung 6: Durchschnittliche Öffnungszeiten pro Woche der BüA / Bezirk, Frage Nr. 1	34
Abbildung 7: Anzahl der Dienstleistungen pro BüA / Bezirk, Frage Nr. 21	34
Abbildung 8: Unterstützung des Bürgertelefons i.S.v. Kundenberatung, Frage Nr. 50	35
Abbildung 9: Kunden mit Termin / Wartemarke / Bezirk im 1. Quartal 2016, Frage Nr. 53....	36
Abbildung 10: Kunden ohne Termin / Wartemarke im 1. Quartal 2016, Frage Nr. 54	36
Abbildung 11: Zufriedenheit mit den Services der Berliner Bürgerämter, Frage Nr. 2	44
Abbildung 12: Anzahl Tage bis zur Terminwahrnehmung, Frage Nr. 5	44
Abbildung 13: Erledigung mehrerer Anliegen mit einem Termin, Frage Nr. 7	45
Abbildung 14: Wartezeit bei Terminwahrnehmung in BüA, Frage Nr. 8	45
Abbildung 15: Intuitive Bedienbarkeit der verfügbaren Fachverfahren, Frage Nr. 40	61
Abbildung 16: Unterstützung des ZMS für Terminplanung, Frage Nr. 48	61
Abbildung 17: Erreichbarkeit des Bürgertelefons, Frage Nr. 49	62
Abbildung 18: Kundenausfälle aufgrund von Systemausfällen, Frage Nr. 55	62
Abbildung 19: Wahrnehmung des 2nd Level-Supports, Frage Nr. 106	73
Abbildung 20: Erreichbarkeit des 2nd Level-Supports, Frage Nr. 108.....	73
Abbildung 21: Optimale Leitungsspanne pro Bürgeramt-Standort, Frage Nr. 4	87
Abbildung 22: Eingruppierung des SB Allzuständigkeit, Frage Nr. 115.....	87
Abbildung 23: Anforderungsprofil für den SB Allzuständigkeit, Frage Nr. 116.....	88
Abbildung 24: Durchschnittliche Abwesenheit der SB pro Monat, Frage Nr. 126.....	88
Abbildung 25: Standardisierung von verschiedenen Themen, Frage Nr. 155	89
Abbildung 26: Maßnahmen für die langfristige Mitarbeiterbindung, Frage Nr. 157	89
Abbildung 27: Existenz von BGM Maßnahmen, Frage Nr. 161.....	104
Abbildung 28: Prozentuale Inanspruchnahme der BGM Maßnahmen, Frage Nr. 162.....	104
Abbildung 29: Nichtinanspruchnahme von BGM Maßnahmen, Frage Nr. 163	105
Abbildung 30: Gefahren / Belastungen im Bürgeramt, Frage Nr. 164	105
Abbildung 31: Verbesserungsfähige Arbeitsschutzmaßnahmen, Frage Nr. 165	106
Abbildung 32: Positive Beeinflussung des Krankenstands, Frage Nr. 169.....	106
Abbildung 33: Investitionsziele für BüA für BGM, Frage Nr. 171.....	107

14. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht der Projektphasen.....	7
Tabelle 2: Überblick Aufgaben / Arbeitspakete	11
Tabelle 3: Überblick Aufgaben / Arbeitspakete zur Erhebung Ist-Zustand	14
Tabelle 4: Vertriebsweg und Vorgehensweise im Ideal-Zustand.....	25
Tabelle 5: Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Kundenprozess	33
Tabelle 6: Ergebnisse aus den Interviews zum Kundenprozess	43
Tabelle 7: Vergleichende Betrachtung von Städten	48
Tabelle 8: Dienstleistungen laut Webseite der Berliner Bezirke	51
Tabelle 9: Übersicht der Handlungsempfehlungen zum Kundenprozess	55
Tabelle 10: Ergebnisse aus der Online-Befragung zum Terminmanagement	60
Tabelle 11: Ergebnisse aus den Interviews zum Terminmanagement	64
Tabelle 12: Übersicht der Handlungsempfehlungen zur Terminmanagement.....	66
Tabelle 13: Ergebnisse aus der Online-Befragung zur Leistungserbringung Back-Office	72
Tabelle 14: Ergebnisse aus den Interviews zur Leistungserbringung Back-Office	75
Tabelle 15: Übersicht der Handlungsempfehlungen Themenkomplex Back-Office.....	77
Tabelle 16: Ergebnisse aus der Online-Befragung zur Personalführung.....	86
Tabelle 17: Ergebnisse aus den Interviews zur Personalführung.....	91
Tabelle 18: Übersicht der Handlungsempfehlungen Themenkomplex Personalführung	94
Tabelle 19: Ermittlung Personalbedarf gemäß Positionspapier IV der Berliner BüD-L	94
Tabelle 20: Übersicht zur Berechnung der Jahresarbeitszeit einer Normalarbeitskraft	95
Tabelle 21: Ermittlung Personalbedarf auf Basis Normalarbeitskraft mit (20 Tage krank)....	96
Tabelle 22: Ermittlung Personalbedarf auf Basis Normalarbeitskraft mit (33 Tage krank)....	97
Tabelle 23: Berechnung Anzahl Standort aus VZÄ.....	98
Tabelle 24: Ergebnisse aus der Online-Befragung zum BGM.....	103
Tabelle 25: Ergebnisse aus den Interviews zum BGM.....	109
Tabelle 26: Übersicht der Handlungsempfehlungen Themenkomplex BGM	111
Tabelle 27: Erörterung Allzuständigkeit der Bezirke	117
Tabelle 28: Erörterung Allzuständigkeit der Sachbearbeiter	117
Tabelle 29: Übersicht Einwohner, Einw./VZÄ und Einw./BüA	119
Tabelle 30: Details zu Einwohnerzahlen je BüA	120

