Delphi-Studie zur Ableitung von Arbeitsgestaltungsempfehlungen hinsichtlich moderner Dienstleistungsstrukturen in öffentlichen Verwaltungen

Ver-T-iCall - Report

Kai Seiler, Rainer Tielsch, Nils Janßen, Bernd Hans Müller

Ver▸T▸iCall

Das Projekt Ver-T-iCall wurde gefördert mit Mitteln des Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung und unterstützt durch das Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen.

Dieser Report wurde im Rahmen der Ver-T-iCall-Projektarbeit
im Auftrag

der Projektleitung (Bergische Universität - GH Wuppertal,
FB Sicherheitstechnik, Fachgebiet Arbeitssicherheit/Ergonomie,
Gaußstraße 20, 42119 Wuppertal)

von

Kai Seiler, Dipl.-Psych., Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich 14, Gaußsstraße 20, 42119 Wuppertal;

Dr. rer. sec. Rainer Tielsch, Dipl.-Psych., Institut ASER e.V., Corneliusstraße 31, 42329 Wuppertal;

Nils Janßen, cand. psych., Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich 14, Gaußsstraße 20, 42119 Wuppertal;

Prof. Dr.-Ing. Bernd Hans Müller, Dipl.-Wirtsch.-Ing, Bergische Universität Wuppertal, Fachbereich 14, Gaußsstraße 20, 42119 Wuppertal

erstellt.

Wuppertal, im Oktober 2002

Inhalt:

1 Zusammenfassung 4

2 Einführung 5

2.1 Entwicklung neuer Arbeits- und Organisationsformen in öffentlichen Verwaltungen 5

2.2 Aufgabenstellung und Ziele der Studie 8

3 Methodisches Vorgehen 10

3.1 Zusammensetzung und Größe des Delphi-Panels 12

3.2 Untersuchungsaufbau 13

3.3 Auswertung der Delphi-Studie 17

3.3.1 Aufbereitung und Analyse der qualitativen Daten (Befragung 1) 17

3.3.2 Auswertung quantitativer Daten (Befragung 2) 18

3.3.3 Konsensdefinitionen in Delphi- Studien 18

4 Ergebnisse 20

4.1 Ergebnisse der ersten Befragungsrunde 20

4.1.1 Einschätzungen der Teilnehmer 20

4.1.2 Themenschwerpunkt Technik 21

4.1.3 Themenschwerpunkt Organisation 21

4.1.4 Themenschwerpunkt Personal 22

4.2 Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde 23

4.2.1 Themenschwerpunkt Organisation 23

4.2.2 Themenschwerpunkt Personal 25

4.2.3 Themenschwerpunkt Technik 26

5 Diskussion 29

5.1 Erwartete Veränderungen zu den Technik-, Organisations-, und Personalstrukturen 29

5.2 Empfehlungen zur zukünftigen Arbeitsgestaltung - Bedeutung für Arbeit und Gesundheit 32

5.3 Ausblick 35

6 Literatur 37

7 Anhang 39

1 Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht befasst sich mit der Planung und Durchführung einer Delphi-Studie, die im Rahmen des Projektvorhabens „Ver-T-iCall“ – „Vom Call Center zur Service- und Informationsagentur“ von Dezember 2001 bis Mai 2002 erhoben wurde. Als zentrale Themen dieser Studie sind perspektivisch orientierte Fragen zur Planung, zum Aufbau und zur Umsetzung eines Service-Centers in der öffentlichen Verwaltung behandelt worden.

Gezielt ausgewählten Experten sind in einer ersten Runde aus den Erkenntnissen des Projektes Ver-T-iCall abgeleitete Fragen zur Stellungnahme vorgelegt worden. In einer zweiten Erhebung wurden die zusammengefassten Resultate der ersten Befragung denselben und weiteren Fachleuten zur erneuten Einschätzung mitgeteilt. Auf diese Weise wurde versucht schrittweise einen Konsens über die zukünftige Entwicklung von Service Centern in der öffentlichen Verwaltungen zu erzielen, um damit letztlich auch künftige Schwerpunkte der Arbeits-, Organisations- und Technikgestaltung prognostizieren zu können.

Als zentrales Ergebnis läßt sich nach Durchführung von zwei Delphi- Befragungsrunden herausstellen, dass die Befragten die Möglichkeiten und Grenzen von innovativen Beratungseinrichtungen wie z.B. Service Centern in der öffentlichen Verwaltung klar einzuschätzen wussten. Einigkeit herrschte bei allen Experten bezüglich der tragenden und herausragenden Rolle der neuen Medien bei künftigen Serviceleistungen für den Bürger. Damit verbunden wird auch übereinstimmend die Voraussetzung gesehen, dass der Bürger als Kunde auch über entsprechende Medienkompetenz verfügen muss. Nach Einschätzung der Experten werden Umsetzungsversuche, bürgerfreundlichere Organisationslösungen in der Verwaltung umzusetzen, werden in starken Maße zunehmen. Für eine weitgehende Übernahme von Transaktionen durch E-Government in der Zukunft gibt es keine einheitliche Festlegung, eher die Erwartung, dass das Internet eine hauptsächliche Informations- und Lotsenfunktion haben wird.