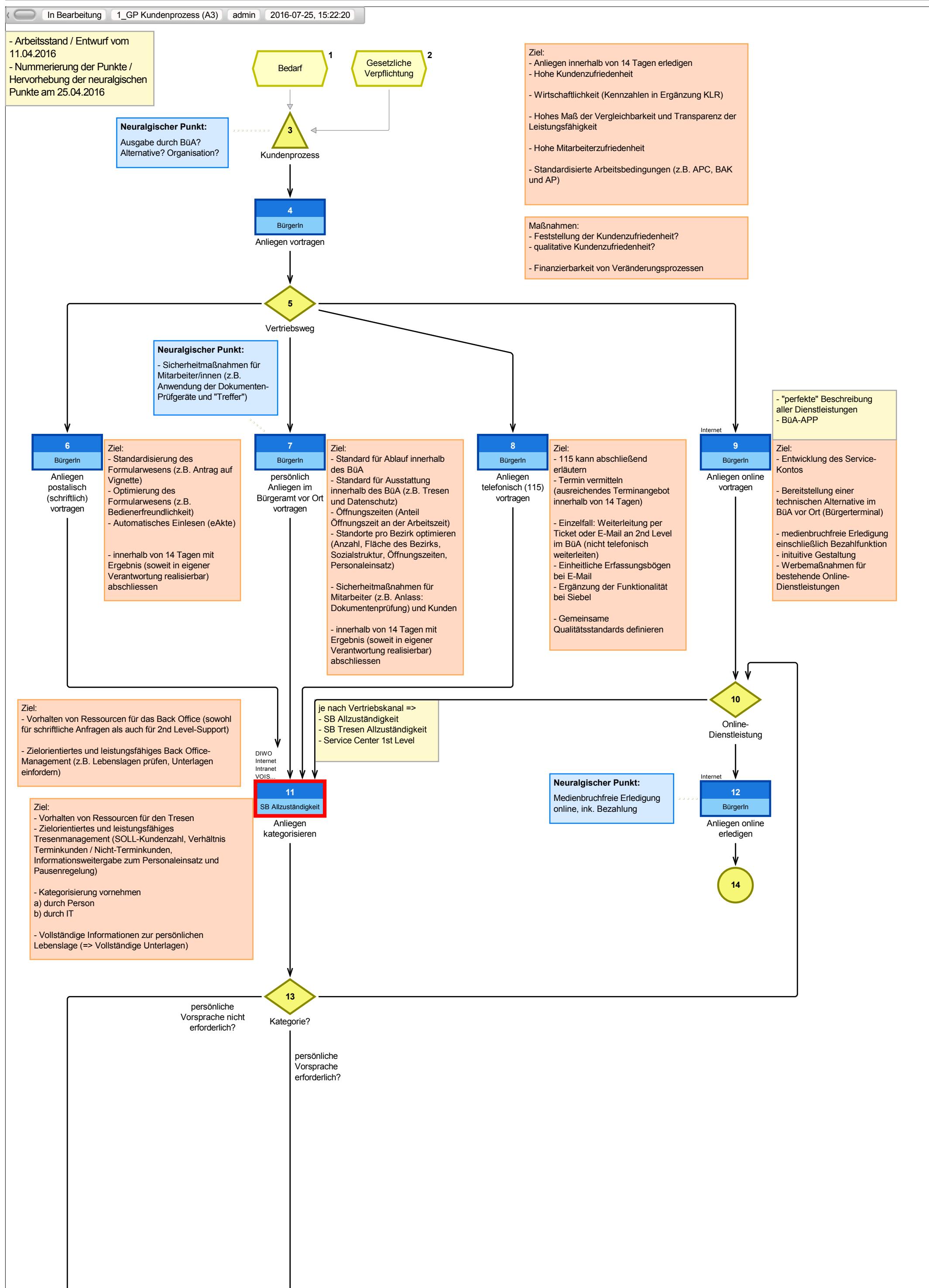
15. Anhang

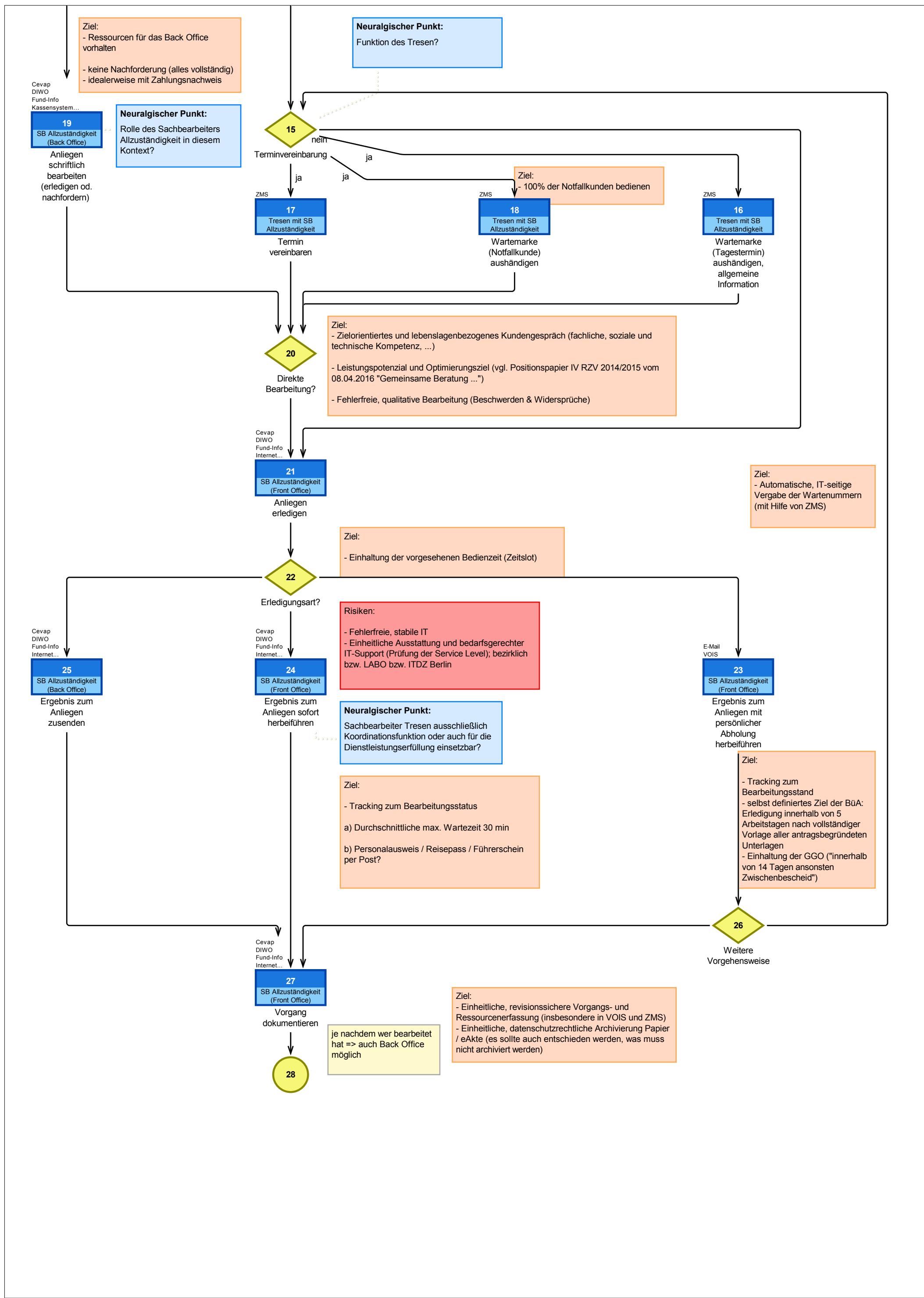
15.1. Ideal-Zustand – Prozessmodelle

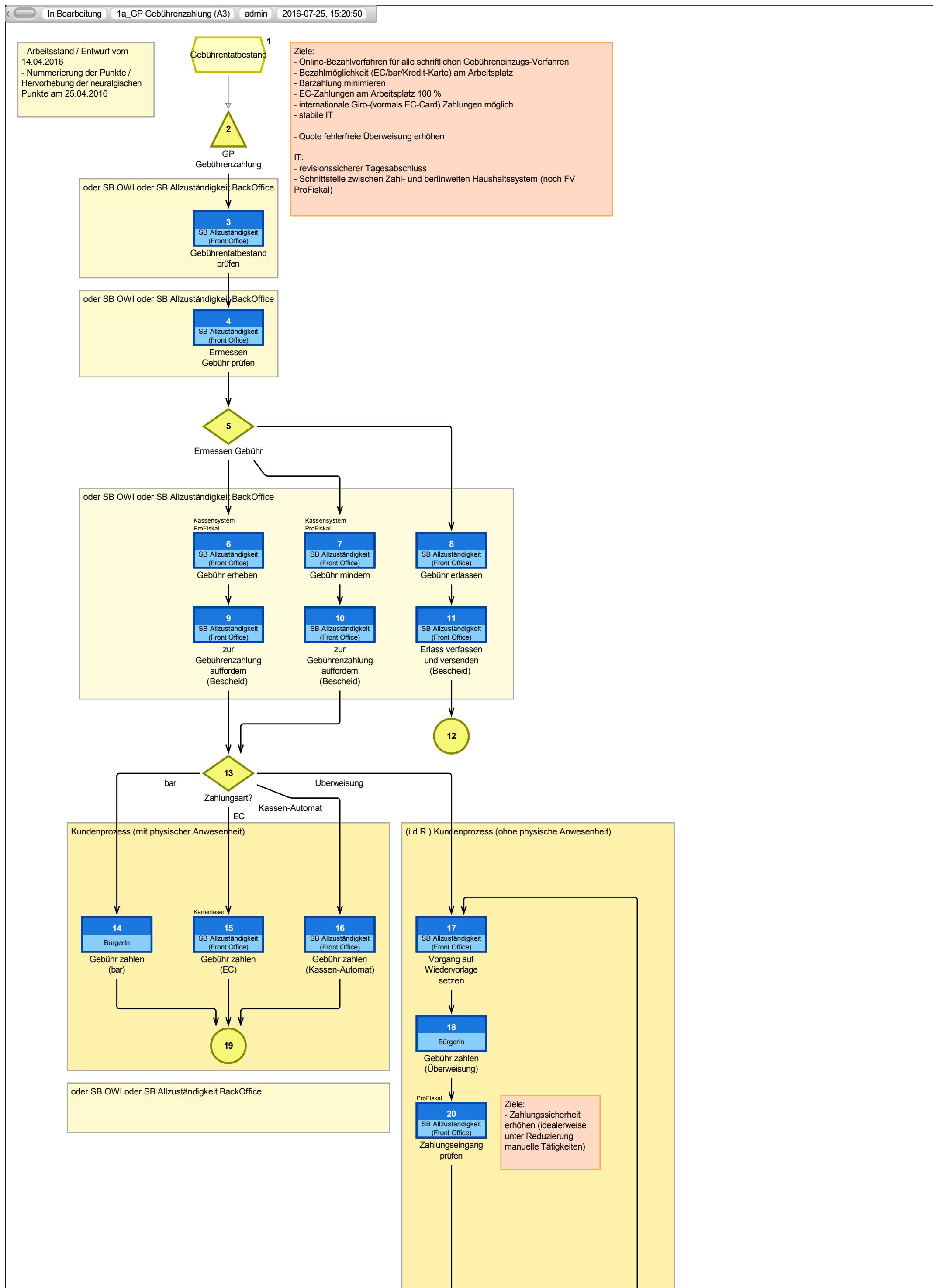
15.2. Übersicht Handlungsempfehlungen

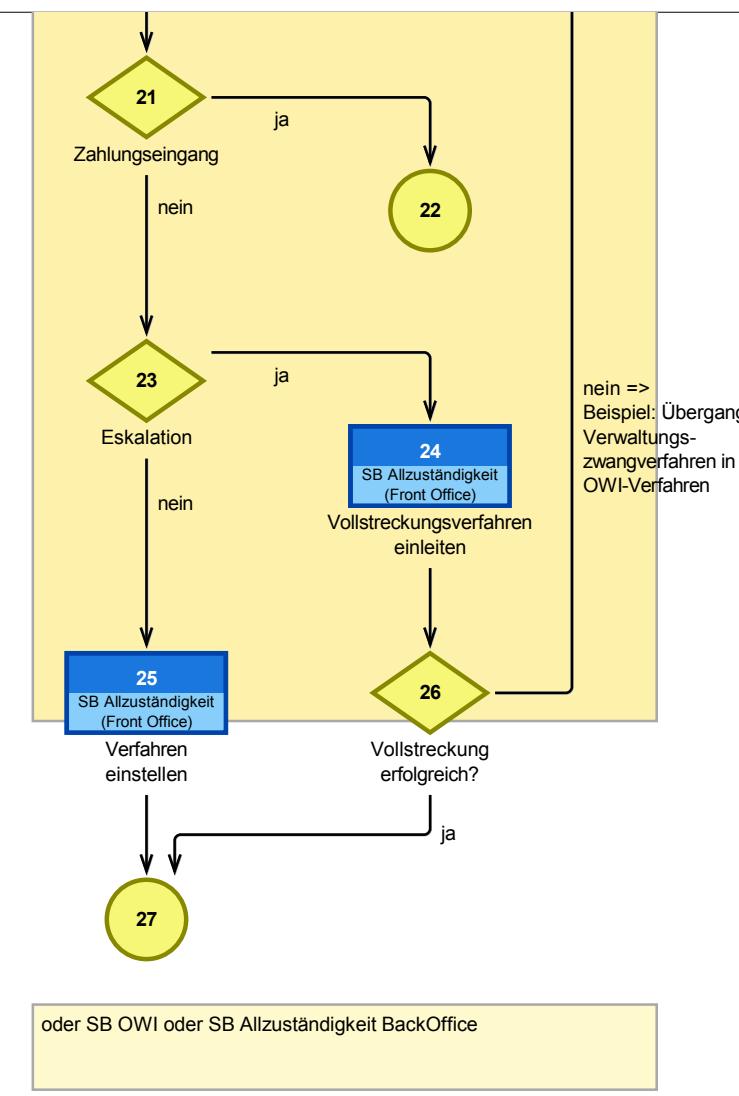
1 GP Kundenprozess (A3)