Bei den höchsten bewerteten organisatorischen Hemmnisfaktoren, dem starken Hierarchiegefüge und der Besoldungs- und

Anstellungsstruktur wird erwartet, dass sich in Zukunft die Hierarchien weiter abgebaut und vermehrt Angestellte als Beamte eingestellt werden. Jedoch wird auch weiterhin die Befürchtung geteilt, dass die angestrebtem Reformprozesse in starkem Maße von den jeweiligen schwankenden Finanzsituationen sowie den sich möglicherweise verändernden politischen Entscheidungsgrundlagen abhängen.

Keinen Konsens zeigten die Einschätzungen der Experten beim Schwerpunktthema „psychische Belastungen“. Dieses Ergebnis weist auf bisher noch nicht zuverlässig geklärte Ursache-Wirkungszusammenhänge und daher auf einen intensiven Forschungsbedarf hin. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass bei Berücksichtigung einer präventiven gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung einem negativen psychischen Beanspruchungserleben (z.B. Stress durch Zeitdruck und Arbeitsverdichtung, geringer Handlungsspielraum, emotionale Beanspruchung durch Bürgerinteraktionen etc.) entgegen gewirkt werden kann.

Mit Hilfe eines vorwiegend qualitativen und explorativen Vorgehens in dieser Studie wurden im Rahmen des Verbundprojektes Möglichkeiten und Grenzen aufgezeigt, die bei der Umsetzung und Planung eines Service-Center berücksichtigt werden müssen. Somit hat sich die Delphi-Methode für das Verbundvorhaben als hilfreich und effizient im Sinne der Ergebnisbewertung erwiesen.

2 Einführung

2.1 Entwicklung neuer Arbeits- und Organisationsformen in öffentlichen Verwaltungen

Die öffentlichen Verwaltungen befinden sich nicht zuletzt seit der Bekanntmachung des Neuen Steuerungsmodells durch die kommunale Geschäftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) seit einer Dekade in einer umfassenden Restrukturierungsphase. Wie in sonst keinem anderen Wirtschaftszweig bzw. keiner anderen Branche sind in der Vergangenheit im öf-

fentlichen Dienst die zahlreichsten Reformen zu beobachten (Marstedt et al., 2001). Zentraler Motor für diese Entwicklungen ist und war die kritische Finanzsituation der öffentlichen Hand im Zusammenhang mit steigenden Sozialausgaben und Einbrüchen bei den Steuereinnahmen. Gleichzeitig entwickeln die Bürger auch im Hinblick auf die zur Verfügung stehende Medienvielfalt eine veränderte Anspruchshaltung hinsichtlich der Dienstleistungsqualität und der Serviceleistung. Von Seiten der Bürger werden vor allem längere Öffnungszeiten, freundlichere „Bedienung", Integration der Neuen Medien und schnellere Bearbeitungszeiten bzw. kürzere Bearbeitungswege gefordert (Seiler & Tielsch, 2002). Ein im Vergleich zu anderen Branchen hoher Krankenstand im öffentlichen Dienst trägt weiterhin dazu bei, dass die Diskussion um Veränderungen der Strukturen kritisch begleitet wird.

Im Gegensatz zu Bereichen der Produktion bestehen in der öffentlichen Verwaltung die Anforderungen eher im psychischen Bereich. Erhöhte Anforderungen und somit Belastungen entstehen durch den täglichen Kontakt mit Menschen und den teilweise sehr hohen Publikumsverkehr. In diesem Bereich ist gerade aufgrund der steigenden Forderung nach freundlichem/ kundenorientiertem Verhalten und insbesondere bei den innovativen Beratungsstrukturen ein hohes Maß an Emotionsarbeit erforderlich. Zum anderen ist Zusammenarbeit und Koordination mit anderen Abteilungen notwendig, was neben einer Schnittstellenoptimierung auch Anforderungen an die Organisationsfähigkeit, Teamfähigkeit und die soziale Kompetenz mit sich bringt.

Für die Beschäftigten im mittleren Dienst, Büro- und kaufmännische Sachbearbeiter, berichten Wolters, Bellwinkel, Standke & Zoike (2002) in ihrer Analyse ein „recht typisches und übereinstimmendes allgemeines Muster betrieblicher Veränderung: Rationalisierungsprozesse verschärfen psychische Belastungen (durch Stress und Arbeitsdruck, teilweise auch durch erhöhten Arbeitszeitumfang aufgrund von Überstunden), erhöhen aber zugleich auch Qualifikationsanforderungen und bisweilen sogar den Abwechslungsreichtum und die Vielseitigkeit der Aufgaben" (ibid., S. 55).

Im Rahmen der wachsenden Reformbemühungen erhalten die meisten Kommunen nach einer Analyse des Ist-Zustandes das Ergebnis einer mäßigen Erreichbarkeit sowie mangelnder Bürgerorientierung, einer übertriebenen Arbeitsteilung, ineffizienter Entscheidungsstrukturen mit geringen Handlungsspielraum für die Beschäftigten und eines starken Hierarchiegefüges. Einige Kommunen schließen sich bei der Umstrukturierung ihrer Strukturen sowie der Optimierung der "Schnittstellen" zu Bürgern den Modellen der gewerblichen Wirtschaft an, indem sie z.B. call-center-ähnliche Strukturen, Bürgerbüros und Internetportale einrichten (vgl. auch Beyer/Brandel 2001). Anregung erfolgt dabei u.a. auch von staatlichen Stellen sowie von Unternehmensberatungen mit Konzepten und Diskussionsforen zur Verwaltungsmodernisierung (Seiler & Tielsch, 2002).

Durch die Begleitung der Umstrukturierungsprozesse konnte in der Projektarbeit von Ver-T-iCall festgestellt werden, welche Anforderungen an die Arbeit und Gesundheit durch die neuen Service-Einheiten entstehen (Seiler & Tielsch, 2002; Seiler, Tielsch & Müller, 2002; Zimmermann, Boecker & Kastner, 2002). Im Hinblick auf die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung werden dabei i.d.R. durch die Einbeziehung von Stabsabteilungen und die Mitwirkung des Personalrates gute Grundvoraussetzungen geschaffen. Probleme bei der Arbeitsgestaltungsoptimierung bestehen vielmehr in anderen Bereichen. Ein Problembereich ist die Schnittstellenoptimierung zwischen dem Service-Center-Personal (Agents) und den Fachabteilungen (Back-Office). Durch die unzureichende Abstimmung der einzelnen Abteilungen aufeinander kommt es bei der Zusammenarbeit bzw. Zuarbeit auf beiden Seiten zu Konflikten, sozialen Stresssituationen sowie zusätzlichem Arbeits- bzw. Nachbearbeitungsaufwand und damit auch zu einer erhöhten Arbeitsbelastung. Zudem werden die Beschäftigten häufig wenig in den Umstrukturierungsprozess mit einbezogen. Durch die geringe Beteiligung in die Planung und Einführung der neuen Organisationsstrukturen entstehen Angst und Unsicherheit bei den Beschäftigten. Erhöhte Belastung bringen zudem neue Aufgaben und Anforderungen bei einer mangelnden Qualifizierung und Einarbeitung in die neuen Bearbeitungsprozesse mit sich. Zu Beanspruchungen kommt es bei den Beschäftigten - je nach umgesetzer Ablauf- und Aufbauorganisation - durch sich wie-

derholende Tätigkeiten (z.B. ständig die selben Auskünfte geben, ständig das Telefon bedienen etc.) und durch Emotionsarbeit (z.B. Kontakt mit einem aufgebrachten Bürger bei einer Beschwerde) bei geringem Handlungsspielraum (z.B. weder die Möglichkeit, das Anliegen des Bürgers adäquat weiterzuleiten oder Einfluss, auf die Problemlösung nehmen zu können).

Um die hier kurz erörterten Erkenntnisse in einen auf die Zukunft ausgerichteten Betrachtungszusammenhang zu übertragen, ist die vorliegende Delphistudie durchgeführt worden, deren Aufgabenstellung und Ziele im Folgenden ausführlicher beschrieben werden.

2.2 Aufgabenstellung und Ziele der Studie

Die nachfolgend dargestellte Delphi-Studie wurde im Rahmen des Verbundprojektes „Ver-T-iCall“ durchgeführt, das von 2000 bis 2002 vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) im Rahmen des Modellprogramms „Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen in Call Centern“ gefördert wurde. Die Ergebnisse des Projektes fließen in eine Handlungshilfe ein, die grundlegende und hilfreiche Handlungsanleitungen für den Aufbau von Call bzw. Service Centern in der öffentlichen Verwaltung anbietet.

Fragestellungen, mit denen sich das vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) geförderte Verbundprojekt Ver-T-iCall „Öffentliche Beratungsdienste – vom Call Center zur Service- und Informationsagentur“ beschäftigt hat, sind u.a.: "Wie entwickeln sich die Dienstleistungsangebote bzw. die Beratungsschnittstellen von öffentlichen Verwaltungen zu Bürgern? Welche Empfehlungen lassen sich für die Arbeitsgestaltung daraus ableiten?"

Ziel dieser Delphi-Studie war es, maßgebliche Ableitungen für die zukünftige Arbeitsgestaltung in dem Bereich der Dienstleistungsgestaltung in öffentlichen Verwaltungen/ Service-Centern zu gewinnen. Um dieses Ziel erreichen zu können, sind Entwicklungsprognosen zahlreicher Experten aus Bereichen der

Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik grundsätzlich hilfreich.

Grundlage für diesen Bericht bilden die Ergebnisse aus zwei Befragungsrunden, die im Zeitraum von Dezember 2001 bis Mai 2002 durchgeführt wurden.

3 Methodisches Vorgehen

Unter der Delphi-Methode wird in der Definition von Polit & Hungler (1995) Folgendes verstanden:

„Eine Methode, mit der Beurteilungen aus einem Panel von Experten ermittelt werden. Die Experten werden individuell befragt, und eine Zusammenfassung der individuellen Stellungnahmen wird dem gesamten Panel zugestellt. Die Experten werden wieder befragt und es werden weitere Befragungsrunden durchgeführt bis ein gewisser Konsens erreicht ist“ (ibid., S. 13).

Ziel der Delphi- Methode ist es, aus Expertenmeinungen einen Gruppenkonsens zu bilden (Notter & Hott, 1991). Als weitere Ziele nennt Lavigne-Bruchet (1996) zahlenbezogene Zukunftsvorhersagen (numerisches Delphi-Verfahren), die Ermittlung von Haltungen zu einem bestimmten Thema (Policy-Verfahren) und die Ermittlung von möglichen Alternativen zu einem bereits gefällten Urteil (historisches Verfahren).

Alle Delphi-Studien haben gemeinsam,

- dass sie zur Informationsgewinnung ein Panel von ExpertInnen verwenden,
- dass sie schriftlich durchgeführt werden,
- dass sie die Anonymität der Experten und ihrer Meinungen garantieren,
- dass sie in mehreren Befragungsrunden (iteratives Vorgehen) durchgeführt werden
- und dass zusammengefasste Resultate der vorangegangenen Runde mitgeteilt und von den Teilnehmer bewertet werden (kontrolliertes Feedback).