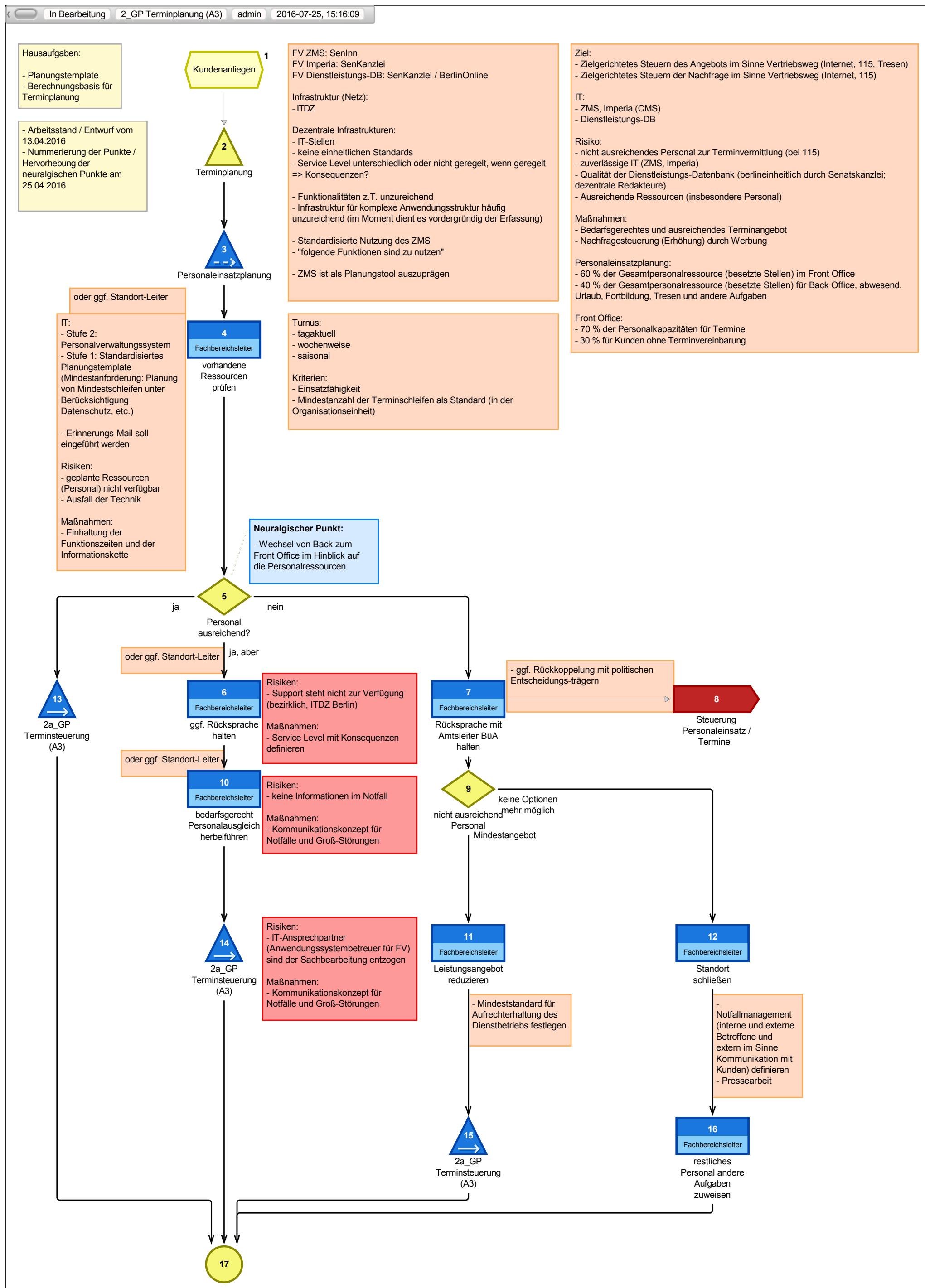
Angelegt am: 2016-04-11, 09:42 von: Admin
Letzte Änderung am: 2016-07-25, 15:22 von: admin