Ein wichtiges Prinzip der Delphi-Methode ist die Anonymität der Teilnehmer. Diese Anonymität hat gegenüber nicht-anonymen Gruppenverfahren den großen Vorteil, dass sowohl die Meinungsäußerungen als auch die Entscheidungsfindung nicht durch Statusunterschiede oder gruppendynamische Faktoren in einer Diskussionsrunde beeinflusst werden (Turoff & Hiltz, 1998).

Zu den allgemeinen Merkmalen der Delphi-Methode zählen aber auch die Aussagen von einigen Autoren, welche die Delphi-Methode als unwissenschaftlich (vgl. auch Lang, 1998; Sackmann, zitiert nach Strauss & Zeigler, 1975) oder fragwürdig darstellen [Delphi-Daten seien 'subjective and judgmental' (Abdellah & Levine, 1986)]. Bei der Beschreibung der Methode weisen die Autoren auf verschiedene problematische Aspekte hin. Kritisiert wird zum Beispiel, dass oft keine klaren Kriterien für die Zusammensetzung von Delphi-Panels festgelegt werden und die Zusammenstellung der Panels damit willkürlich erscheint (Williams & Webb, 1994), dass die Resultate immer personen- und situationsspezifisch und damit nicht überprüfbar, nicht vergleichbar und nicht reproduzierbar sind (Lang, 1998). Außerdem sind die Resultate in hohem Maß von den Forschern beeinflusst, die die Panelmitglieder auswählen, die Fragen strukturieren und die Feedbackdaten zusammenstellen (Lang, 1998).

Andererseits figuriert die Delphi-Methode in Standardwerken als anerkannte und oft angewendete Vorgehensweise bei wissenschaftlichen Untersuchungen (Williams & Webb, 1994).

In Delphi-Studien wird mit schriftlichen Befragungen gearbeitet, die in der Regel eine Kombination von offenen und geschlossenen Fragen enthalten, und sich im Verlauf der Untersuchung aufgrund der Resultate der vorhergegangenen Runden verändern. Oft wird in der ersten Runde eine Reihe offener Fragen gestellt (Ludwig, 1997).

Die Antworten werden dann mit inhaltsanalytischen Techniken zu Items zusammengefasst und in den Fragebogen der zweiten Runde integriert. Die Items werden von den Teilnehmern auf ihre Relevanz hin eingeschätzt. Dazu werden oft Likert- Skalen verwendet. Diese Likert-Einschätzungen werden mit beschreibender Statistik zusammengefasst (Mittelwert, Median, Standardabweichung, Interquartilabstände, etc.) (Lang, 1998). Es gibt unterschiedliche Durchführungsformen von Delphi-Studien, z.B. Studien, in denen bereits in der ersten Runde ein strukturierter Fragebogen verwendet wird, der anhand von Literaturrecherchen, Befragung von Schlüsselpersonen, Vortest mit einigen Experten etc. konstruiert wurde (vgl. z.B. Burns & Grove, 1993; Groen & Van der Bruggen, 1996; Lang, 1998). Grant und

Kinney (1992) bezeichnen dieses Vorgehen als Modifizierte Delphi-Technik ('Modified Delphi Technique').

3.1 Zusammensetzung und Größe des Delphi-Panels

Art der Stichprobenbildung

Es gibt - so Williams und Webb (1994) - keine allgemeine Übereinstimmung hinsichtlich der Zusammensetzung von Delphi-Panels. Ludwig (1997) vertritt die Meinung, dass eine randomisierte Auswahl der Teilnehmer nicht akzeptabel ist, sondern dass die Charakteristika und Qualifikationen der Teilnehmer die bestimmenden Kriterien bei der Zusammensetzung der Personen der Delphi-Befragung sein müssen. Andere Autoren hingegen empfehlen eine Randomisierung (Grant & Kinney, 1992). Besonders wichtige Kriterien für die Auswahl der Panelmitglieder scheinen großes Wissen und/oder große Erfahrung hinsichtlich des Untersuchungsgegenstands zu sein, dass die Teilnehmer für die Berufsgruppe repräsentativ sind und sich mit dem Thema persönlich verbunden fühlen.

Größe der Stichprobe

Es gibt keine Übereinstimmung in Bezug auf die nötige Anzahl der Teilnehmer an einer Delphi-Befragung (Groen & Van der Bruggen, 1996; Ludwig, 1997; Williams & Webb, 1994). Unter den publizierten Delphi-Studien finden sich solche mit kleinen Panels , aber auch solche mit sehr vielen Teilnehmer (z.B. über 2000 Personen bei Butterworth & Bishop, 1995). Es scheint, dass vor allem praktische Erwägungen die Größe des Panels bestimmen. Zu diesen Erwägungen gehören zum Beispiel die Handhabbarkeit der Datenmenge (Ludwig, 1997) und die Anzahl benötigter Personen, welche ausreicht, um eine repräsentative Sammlung von Urteilen zu erlangen (Ludwig, 1997).

Stichprobenzusammensetzung der vorliegenden Studie

In der hier vorliegenden Studie wurde bei der Auswahl der Experten zu erreichen versucht, dass diese möglichst gleichverteilt aus den Bereichen Politik, Wissenschaft (Informatik, Arbeitswissenschaft, Psychologie, Soziologie) und Umsetzung/Praxis (Verwaltungsleiter, Organisationsberater) stammen (s. Tab.1). Dies ließ sich aufgrund der insgesamt geringen Beteiligung nicht vollständig umsetzen.