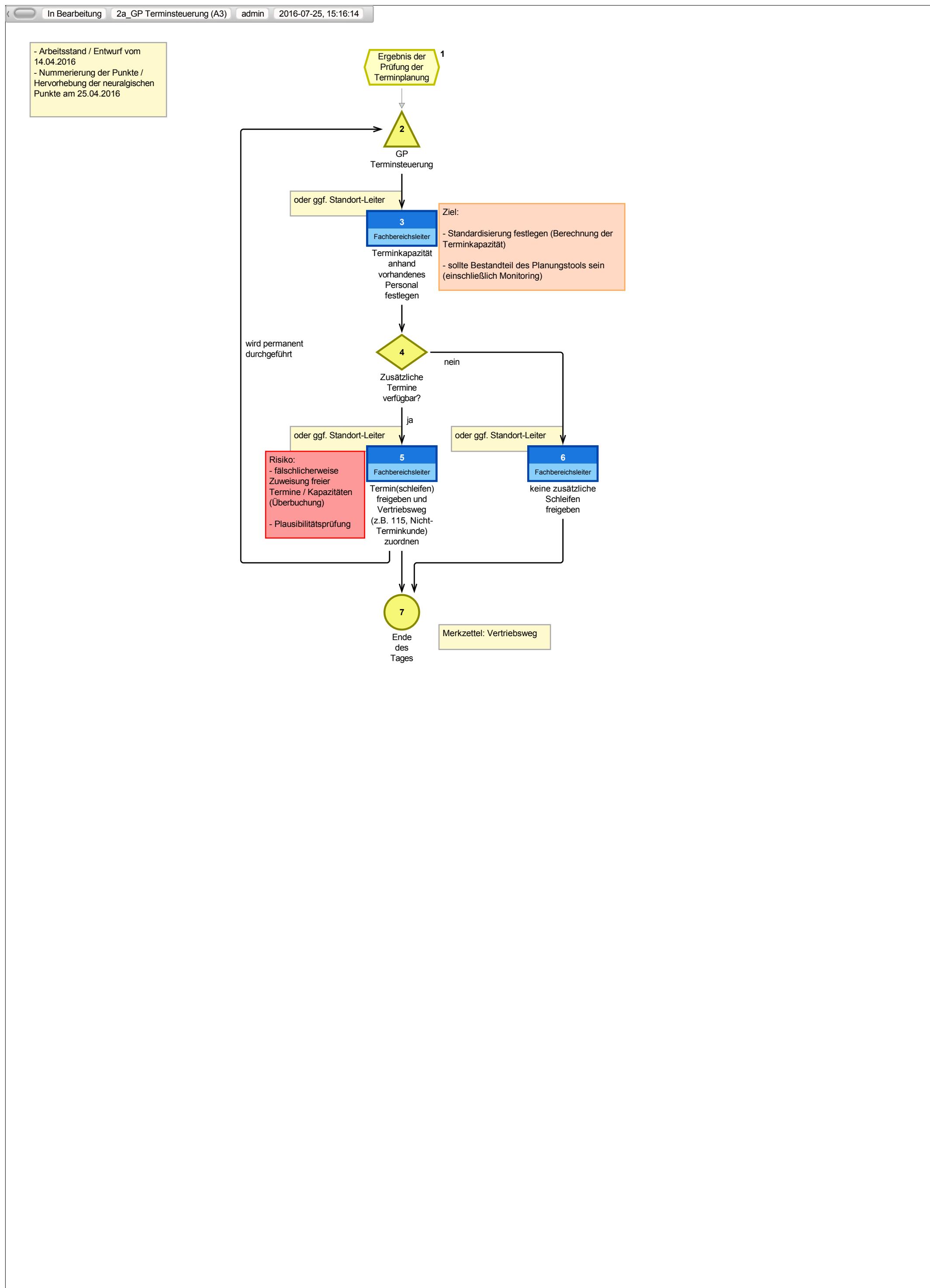


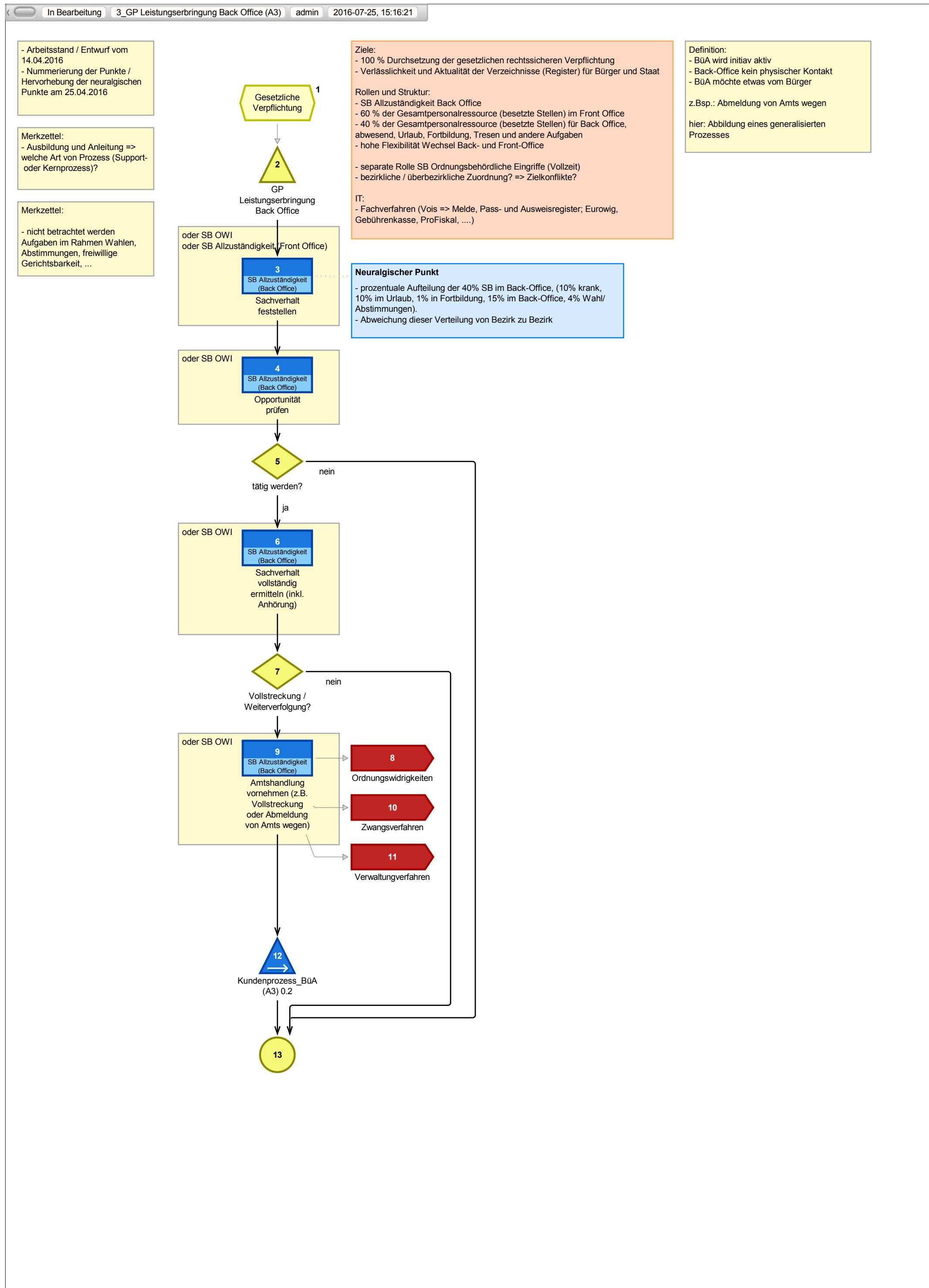


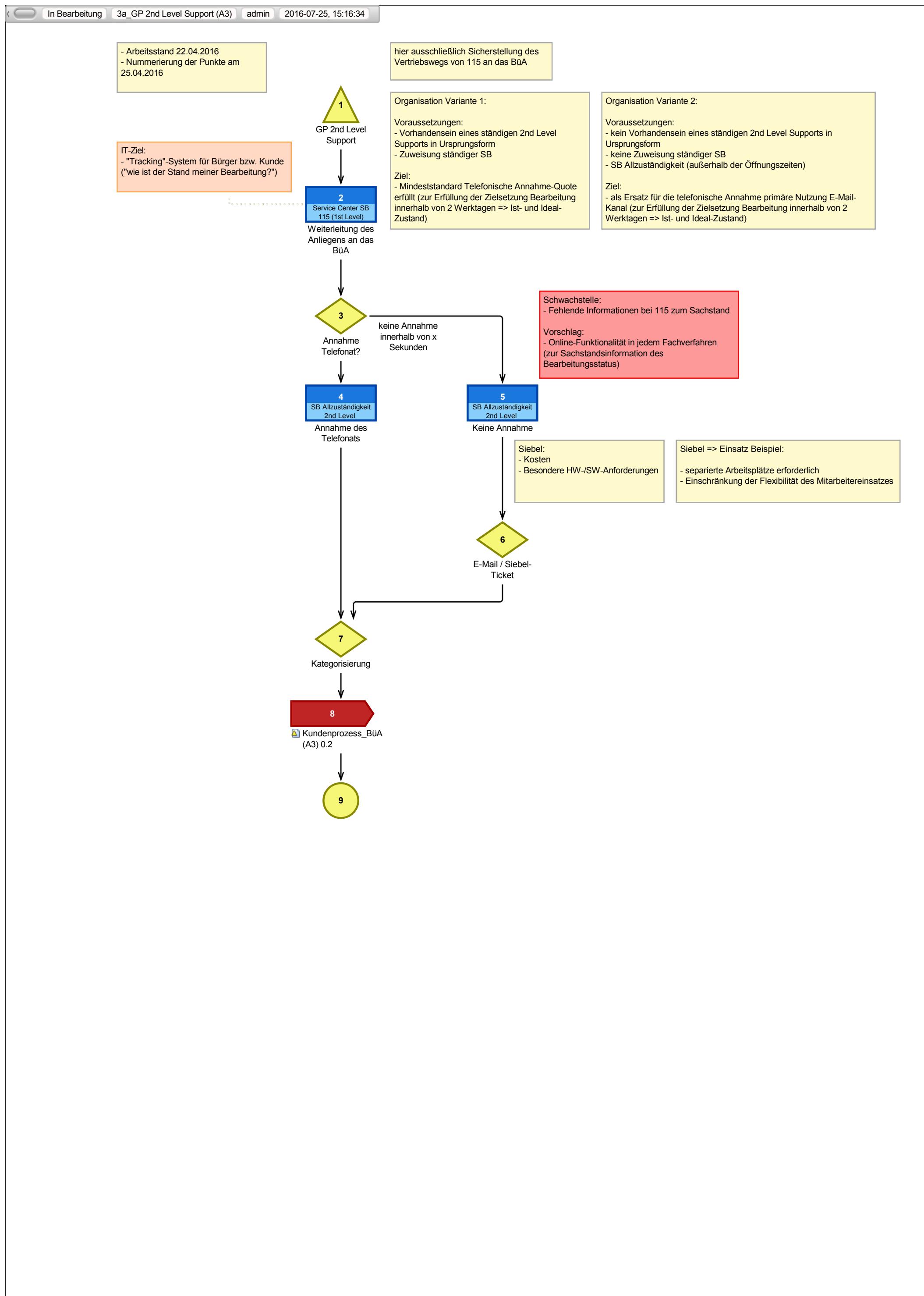


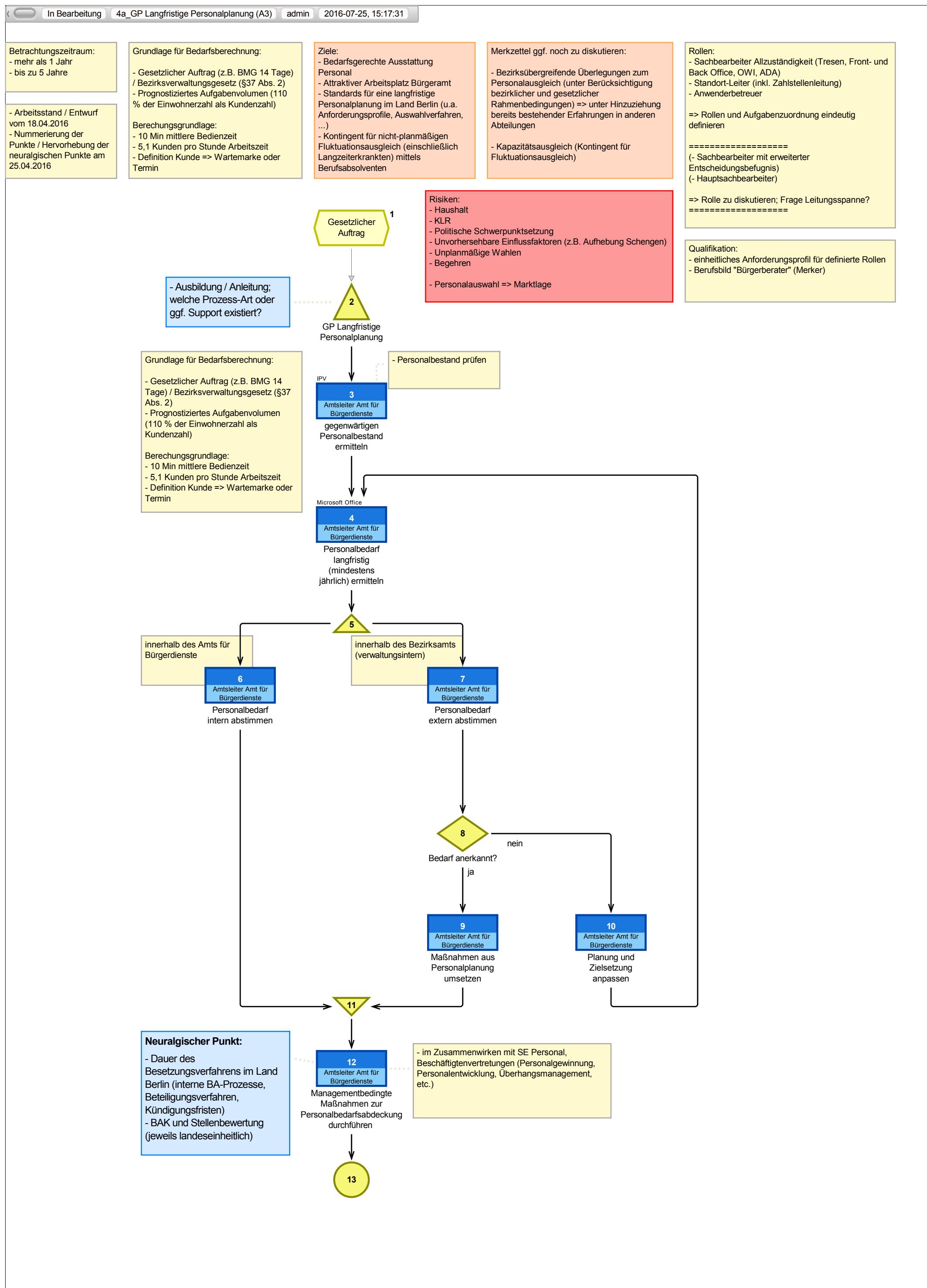
2a GP Terminsteuerung (A3)

Angelegt am: 2016-04-13, 13:28 von: Admin
 Letzte Änderung am: 2016-07-25, 15:16 von: admin