Tabelle 1: Stichprobenzusammensetzung

Aufgabengebiet	Anzahl
Politik	2
Wissenschaft	5
Umsetzung/ Praxis	5
Insgesamt	12

Die Auswahl der Experten fand durch Literaturrecherchen (u.a. im Internet) und durch die bisherige Projektarbeit „Ver-T-iCall“ statt. Es wurde darauf geachtet, dass die Experten einschlägige Erfahrungen in den Bereichen:

- öffentliche Verwaltung,
- Verwaltungsmodernisierung,
- Beratungsdienstleistungen (Call Center/ Service Center),
- oder/ und technische Ausstattung der öffentlichen Ver waltung

vorweisen konnten.

3.2 Untersuchungsaufbau

Während der gesamten Studie war es den Teilnehmern möglich, auf den Internetseiten des Projektverbundes „Ver-T-iCall“ (www.ver-t-icall.de) die Fragebogen entweder herunterzuladen oder online auszufüllen (s. Anhang 1). Es wurde jedoch auch die Möglichkeit der schriftlichen Bearbeitung der Fragebogen durch

postalische Zusendung geschaffen, um den Teilnehmern jede mögliche Bearbeitungsplattform zu gewähren.

Erste Befragungsrunde

Der Fragebogen der ersten Befragungsrunde enthielt Einschätzungsaufforderungen im offenen Antwortformat zur Zukunft der Dienstleistungsgestaltung in öffentlichen Verwaltungen. Zur der Beantwortung dieses Fragebogens wurden die Panelmitglieder gebeten, die Möglichkeiten und Grenzen eines Service-Centers in der öffentlichen Verwaltung einzuschätzen. Dabei sollten sich die Teilnehmer an vorgegebenen Stichwörtern orientieren, damit die Einschätzung aller Experten auf einheitlicher Basis gewährleistet ist.

Die zu beantwortenden Items wurden aus der aktuellen relevanten Literatur sowie den vorliegenden Erkenntnissen aus dem Projekt „Ver-T-iCall“ abgeleitet und in den Itempool des ersten Fragebogens integriert.

Die Befragung erstreckte sich über die drei Kerngebiete der Arbeitsgestaltung (Technik, Organisation und Personal) mit jeweils vier Items.

Folgende Angaben wurden den Teilnehmern zum Ausfüllen des ersten Fragebogens vorgegeben:

- die Länge der Antworten sollte sich nach eigenen Ermessen gestalten,
- die Antworten sollten kurz begründet werden,
- Fragen, die nicht einschätzbar sind können ausgelassen werden,
- ca. vier Wochen Zeit für die Beantwortung des Fragebogens.

Zweite Befragungsrunde

Der zweite Fragebogen enthielt ebenfalls Items mit Einschätzungen zur Entwicklung von Strukturen mit Relevanz für die Arbeitsgestaltungsfelder Technik, Organisation und Personal. Es wurden den Teilnehmern insgesamt 74 Items zur Einschätzung mit Hilfe einer Likert-Skala vorgelegt. Diese 74 Items wurden aus den Antworten der Teilnehmer der ersten Delphi-Befragung abgeleitet.

Zusätzlich zu den Teilnehmern der ersten Runde wurden in dieser zweiten Befragung auch die Einschätzungen von Personen erfasst, die sich nicht an der ersten Befragung beteiligt hatten. Diese Antworten wurden jedoch gesondert bewertet und die Ergebnisse nicht in die laufende Delphi-Studie mit einbezogen.

Der zweite Fragebogen wurde folgendermaßen gegliedert:

- Klärung einiger Unstimmigkeiten, die sich aus den Fragestellungen des ersten Fragebogens ergaben,
- Neu entstandene Themen aus der ersten Runde wurden aufgenommen,
- Bearbeitung unstrittiger Punkte aus der ersten Runde,
- Weiterbearbeitung von Punkten mit einem mäßigen Konsens,
- Weiterbearbeitung strittiger Punkte aus der ersten Runde.

Der Ablauf der gesamten Delphi-Studie wird in der folgenden Abbildung veranschaulicht (s. Abb. 1).