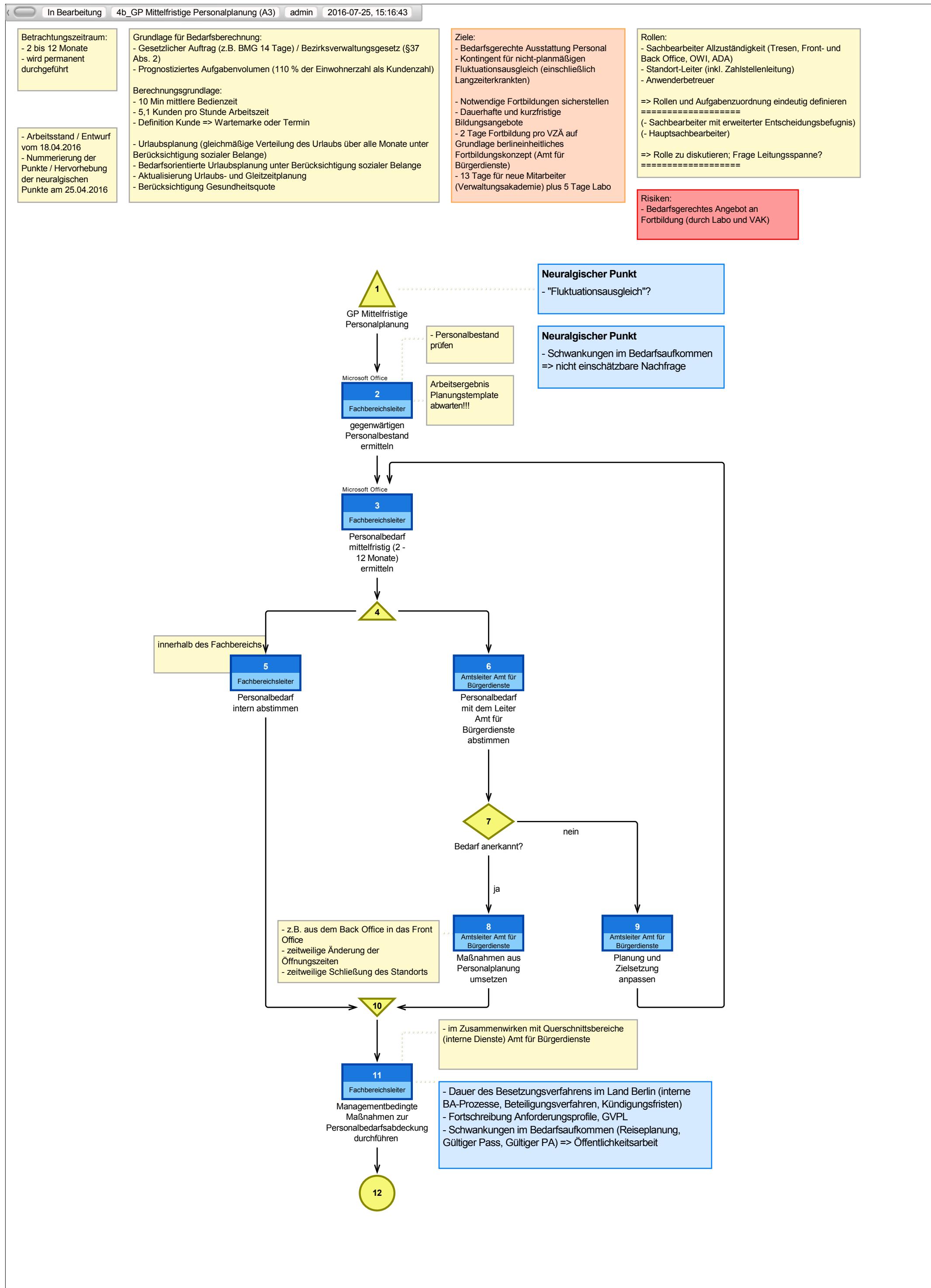




4b GP Mittelfristige Personalplanung (A3)

Angelegt am: 2016-04-18, 14:10 von: Admin

Letzte Änderung am: 2016-07-25, 15:16 von: admin



4c GP Kurzfristige Personalplanung (A3)

Angelegt am: 2016-04-18, 15:07 von: Admin
Letzte Änderung am: 2016-07-25, 15:16 von: admin

In Bearbeitung | 4c_GP Kurzfristige Personalplanung (A3) | admin | 2016-07-25, 15:16:46

Betrachtungszeitraum:

- 1 - 31 Tage (Überschreitung zu Folgemonaten möglich)
- wird permanent durchgeführt

- Arbeitsstand / Entwurf vom 18.04.2016

- Nummerierung der Punkte / Hervorhebung der neuralgischen Punkte am 25.04.2016

Grundlage für Bedarfsberechnung:

- Gesetzlicher Auftrag (z.B. BMG 14 Tage) / Bezirksverwaltungsgesetz (§37 Abs. 2)
- IST-Aufnahme auf Basis des verfügbaren Personals für das Tages-, Wochen- und Monatsziel

Berechnungsgrundlage:

- 10 Min mittlere Bedienzeit
- 5,1 Kunden pro Stunde Arbeitszeit
- Definition Kunde => Wartemarke oder Termin

Kurzfristige Angebote für Fortbildung prüfen (z.B. aufgrund von Absagen):

- 2 Tage Fortbildung pro VZÄ auf Grundlage berlineinheitliches Fortbildungskonzept (Amt für Bürgerdienste)
- 13 Tage für neue Mitarbeiter (Verwaltungsakademie) plus 5 Tage Labo

Ziele:

- Aktualisierung des Kontingents an Terminen anhand der vorhandenen Ressourcen (unter Beachtung Fürsorgepflicht; Einhaltung von Pausen und Maßnahmen Gesundheitsmanagement)
- Kunden mit Wartemarken max. 30 Minuten Wartezeit
- Pünktliches Aufrufen von Terminkunden

- Ausstattung Personal über den Tagesverlauf und pro Standort

- Sicherstellung des Dienstbetriebs mittels vorhandenen Personals, Priorisierung Terminkunden gegenüber Kunden ohne Terminvereinbarung

Risiken:

- Unvorhersehbare Abweichungen (Personal, Kundenaufkommen, IT-Ausfall)
- Änderung der Belastungsfaktoren im Tagesverlauf
- Kundenverhalten

Rollen:

- Sachbearbeiter Allzuständigkeit (Tresen, Front- und Back Office, OWI, ADA)
- Standort-Leiter (inkl. Zahlstellenleitung)
- Anwenderbetreuer

=> Rollen und Aufgabenzuordnung eindeutig definieren

(- Sachbearbeiter mit erweiterter Entscheidungsbefugnis)

(- Hauptsachbearbeiter)

=> Rolle zu diskutieren; Frage Leistungsspanne?

```

    graph TD
        1[1 GP Kurzfristige Personalplanung] --> 2[2 Standort-Leiter]
        2 -- "gegenwärtigen Personalbestand ermitteln" --> 3[3 Standort-Leiter]
        3 -- "Personalbedarf kurzfristig (1 - 31 Tage) ermitteln" --> 4{4}
        4 --> 5[5 Standort-Leiter]
        4 --> 6[6 Standort-Leiter]
        5 -- "Personalbedarf intern abstimmen" --> 7{7 Bedarf anerkannt?}
        6 -- "Personalbedarf mit anderen Standorten (Standort-Leiter) abstimmen" --> 7
        7 -- ja --> 8[8 Standort-Leiter]
        8 -- "Personalbedarf mit dem Fachbereichsleiter abstimmen" --> 9[9 Fachbereichsleiter]
        9 -- "Planung und Zielsetzung anpassen" --> 10[10 Standort-Leiter]
        10 -- "Maßnahmen aus Personalplanung umsetzen" --> 11{11}
        11 --> 12[12 Standort-Leiter]
        12 -- "Maßnahmen zur Personalbedarfsabdeckung am Standort durchführen" --> 13((13))
        11 -- nein --> 12
        12 --> 13
    
```

The flowchart illustrates the process of short-term personnel planning (A3). It begins with a yellow triangle (Step 1: GP Kurzfristige Personalplanung). Step 2 (blue box) involves the Standort-Leiter determining the current personnel inventory. Step 3 (blue box) involves the Standort-Leiter determining the short-term personnel requirement (1-31 days). Step 4 (yellow diamond) is a decision point: "Bedarf anerkannt?". If "ja" (yes), the process continues through steps 5, 8, 9, and 10, leading to step 11 (yellow diamond). If "nein" (no), it goes directly to step 12 (blue box). Step 12 involves implementing measures at the site to cover personnel requirements. Both paths converge at step 13 (yellow circle).

- z.B. aus dem Back Office in das Front Office
- zeitweilige Änderung der Öffnungszeiten
- zeitweilige Schließung des Standorts

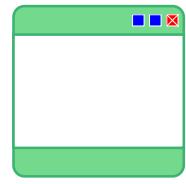
Neuralgischer Punkt:

- Schwankungen im Bedarfsaufkommen (Reiseplanung, Gültiger Pass, Gültiger PA)
- Qualität (Aktualität) der aktuellen Informationen (Vertriebswege / Verantwortliche Fachverfahren und...)

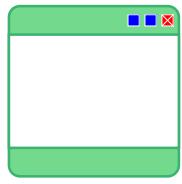
© BOC Gruppe

25.07.2016

Seite 1 / 1



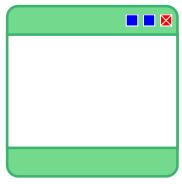
E-Mail



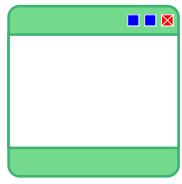
ZWWeb



VOIS



ZMS



Kartenleser

Arbeitsstand /
Entwurf vom
14.04.2016



Cevap



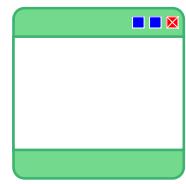
NOWI



Kassensystem



ProFiskal



Eurowig



Intranet



Internet



Microsoft Office



IPV



DIWO



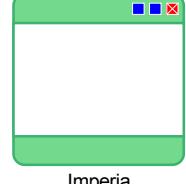
Migewa



Fund-Info



Siebel



Imperia

Bürger	 BürgerIn								
BüA	 SB Allzuständigkeit 2nd Level	 Tresen mit SB Allzuständigkeit	 Bezirklicher ASB	 Bezirklicher Infrastruktur- Betreuer	 SB Allzuständigkeit	 Allzuständigkeit (Front Office)	 Fachbereichsleiter	 Standort-Leiter	 Amtsleiter Amt für Bürgerdienste
ITDZ	 Service Center SB 115 (1st Level)	 Infrastruktur- Betreuer ITDZ							
LABO	 Verfahrensverantwortlicher LABO								

Arbeitsstand /
Entwurf vom
13.04.2016

Nr.	Handlungsfeld					Maßnahme	Gewichtung gesamt
	Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit	
							x
							x
1				x		<p>Es wird zeitnah eine umfangreiche Prozessanalyse und Prozessoptimierung in verschiedenen Berliner BüA empfohlen. Damit werden alle Dienstleistung der Bürgerämter weitgehend harmonisiert, ohne regionale Besonderheiten völlig zu verhindern. Mit den Informationen aus der Prozessanalyse und -optimierung werden alle relevanten Informationen erhoben und analysiert, die für eine weitgehend standardisierte Erbringung der Dienstleistungen für alle möglichen Zugangsmedien der Kunden (Telefon, online, schriftlich oder vor Ort) und unabhängig von regionalen Ausprägungen notwendig sind. Damit wird gleichzeitig eine maßgebliche Voraussetzung dafür geschaffen, die Umsetzung des Gesetzes zur Förderung des E-Government zu gewährleisten und die Bestrebungen der ServiceStadt Berlin zeitnah umzusetzen.</p> <p>Darüber hinaus erlauben die Ergebnisse einer umfänglichen Prozessanalyse und -optimierung weitergehende Schlüsse für eine qualitative/quantitative Personalbedarfsbetrachtung, optimierte IT-Ausstattung, Prozesskostenrechnung (Basis für Berechnung von Gebühren und Bescheiden sowie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen) Risikobewertungen und weitere Optimierungsmaßnahmen.</p>	720
2	x					<p>Eine standardisierte Definition der Dienstleistungen der Bürgerämter inkl. standardisierter ergänzender Informationen wird erarbeitet und deren konsequente und kontinuierliche Nutzung und Pflege verbindlich vereinbart:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gesetzl. Grundlagen und bindende Rahmenbedingungen, - Prozess zur Leistungserbringung, - Dokumente, Dateien, (online-)Formulare, - IT-Fachverfahren inkl. Release-Stand, - Risikobewertung, - (perspektivische) Sicherstellung der Medienbruchfreiheit, - Definition "Notfallkunde" inkl. entsprechender Arbeitsanweisungen, - Definition Vorgehensweise Kunden ohne Deutschkenntnisse. 	720
3		x				<p>Für die Berliner Bürgerämter sollen einheitliche IT-Ausstattung, -betrieb und Fachverfahren gewährleistet werden. Dies wird ein wesentlicher Effizienztreiber für die Leistungserbringung der BüA. Neben der einheitlichen Ausstattung ist der Abschluss einheitlicher Service Level Agreements (SLA), in denen Reaktionszeiten und Wiederherstellungszeiten klar und eindeutig geregelt sind, für alle Bürgerämter zwingend notwendig.</p> <p>Die Umsetzung der Updates von IT-Fachverfahren (Release-Wechsel) muss nach einheitlichen Regularien erfolgen. Dazu sollen klare Prozesse mit Rollen und Verantwortlichkeiten definiert werden. Auch die Wartungsintervalle außerhalb von Öffnungs- und Arbeitszeiten sind dringlich zu vereinbaren. Auch Aspekte neu einzuführender IT-Fachverfahren oder der Anpassung von IT-Fachverfahren an neue Anforderungen bis hin zu einheitlichen Regelungen datenschutzrechtlicher Archivierung sollen hier standardisiert für alle Bürgerämter festgeschrieben, umgesetzt und kontinuierlich nachhaltig gesteuert werden. Damit wird auch eine signifikante Reduzierung des technisch verursachten Zeitaufwands am Arbeitsplatz in den Bürgerämtern ermöglicht.</p>	675
4	x					<p>Für die Umsetzung der meisten Maßnahmen wird eine zentrale Steuerung notwendig sein und daher auch empfohlen. Dabei geht es unter Berücksichtigung der verfassungsrechtlichen Gegebenheiten weniger um eine Zentralisierung der Organisationen der Bürgerämter als vielmehr um eine zentrale Instanz für verbindliche Abstimmungen und Festlegungen. Diese Instanz muss einerseits eine Akzeptanz seitens der Bezirke haben, um eine individuelle Arbeitsfähigkeit gemäß regionaler Besonderheit zu gewährleisten, andererseits muss sie einen einheitlichen, standardisierten Ansatz zur Leistungserbringung der BüA und der relevanten Rahmenbedingungen gegenüber den Senatsverwaltungen Inneres und Sport sowie Finanzen verbindlich vertreten können.</p>	665
5				x		<p>Die quantitative und qualitative Personalentwicklung wird konsequent und kontinuierlich am Personalbedarf ausgerichtet. Dazu wird für die Berliner Bürgerämter eine berlinweite Standardisierung der Personalthemen empfohlen.</p>	205
6				x		<p>Auf Basis der Einschätzung des Gefahrenpotenzials, das in den Standorten der Bürgerämter durchaus unterschiedlich sein kann, soll eine bedarfsgerechte Ausstattung zur Erhöhung von Schutz und Sicherheit erfolgen. Dazu zählen neben einem Notrufschalter auch der Einsatz von Wachpersonal gemäß Sicherheitsanalyse.</p>	117
7	x	x	x			<p>Für Kunden, die zwar die Dienstleistungen der BüA selbständig, also ohne vor Ort Termin durchführen können, aber über keinen eigenen Online-Zugang verfügen, sollen Bürgerterminals eingerichtet werden. Dazu läuft aktuell ein Pilot im Bezirk Marzahn-Hellersdorf. Für eine fristgerechte Umsetzung des EGovG Bln wird die Einrichtung solcher Bürgerterminals, zur Gewährleistung eines Zugangs zu Online-Dienstleistungen, an verschiedenen Orten (öffentlichen Einrichtungen) in allen Bezirken notwendig werden.</p>	55

Nr.	Handlungsfeld						Maßnahme	Gewichtung gesamt
	Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
								x
								x
8	X	X	X	X	X		Sowohl für den Kunden als auch für die Berliner Bürgerämter ist eine bessere Planbarkeit für die Leistungserbringung von Vorteil. Für den Kunden ist dies kundenfreundlich, für die BüA ist es ein wesentlicher Beitrag zur Effizienz der Leistungserbringung und des Ressourceneinsatzes. Der Kunde sollte mit einer online Terminreservierung mehrere Dienstleistungen sowie seine Sprache auswählen können. Aktuell kann der Kunde weitere Dienstleistungen zwar im Kommentarfeld eintragen, eine voraussichtliche Termindauer wird daraus nicht errechnet. Hier soll mehr Planungssicherheit entwickelt werden, die auf Basis von Prozessen gezielt gesteuert und dann auch explizit an Fallzahlen für die Dienstleistungen ausgerichtet werden kann.	45
9	X	X	X	X			Sowohl in der "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA" als auch "Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins" sowie der "Reduzierung der Quote der „Nichterscheiner“" steht ein berlinweites Terminkontingent für alle Vertriebskanäle (ZMS, online, Tresen) im Fokus. Darüber wird es dem Kunden erleichtert, geeignete Termine zu finden und für sich einzuplanen und für die BüA verbessert sich die Planbarkeit bis hin zur Disposition der Ressourcen. Deshalb soll die Verbesserung der Terminplanung / Terminmanagement (Berechnung, bzw. Anpassung) in Form von Funktionserweiterungen im ZMS umgesetzt werden. Dazu gibt es bereits eine ZMS-Arbeitsgruppe, die anstrebt, ZMS sowie erweiterte Funktionalitäten berlinweit, standardisiert zur Verfügung zu stellen und dafür entsprechende Vorschläge erarbeitet.	45
10	X	X		X	X		Das Fortbildungskontingent für die Berliner Bürgerämter entspricht aktuell nicht Bedarfen. Darüber hinaus sind die Angebote hinsichtlich ihrer zeitlichen Verfügbarkeit schwierig zu nutzen. Deshalb soll ein adäquates Fortbildungsangebot für die Beschäftigten der Bürgerämter zeitnah, kontinuierlich verfügbar sein. Dabei sollen auch Qualität und Organisation der Fortbildungen bedarfsgerecht angepasst werden.	45
11	X	X			X		Aufgrund der aktuellen Fluktuation (bezirklich abweichend) bzw. durchschnittlichen Abwesenheitsquote wird Ausbau von Maßnahmen zur langfristigen Mitarbeiterbindung empfohlen. Dazu können u.a. Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität des Arbeitsplatzes im BüA, Einführung einer Leistungsprämien (insbesondere für Beschäftigte im Front-Office) unabhängig vom personalrechtlichen Status und eine Erweiterung des Angebots attraktiver Fortbildungen zählen. Auch vor dem Hintergrund des demographischen Wandels ist hier eine zeitnahe Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen geboten.	45
12		X		X	X		Die Verfügbarkeit von Personalressourcen und die kundenseitige Nachfrage nach Dienstleistungen variieren zwischen den Bezirken recht stark. Dabei kommt es zu "Spitzen", die innerhalb eines Bürgeramtes oder eines Bezirks kaum mehr ausgeglichen werden können. Deshalb ist die Einrichtung eines berlinweiten „Springer-Pool“ zum kurzfristigen Ausgleich von Personalmangel zu empfehlen. Damit kann ein Kontingent für nicht-planmäßigen Personalausfall und besondere Ereignisse (für bis zu drei Monate) ermöglicht werden. Damit wird die Flexibilität der Bürgerämter erhöht und es kann gleichzeitig in sinnvoller Wissenstransfer angestoßen werden.	45
13	X	X	X	X			Eine konsequente Standardisierung der Arbeitsplätze aller BüA bzgl. IT Software / Hardware ist dringend zu empfehlen und gemäß Statusbericht zur gemeinsamen RZV März 2016 im landesweiten Projekt zur Schaffung eines standardisierten Arbeitsplatzes planmäßig verankert.	45