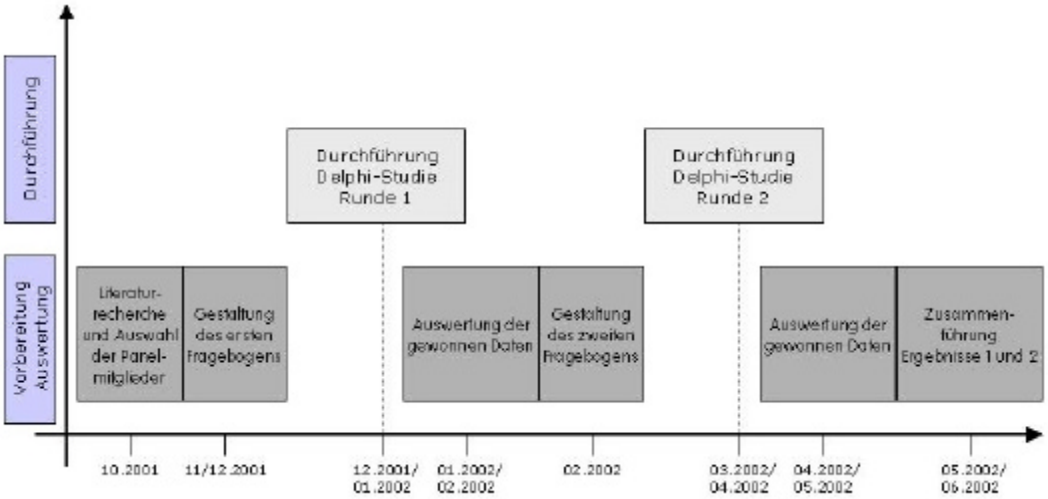

Abbildung. 1: Ablauf der Delphi-Studie

3.3 Auswertung der Delphi-Studie

3.3.1 Aufbereitung und Analyse der qualitativen Daten (Befragung 1)

Die qualitativen Daten - d.h. die Kommentare zu den einzelnen Items, zusätzliche Vorschläge etc. - wurden zur standardisierbaren Erfassung in eine Datenbank übertragen. Anschließend wurden die Kommentare in Tabellen zusammengefasst:

Schritt 1: Grobkategorisierung

Unter Berücksichtigung der jeweiligen Bewertung (Zustimmung oder Ablehnung) wurden die Kommentare folgenden Kategorien zugeteilt:

1. Begründung/Betonung der Zustimmung
2. Relativierung der Zustimmung (kritische Kommentare bei gleichzeitiger Zustimmung zum Item)
3. Begründung für Ablehnung
4. Nicht klassifizierbar (Meinung des Panelmitgliedes nicht verständlich, nicht klar, Kommentar zu „weder-noch“)
5. Verständnisproblem von Seiten der Befragten (explizit geäußert, z.B. „Verstehe die Frage nicht“).

Schritt 2: Inhaltliche Paraphrasierung und Reduktion:

In einem zweiten Kodierungsschritt wurden die Kommentare paraphrasiert und durch Wegstreichen doppelt vorkommender Paraphrasen reduziert. Dieses Vorgehen entspricht der Prozedur, die Mayring (1988) für eine „zusammenfassende Inhaltsanalyse“ empfiehlt. Bei der Paraphrasierung wurden zum Teil eigene Kurzfassungen generiert, zum Teil wurden Kommentare im Wortlaut übernommen (in-vivo-Kodierung). Die Häufigkeit einzelner Paraphrasen wurde ausgezählt.

3.3.2 Auswertung quantitativer Daten (Befragung 2)

Grundlage der qualitativen Auswertung des Fragebogens waren die bereits erwähnten Likert-Skalen. Der Likertskala im zweiten Fragebogen wurden folgende Werte zugeordnet:

Tabelle 2: Antwortkategorien der Likert-Skala

Antwortkategorie	***Wert***
stimme absolut zu	1
stimme zu	2
weder/noch	3
stimme nicht zu	4
stimme absolut nicht zu	5

Die quantitativen Daten (d.h. die Bewertungen aus den Fragebogen) wurden in Rohdatentabellen übertragen und mit den Programmen SPSS und MS-Excel bearbeitet.

Für die mit der Likert-Abstufung beantworteten Fragen wurden die prozentuale Verteilung der Antworten, der Median, der Mittelwert und die Standardabweichung berechnet.
Mit Hilfe dieser Werte wurde die Schlussfolgerung über das Vorliegen und die Qualität eines Konsenses oder das Vorliegen einer Antworttendenz gezogen.

3.3.3 Konsensdefinitionen in Delphi- Studien

Konsens wird in vielen Delphi-Studien quantitativ anhand von Maßen der zentralen Tendenz (z.B. arithmetisches Mittel, Median) und anhand von Dispersionsmaßen (z.B. Standardabweichung, mittlerer Quartilabstand etc.) bestimmt (Grant & Kinney, 1992; Lang, 1998). Van der Bruggen (1998) schlägt vor, als quantitative Parameter von Konsens folgende Größen zu verwenden (s. Tab 3): die prozentuale Übereinstimmung, den Median und die Standardabweichung. Er empfiehlt (bei der Verwendung einer fünfstufigen Likertskala, bei der Zustimmung als 1 und Ablehnung als 5 gewertet wird) Konsens anhand dieser Parameter folgendermaßen zu definieren (s. Tab. 4):

Tabelle 3: Konsensbestimmung anhand von Dispersionsmaßen nach van der Bruggen, 1998

=70% der Bewertungen liegen bei 4 oder 5 bzw. 1 oder 2	
Wenn (Mittelwert =4; Median = 4)	Grosse Meinungs-verschiedenheit
Wenn (Mittelwert =4; Median = 3.5)	Meinungsverschie-denheit
Wenn (Mittelwert =2; Median = 2.5)	Übereinstimmung
Wenn (Mittelwert =2; Median = 2)	Hohe Übereinstim-mung
Standardabweichung =1.2	

Tabelle 4: Entscheidungsschema für Likert- Bewertung

Anteil Bewer-tungen 1 oder 2	**Anteil Be-wertungen 4 oder 5**	**Standard-abwei-chung**	**Median**	**Mittel-wert**	**Schlussfolgerung**
<70%	<70%				Kein Konsens
<70%, >50%					Tendenz: Zustimmung
Kein Konsens UND Differenz 1+2 und 4+5 <20%					Keine Tendenz
	<70%, >50%				Tendenz: Ablehnung
≥70%		≤1.2	=4	≥4	Hoher Konsens über Zustimmung
≥70%		≤1.2	=4	≥3.5	Mäßiger Konsens über Zustimmung
	≥70%	≤1.2	=4	≥2	Mäßiger Konsens über Ablehnung
	≥70%	≤1.2	=4	≥1.5	Hoher Konsens über Ablehnung

Für jedes durch die Teilnehmer beantwortete Item wird die prozentuale Verteilung, die Standardabweichung, der Median und der Mittelwert berechnet. Mit diesen Angaben und mit Hilfe der von van der Bruggen erstellten Trenddefinitionen (s. Tabelle oben) kann für die einzelnen Items bestimmt werden, ob z.B. ein Konsens vorliegt oder nicht.