Nr.	Handlungsfeld					Maßnahme	Gewichtung gesamt
	Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit	
							x
							x
14	X		X	X		<p>Die Steigerung der Anwesenheitsquote beinhaltet eine Vielzahl von Aspekten, die signifikante Auswirkungen auf die Leistungserbringung in den Berliner Bürgerämtern haben werden. Eine Durchführung gemäß Planung wird dringend empfohlen: s.a. Dokument "Statusbericht Stand März 2016" SenInSport. RZV 2014 /2015. Ergänzend werden nachfolgend einige Möglichkeiten aufgelistet, die entsprechend konzeptionell aufbereitet werden sollten:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anwesenheitsquote ist niedrig und erhöht Kundenaufkommen für anwesende SB, - Implementierung von Beteiligungsstrukturen, Vorschlagswesen für SB. Durchführung gemäß Planung plus ergänzende Maßnahmen, siehe Verwaltungsvorschriften für das Berliner Ideenmanagement, - Regelmäßige Bewertung von Führungskräften, - Zeitliche und finanzielle Ressourcen werden empfohlen für Teambildungsmaßnahmen, Steigerung der Möglichkeiten für sozialen Austausch der SB, - Voraussetzung für Honorierung der Leistungsunterschiede von SB sollten geschaffen werden, - Belastungen / Gefahren am Arbeitsplatz beeinträchtigen SB-Motivation und sollten daher regelmäßig erhoben und mit bezirklich individuellen Maßnahmen begegnet werden, - Prüfung der aktuellen Kriterien des Arbeitsplatzstandards. Evtl. ist eine Anpassung bzw. Erweiterung sinnvoll zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen; insbesondere Luftqualität, Beleuchtung, Lärm-, Schallschutz, Klima (Temperatur, Luftfeuchtigkeit), Arbeitsplatzausstattung, Raumgestaltung, - Standards für Sozialräume sollten überprüft und evtl. erweitert werden, - Standards für Sauberkeit der Räumlichkeiten sollten überprüft und bei Bedarf erweitert werden, - Alle Arbeitsplätze sollten auf eine gesundheitsfördernde Ausstattung überprüft werden, - Es wird empfohlen das Zeitkontingent für die Planung, Steuerung und Durchführung von BGM-Maßnahmen zu überprüfen und ggf. zu erweitern, 	45
15	X	X	X	X	X	<p>Ein hohes Maß an Planungssicherheit kann auch durch zielgerichtetes Steuern der Kundennachfrage im Sinne Vertriebsweg (Internet, 115) ermöglicht werden. Die dafür notwendigen Maßnahmen werden u.a. in "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA", "Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins" sowie "Reduzierung der Quote der „Nichterscheiner“" benannt und laufen auf die Verbesserung der Terminplanung / Terminmanagement (Berechnung, bzw. Anpassung) im ZMS sowie die Einrichtung eines Tracking-Systems (Siebel) hinaus.</p>	42
16	X	X	X	X		<p>Damit auch außerhalb der vereinbarten Service-Zeiten Kundenfragen aufgenommen werden können, soll ein entsprechendes Ticket-System auch für Kunden eingerichtet werden. Dann können Kundenanfragen von 115 an den 2nd Level-Support per Ticket-System gerichtet werden und der Bürger erhält in diesem Fall eine Tickethummer (mündlich und per E-Mail) und kann damit später seinen Bearbeitungsstand abfragen.</p>	42
17	X		X	X		<p>Nachdem in den letzten Monaten zusätzliche Stellen für die Bürgerämter zur Verfügung gestellt wurden, ist festzustellen, dass die Dauer der Stellenbesetzung zwischen den Bezirken stark variiert und insgesamt sehr lang ist. Anzzustreben ist also eine optimierte, bedarfsgerechte Stellenbesetzung. Im Details sind dazu einige Handlungsmöglichkeiten benannt wurden. Die zu empfehlende Maßnahme ist hier eine starke Standardisierung und möglichst umfängliche Zentralisierung, die gleichzeitig die individuellen Belange der jeweiligen Bürgerämter berücksichtigen. Entscheidend für den Erfolg der Standardisierung und Zentralisierung der Stellenbesetzung ist die persönliche Beteiligung der zuständigen BüD-L und BüA-L, die in letzter Instanz die Entscheidung einer Stellenbesetzung verantworten sollen.</p>	42
18		X				<ul style="list-style-type: none"> - Verfügbarkeit und Buchungsmöglichkeit von online-Terminen über ZMS soll signifikant verbessert werden - Leistungsbestandteile sollen über online-Verfahren und online-Formulare durch den Kunden erbracht werden - Auskunftsbedarf- und Wiedervorlagebedarfe werden durch verbesserte online-Terminvorbereitungen (leichter Weg, Checklisten ...) gesenkt. 	41
19		X				<p>Im Kontext der Dienstleistungsangebote nimmt die IT sowohl aus Kundensicht als auch zur Unterstützung der Verwaltungsprozesse zur Leistungserbringung eine wesentliche Rolle ein. Deshalb werden folgende Maßnahmen empfohlen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Schaffung einfache Übersichtlichkeit aller relevanten Informationen aus Kundensicht, - Schaffung eines einfachen online Zuganges für den Kunden, - Schaffung der Möglichkeit zur Beschaffung ergänzender Informationen zur konkreten Dienstleistung (Checklisten, online Formulare), - Schaffung der Möglichkeit zur webbasierten Nachverfolgung des Verwaltungsvorganges, - standardisierte Unterstützung des (medienbruchfreien) Verwaltungsprozesses durch IT-Fachverfahren, in dem der Kunde webbasiert bereits seine relevanten Daten eintragen kann und indem durch Workflowsteuerung der zuständige SB durch den Verwaltungsprozess geführt wird (inkl. online-Hilfe). 	41

Nr.	Handlungsfeld					Maßnahme	Gewichtung gesamt	
	Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
							x	
							x	
20			X			Aktuell ist es noch sehr schwierig, die online Dienste der Bürgerämter auf den umfangreichen Web-Seiten von Berlin zu finden. Deshalb wird als Maßnahme die Überarbeitung der betreffenden Web-Seiten Berlins empfohlen, damit der Kunde "mit wenigen Klicks" zu der von ihm gewünschten Information oder Anmeldung gelangt. Falls darüber hinaus eine persönliche Vorsprache notwendig ist, kann der Kunde sein Anliegen so umfangreich wie möglich vorbereiten. Darüber hinaus würde die Einrichtung einer Berliner Bürger-App den virtuellen Zugang zu Leistungen der Bürgerämter oder eine Terminvereinbarung insbesondere die Kundenfreundlichkeit deutlich erhöhen. Exemplarisch können hier entsprechende Angebote im Web und als App der Deutschen Bahn, diverse Fluggesellschaften, Autovermietungen, Taxi und andere mehr genannt werden. Diese Maßnahme greift auch die Anforderungen aus dem EGovG Bln auf und wird im Zuge der Umsetzung der „Verordnung über elektronische Identifizierung und Vertrauensdienste für elektronische Transaktionen im Binnenmarkt“, kurz eIDAS notwendig werden.		41
21		X	X	X	X	Die Behördenrufnummer 115 nimmt im Kontext zur Kontaktaufnahme mit den Bürgerämtern eine wichtige Rolle ein. Deshalb soll sie organisatorisch wie technisch in die Lage versetzt werden: Themen abschließend zu erläutern und qualitative Terminvermittlungen unter Verweis auf online-Funktionalitäten durchzuführen. Die inhaltliche Unterstützung soll 115 dafür durch ergänzende Erläuterungen auf Basis der Dienstleistungsdatenbank erhalten. Für die BüA ergibt sich dadurch eine Senkung des telefonischen Informationsbedarfes der Kunden, wofür 115 in Service-Zeiten eine hohe Erreichbarkeit benötigt. Eine entsprechende Auswertung erfolgt vom ITDZ-Berlin an SenInnSport. Eine entsprechende Nachsteuerung von Qualität und Erreichbarkeit muss ebenfalls zentral vorgenommen werden.	41	
22	X	X	X	X		Um Termine so effizient wie möglich zu gestalten, sollen die Kunden optimal darauf vorbereitet werden. Mit der Bereitstellung von Checklisten kann weitgehend sichergestellt werden, dass der Kunde aller notwendigen Unterlagen zum Termin mitbringt. Die dafür notwendigen Maßnahmen sind auch unter "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA" zu finden. Dieser Punkt ist auch besonders für die Umsetzung des EGovG Bln relevant, in dem entsprechende Übersichten auch mit einer Online-Verfügbarkeit angestrebt werden.	41	
23	X	X	X	X		Eine wichtige Zielsetzung, auf die auch die Mehrzahl der Maßnahmen direkt oder indirekt abzielt, sind kundenfreundliche Services. Dazu werden bei Aufnahme des Kundenanliegens (z.B. 155) theoretisch Tel. und/oder E-Mail Adresse abgefragt und hinterlegt (variert bezirklich). Dies entspricht einer einfachen Authentifizierung des Kunden für die Durchführung von Dienstleistungen. So wird es außerdem möglich, dem Kunden via SMS, E-Mail eine Terminbestätigung inkl. Reservierungscode und Link zur Terminabsage, -verschiebung nach erfolgter Terminreservierung zukommen zu lassen. Die dafür notwendigen Maßnahmen sind bereits unter "Reduzierung des Kundenaufkommens in BüA" empfohlen wurden.	41	
24	X	X	X	X		Die Anzahl der "Nichterscheiner" ist derzeit relativ hoch, was eine hohe Planungsunsicherheit bedeutet. Hier sollen demnach die gleichen Maßnahmen greifen, wie bei "Bessere Planbarkeit der Dauer des Kundentermins". Eine Authentifizierung des Kunden, wie es z.B. bei Online-Portalen von Fluggesellschaften, der Deutschen Bahn oder anderen Web-Portalen notwendig ist, würde hier eine umfängliche Verbesserung schaffen. Sofern der Kunden dann den Versuch unternimmt, einen zweiten Termin zu reservieren, kann er freundlich nach dem bereits reservierten Termin gefragt werden. Die gilt bei "berlinweites Terminkontingent steht allen Vertriebskanälen (ZMS, online, Tresen) gleichermaßen zur Verfügung" ebenso wie für das anzustrebende zentrale (Online-) Auskunftssystem (s.a. Tracking-System oder Software Siebel).	41	
25	X					Definition Kennzahl "Zeitraum Terminvergabe" mit Zielwert "14 Tage", die für alle Bürgerämter berlweit gelten soll.	40	
26	X					Für die Sicherheitsmaßnahmen für Kunden und Mitarbeiter sollen einheitliche Standards für alle Bürgerämter entwickelt werden. Dazu wird ggf. vorab eine übergreifende Risiko-Gefahrenanalyse durchgeführt bezogen auf die Standorte der Bürgerämter durchgeführt.	40	
27		X				Die Umsetzung einheitlicher Standards soll zentral gesteuert werden, da diesbezüglich bezirksübergreifende Vereinbarungen und Finanzierungen notwendig sind.	40	
28			X			Um in entstehenden Gefahrensituationen schnell Hilfe zu rufen, soll in Softwareoberflächen (z.B. VOIS) ein "Notschalter" mit entsprechender Aufschaltung auf Wachschutz und/oder Polizei eingerichtet werden.	40	
29		X		X		Da für die Bearbeitung des Berlinpass ein hoher Aufwand für die BüA entsteht, diese Leistung aber nicht zwingend durch die BüA erbracht werden muss, soll die Ausgliederung z.B. an Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, andere Behörden und Einrichtung geprüft werden. In diesen Einrichtungen werden ggf. ohnehin Voraussetzungen für den Erhalt des Berlinpasses geprüft (Bsp. Rentenbescheid), weshalb die Produktion und Aushändigung des Berlinpass auch in deren Verantwortung übertragen werden kann. Damit würde eine signifikante Entlastung der Berliner BüA erfolgen.	38	

Nr.	Handlungsfeld						Maßnahme	Gewichtung gesamt
	Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement	Schutz und Sicherheit		
								x
								x
30	X	X		X	X	X	Bzgl. dem BGM gibt es bereits eine Planung, deren konsequent Umsetzung empfohlen wird, s.a. Dokument "Statusbericht Stand März 2016" SenInSport zu RZV 2014 /2015. Generell steht eine nachhaltige Organisation des BGM im Fokus. Unterstützend ist zu empfehlen, dass die Bürgerämter eigene finanzielle Mittel für individuelle BGM erhalten, um ihre Konzeption von BGM entsprechend der Bedarfe im BüA umzusetzen.	38
31		X		X			Im Zuge der konsequenten Vereinheitlichung von Dienstleistungen der Berliner Bürgerämter sind auch Fragestellungen zur Konsolidierung der Leistungserbringung sinnvoll. Deshalb gibt es bereits unter den BüD-L und BüA-L Diskussionen zu verschiedenen Zuordnungsmöglichkeiten. Im Kern handelt es sich dabei zunächst um folgende Dienstleistungen: Ordnungswidrigkeiten, Prävention von Ordnungswidrigkeiten, Vignetten, Fundangelegenheiten, Zwangsgeldverfahren, Forderungsmanagement, Meldeangelegenheiten für Flüchtlinge, Ausländerangelegenheiten. Die verschiedenen Strukturen der Dienstleistungserbringung können wie folgt aussehen: Regionalisierung: 1 Bezirk könnte Owis für 12 Bezirke durchführen. Regionale Zentralisierung: 1 BüA pro Bezirk erbringt Owis. Zentralisierung berlinweit: siehe Allgemeines Zuständigkeitsgesetz	37
32					X		Die Beschäftigten der Bürgerämter mit direktem Kundenkontakt sollen in Schulungen zu Deeskalation und richtiger Reaktion in Gefahrensituationen entsprechend weitergebildet werden.	36
33	X	X	X	X	X		Unerlässliche Grundlagen für die Arbeit in den Bürgerämtern und die entsprechende Leistungserbringung sind Aktualität und Verlässlichkeit der Verzeichnisse (z.B. Melderegister) für Bürger und Staat. Sobald diese nicht mehr gegeben sind, werden zusätzliche Aufwände entstehen, die sich schnell exponentiell entwickeln können (z.B. bei Wahlproblem). Für die Sicherung von Aktualität und Verlässlichkeit sollen entsprechende personelle Kapazitäten eingeplant werden, die im Rahmen des ebenfalls empfohlenen Geschäftsprozessmanagements und des bedarfsgerechten Personalmanagements ermittelt werden.	36
34			X				Viele Dienstleistungen der Bürgerämter erfordern kein persönliches Erscheinen vor Ort in den Bürgerämtern. Wenn also Leistungen zunehmend online zur Verfügung gestellt werden, so ist auch zu berücksichtigen, dass nicht alle Kunden zu Hause oder am Arbeitsplatz über einen Zugang zu diesen online Diensten verfügen. Deshalb sollen Bürgerterminals in öffentlichen Einrichtungen wie z.B. Rathäuser, Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, Bibliotheken, Bahnhöfen aber auch in Bürgerämtern selbst aufgestellt werden. Einige Bürgerämter verfügen bereits über solche Installationen und auch in anderen großen Städten in Deutschland wurden damit positive Erfahrungen gesammelt. Falls darüber hinaus eine persönliche Vorsprache notwendig ist, kann der Kunde sein Anliegen so umfangreich wie möglich vorbereiten.	35
35					X		Mit einer Steigerung der qualitativen Kundenberatung durch das Bürgertelefon ist zu erwarten, dass eine Anzahl der aktuellen Kundetermine nicht mehr notwendig sind. Im Sinne des Personalmanagements soll die Qualifikation der Beschäftigten des Bürgertelefons entsprechend angepasst werden.	35
36							Nach Aussagen der BüA-L sind Festlegungen zur Berlinweit einheitlichen, datenschutzrechtlichen Archivierung von Papier / eAkte geboten.	26
37	X	X		X	X		Die Dauer der Einarbeitung neuer SB variiert zwischen den Bezirken aktuell stark. Hier wird ein erhebliches Optimierungspotenzial identifiziert. Aus den Rückmeldungen sind eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten aufgelistet. Als Maßnahme ist die Entwicklung eines einheitlichen, standardisierten Einarbeitungsplans für neue Sachbearbeiter zu empfehlen. Darin sollen nicht nur fachliche Inhalte und deren zeitliche Zuordnung konzipiert werden, sondern auch Verantwortlichkeiten (regional, zentral) und methodische Ansätze (z.B. Rotationsprinzip, Patenschaftsmodell etc.). Zu empfehlen ist eine Synchronisation mit den Maßnahmen zum bedarfsgerechten quant./qual. Personalmanagement und zum Geschäftsprozessmanagement.	32
38		X	X				Für eine Beschleunigung der Leistungserbringung durch die Bürgerämter kann auch sogenanntes Service-Konto dienlich sein. Damit entfallen aufwändige Authentifizierungsschritte und ggf. auch vor Ort Termine. Allerdings ist anzunehmen, dass Einrichtung eines solchen Service-Kontos für den Kunden auf Basis der Freiwilligkeit erfolgen wird und damit eine umfängliche Nutzung nicht gesichert werden kann. Die Entwicklung des Service-Kontos soll weiter wie geplant verfolgt werden.	31
39	X	X	X	X			Für eine konsequente Ausrichtung der Bürgerämter auf eine effiziente und kundenfreundliche Leistungserbringung ist auch der Mindeststandard für die telefonische Annahme-Quote relevant. Seine Eckdaten sind im Service-Vertrag festgeschrieben. Dabei gibt es auch Sonderregelungen in den Bezirken. Für die Erreichung des Mindeststandards wird ein konsequentes Controlling empfohlen, das nach einheitlichen Standards zentral erfolgt.	30

Nr.	Handlungsfeld					Maßnahme	Gewichtung gesamt
	Standardisierung	Zentrale Steuerung	IT-Ausstattung, -Betrieb	Aufgaben und Prozesse	Personalmanagement		
							x
							x
40	X	X		X	X	Im Kontext der berlinweiten Standardisierung von Personalthemen wird auch eine berlinweit einheitliche Eingruppierung für SB Allzuständigkeit mit vergleichbarer Arbeit empfohlen. Unter Berücksichtigung personalrechtlicher Aspekte und bezirklicher Besonderheiten wird dies in Umsetzung von Maßnahmen zur Standardisierung letztlich unumgänglich sein und ist auch mit zahlreichen Vorteilen wie einheitlicher Steuerung, Flexibilisierung in der Einsetzbarkeit, Wissenstransfer etc. positiv zu argumentieren.	30
41	X		X			Zur Unterstützung der Kundengespräche mit Kunden ohne Deutschkenntnisse soll eine standardisierte Online-Sprachübersetzung zur Verfügung gestellt werden.	29
42			X			Die Bürgerämter werden hauptsächlich über eine Außenwahrnehmung hinsichtlich ihrer Leistungserbringung eingeschätzt. Dabei ist es auf Basis der Einzelmeldungen von Medien nicht möglich, tatsächlich verlässliche Einschätzungen zur Leistungserbringung vorzunehmen. Deshalb solle eine Online-Ämterbewertung umgesetzt werden, wie sie bereits gemäß "Statusbericht Stand März 2016" SenInnSport geplant ist.	28
43	X	X	X			Um den Ideal-Zustand zu erreichen, in dem die Wartezeit bei Kunden mit Termin max. 10 Minuten, bei Kunden ohne Termin (mit Warteremarke) max. 30 Minuten beträgt, sollen Planung (Ressourcenplanung, Terminplanung) standardisiert verbessert werden. Darüber hinaus werden hier die Maßnahmen zur Reduzierung des Terminbedarfs und zur besseren Vorbereitung der Kunden auf den Termin entsprechende Effizienzpotenziale mit sich bringen.	19
44	X	X	X	X		Zur Minimierung von Risiken, die den Kundenprozess beeinflussen, soll die Implementierung eines Risikomanagements erfolgen. Dies kann ergänzender Bestandteil der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements sein und sollte die aktuellen Erkenntnisse z.B. der Kommunalen Gemeinschaftsstelle - KGSt zur Thematik berücksichtigen.	26
45			X			Die meisten Dienstleistungen der Bürgerämter werden aktuell durch IT-Fachverfahren unterstützt. Die Bereitstellung einheitlicher Formulare auch in verschiedenen Sprachen mit jeweils deutschen Untertiteln ist damit technisch grundsätzlich möglich. Sofern dies seitens der Fachverfahren bereits umgesetzt ist, soll diese Funktion den Anwendern in den Bürgerämtern zur Verfügung gestellt werden. Sofern dies durch die IT-Fachverfahren derzeit noch nicht direkt unterstützt wird, soll die Möglichkeit auf einer Web-Plattform, online geschaffen werden. Dies wird auch im Hinblick auf Anforderungen zur Umsetzung EGovG Bln und Anforderungen an Barrierefreiheit von Web-Auftritten der öffentlichen Verwaltung notwendig werden. Die so entstehenden Online-Formulare (Templates oder Masken) sollen für den Kunden jeweils auch die Möglichkeit bieten, die eingegebenen Inhalte ausdrucken zu können.	25
46				X		Die Beschäftigten der Bürgerämter mit direktem Kundenkontakt, insbesondere mit Kunden ohne Deutschkenntnisse, sollen in Schulungen zumindest in englischsprachiger Konversation weitergebildet werden.	25
47			X			Mit der Einrichtung eines "Ausweis-Automaten" wird insbesondere die Beantragung eines Personalausweises oder Reisepasses unterstützt. Die Authentifizierung des Kunden erfolgt damit nicht mehr durch Beschäftigte der Bürgerämter, wodurch sich für diese eine Reduzierung des Bearbeitungsaufwands ergibt.	23
48	X	X		X		Ebenso wie die Dienstleistungen der BüA hinsichtlich ihrer weitgehend standardisierten effizienten Leistungserbringung geprüft werden, so soll auch die Notwendigkeit der Leistungserbringung (Aufgabenkritik) der Bürgerämter geprüft werden. Dazu soll ein Prüfauftrag zur gesetzlichen Änderung der Durchführung von Beglaubigungen (z.B. durch Universitäten, Schulen, etc.) ausgelöst werden.	21
49	X	X	X		X	Um eine weitere Entlastung der Beschäftigten der Bürgerämter zu schaffen, wird auch eine Prüfung der Echtheit von Dokumenten anhand Dokumentenprüfgerät empfohlen. Dazu müssen allerdings auch entsprechende Sicherheitsmaßnahmen für SB, für den Fall der Feststellung gefälschter Dokumente eingerichtet werden. Grundsätzlich ist auch eine Zentralisierung von Melderegister für Dokumentenprüfung berlinweit zu empfehlen.	18
50		X		X	X	Die Anzahl der sogenannten Notfallkunden (dringliche Durchführung von Dienstleistungen bei Verlust oder kurzfristig eingetretender Notwendigkeit) nimmt aktuell einen nicht unerheblichen Anteil der vor Ort Termine in Anspruch. Da dieser Anteil durch die BüA-L nicht geplant und darauf entsprechende Personalressourcen disponiert werden können, entstehen zusätzliche Terminverschiebungen. Mit Umsetzung der Maßnahmen zur Terminreduzierung soll sich dieser Ideal-Zustand zeitnah erreichen lassen. Im Sinne der aktuellen Definition existiert die Kundenkategorie „Notfallkunde“ nicht mehr, sobald jeder Kunde auf Wunsch einen Termin innerhalb von 14 Tagen erhalten kann.	16