4 Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der ersten Befragungsrunde

Im Folgenden werden die erarbeiteten Ergebnisse zur ersten Erhebung der Delphi-Studie über die Zukunft der Dienstleistungsgestaltung in öffentlichen Verwaltungen dargestellt, die mittels eines halbstrukturierten Fragebogens mit anschließender qualitativer Auswertung gewonnen wurden.

Bei den Teilnehmern der ersten Erhebung handelt es sich um Experten, die aus den verschiedensten Aufgabenbereichen, wie Organisation/politische Realisierung und Planung, Personalmanagement und technische Ausstattung eines Service Centers, stammen.

Die Experten wurden bei der Beantwortung des ersten Fragebogens gebeten, die Möglichkeiten und Grenzen innovativer Beratungsstrukturen, insbesondere von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung einzuschätzen. Dabei orientierten sich die Teilnehmer an vorgegebenen Stichwörtern. Somit war gewährleistet, dass die Antworten der Experten vergleichbar waren und damit einer qualitativen Auswertung unterzogen werden konnten.

4.1.1 Einschätzungen der Teilnehmer

Grundsätzlich ließ sich feststellen, dass über die formulierten Themenschwerpunkte – Technik, Organisation und Personal – ein Konsens über die Notwendigkeit der Einrichtung und optimalen Gestaltung von Dienstleistungsstrukturen in Form von Service-Centern herrschte.

Es herrscht in der Gruppe „Praxis/ Umsetzung“ allerdings kein Konsens darüber, wie die Einbeziehung der modernen Technologien in den Arbeitsablauf einer Beratungsdienstleistung der öffentlichen Verwaltung ein Mehr an Bürgerorientierung erreichen kann.

Wie auch schon in der bisherigen Projektarbeit „Ver-T-iCall“ zu erkennen war, stellen die Entlohnungsgrundsätze für einige Experten ein Kernproblem bzw. Diskussionspotential für die Mo-

dernisierung der öffentlichen Verwaltung dar. Alle Fragen und getroffenen Aussagen zu diesem Thema zeigten eine deutliche Divergenz der Meinungen und Einschätzungen über die finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten auf.

Es zeigte sich bei weiteren Analyse, dass es in einigen Bereichen Unterschiede zwischen der Gruppe Technologie/ Informatik - Umsetzung/ Praxis und der Gruppe Wissenschaft Soziologie/ Psychologie - Politik gibt. Die größten Unterschiede (im Sinne, dass kein Konsens bestand) finden sich in folgenden Themenbereichen:

- Möglichkeiten beim Einsatz der modernen Technologien
- Entgeltdifferenzierung/ Vergütungsformen der Zukunft
- Zukünftige Anstellungsverhältnisse

4.1.2 Themenschwerpunkt Technik

Im Themenbereich Technik besteht Einigkeit bei den befragten Experten darüber, dass die technische Ausstattung eines Service-Centers die hohen Ansprüche einer optimalen Ablauforganisation und einer gesundheitsfördernden Ausstattung zu erfüllen hat.

Uneinigkeit herrschte bei den Teilnehmern der ersten Erhebung darüber, inwieweit Datenschutzbestimmungen und traditionelle Verwaltungstätigkeiten durch den Einsatz moderner Technologien nicht ausreichend berücksichtigt werden könnten. Nach Meinung einiger Teilnehmer müssen Tätigkeiten, bei denen vertrauliche Daten bearbeitet werden (Sicherheit und Finanzverwaltung), weiterhin in der Obhut speziell ausgebildeter Mitarbeiter stehen und vor Datenmissbrauch durch unübersichtliche Verwaltungsnetzwerke geschützt sein.

4.1.3 Themenschwerpunkt Organisation

In diesem Themenbereich wurde deutlich, dass bei der Planung und Gestaltung eines Service-Centers in der öffentlichen Verwaltung unbedingt darauf zu achten ist, dass die Qualität (Bürgerori-

entierung“) der Beratungstätigkeit vor der Quantität („Menge“, Schnelligkeit“) zu stehen habe.

Es wurde außerdem mehrheitlich darauf verwiesen, dass ein Mehr an Bürgerorientierung durch Nutzung der modernen Technologien seine Grenzen in der Medienkompetenz der Bürger findet.

Der Begriff der „digitalen Spaltung“ wurde genannt und darauf hingewiesen, dass sich die Organisation einer modernen Beratungsdienstleistung an den Bedürfnissen und Fähigkeiten der Bürger zu orientieren hat. Das heißt, dass schon bei der Planung eines Service Centers darauf zu achten ist, dass die angebotene Dienstleistung mit dem technologischen Wissensstand der Bürger einher geht und Informationsangebote einen Umgang mit den neuen Technologien voraussetzt, die vom Bürger nicht erwartet werden können.

4.1.4 Themenschwerpunkt Personal

Einigkeit zum Themenschwerpunkt Personal herrschte darüber, dass die Arbeitsgestaltung flexibler werden sollte und dadurch eine Orientierung an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ermöglicht werden kann.

Umfang und Qualität der Beratung werden an der Qualifikation und Qualifizierungsfähigkeit der Beschäftigten ihre Grenzen finden. Die Beschäftigten müssen fachlich, technisch und methodisch besser qualifiziert werden. Ihnen wird eine höhere Kommunikationskompetenz und mehr Entscheidungskompetenz abverlangt werden.

Uneinigkeit herrschte jedoch über die Form des zu wählenden Entlohnungsmodells: während sich einige Teilnehmer für das Einbinden der Beschäftigten in das Entlohnungsmodell des BAT aussprachen, sahen andere wiederum die Lösung in der verstärkten Privatisierung der Beratungstätigkeit („Outsourcing“) und die damit verbundenen flexibleren Entlohnungsmöglichkeiten.

Zusammengefaßt zeigten die Ergebnisse der ersten Befragungsrunde, dass es in vielen Bereichen allgemeinen und zum Teil auch

speziellen Klärungsbedarf der Themen gab. Diese Bereiche wurden dann in der zweiten Befragung aufgegriffen und unter anderen Gesichtspunkten erneut bearbeitet, um einen Konsens unter den Teilnehmern zu erzielen.

4.2 Ergebnisse der zweiten Befragungsrunde

Zur besseren Übersicht werden in den nachfolgenden Tabellen lediglich ausgewählte Items mit der entsprechenden Gewichtung dargestellt. Die Tabellen beginnen mit den Items zum Bereich "Organisation" und "Personal" und schließlich "Technik". Die jeweiligen Bereiche sind dabei jeweils nach Items getrennt, die zum einen die Möglichkeiten im jeweiligen Bereich charakterisieren und zum anderen die Grenzen darstellen. Die Gesamttabelle befindet sich im Anhang. An dieser Stelle wird auf eine weitere Beschreibung der tabellarischen Ergebnisdarstellung verzichtet und auf die ausführliche Diskussion der Ergebnisse im nächsten Kapitel verwiesen.

4.2.1 Themenschwerpunkt Organisation

Organisation – *Möglichkeiten*		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Moderne Organisationsmodelle werden eine individuellere und zügigere Erledigung der Verwaltungsangelegenheiten möglich machen.	Hoher Konsens über Zustimmung
2	In der Verwaltung wird vermehrt die Bearbeitung von Geschäftsprozessen "aus einer Hand" angestrebt.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Es wird zu schwerwiegenden Änderungen im Anstellungsverhältnis kommen. Mehr Angestellte als Beamte.	Hoher Konsens über Zustimmung
.....	.....	.....
11	Es wird sich ein Trend hin zu einer horizontalen Kooperation in gemeinsam betriebenen Service- Centern entwickeln.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
12	Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung werden zunehmend flacher.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
.....	.....	.....

Organisation – *Möglichkeiten*		
16	Durch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie z.B. Jobrotation, werden Fehlbeanspruchungen (psychische wie physische) während der Arbeit in einem Service-Center gemindert.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
17	Art, Umfang und Qualität der Dienstleistungen werden sich stärker an der individuellen Situation der Bürgerinnen und Bürger orientieren.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
.....	.....	.....
22	Die Verwaltung wird weniger, dafür bessere, schnellere und komfortablere Leistungen erbringen ("Qualität statt Quantität").	Keine Tendenz
.....	.....	.....
24	Entlohnungsgrundsätze werden flexibler gestaltet (z.B. der BAT).	Keine Tendenz
.....	.....	.....
26	Staat und Bürger werden sich häufiger "auf gleicher Augenhöhe" begegnen und Verwaltungsangelegenheiten partnerschaftlich erledigen.	Keine Tendenz

Organisation – *Grenzen*		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Die optimale Schnittstellengestaltung zwischen Front-Office (Service Center, Bürger-Büro, etc.) und Back-Office (Fachämter) wird ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Gestaltung innovativer Beratungsdienste sein.	Sehr hoher Konsens über Zustimmung
2	Interne Verwaltungsreformen werden häufig an unvorhersehbaren bzw. unkalkulierbaren politischen und finanziellen Rahmenbedingungen scheitern.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Beförderungsregelungen und Hierarchiegefüge behindern Veränderungspotenziale in Verwaltungen.	Hoher Konsens über Zustimmung
.....	.....	.....
6	Die geringe Veränderungsbereitschaft des Personals wird die Modernisierung/ Reformierung von öffentlichen Verwaltungen auf lange Sicht noch behindern.	Mäßiger Konsens über Zustimmung

Organisation – *Grenzen*		
7	Outsourcing von Dienstleistungen wird die Gefahr bergen, "Informationen" über Bürger aus der Hand zu geben.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
.....	.....	.....
10	Zukünftig wird in der öffentlichen Verwaltung die psychische Belastung am Arbeitsplatz ein Kernproblem darstellen.	Keine Tendenz
.....	.....	.....
12	Komplexe Sachverhalte, die Detailkenntnisse, hohe Entscheidungskompetenz oder Abstimmung verlangen, eignen sich nicht für innovative Beratungsdienste (Service Center, Bürger Büros, etc.).	Keine Tendenz

4.2.2 Themenschwerpunkt Personal

Personal – *Möglichkeiten*		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Mit Blick auf die sich ändernden Anforderungen (sowohl im Mitarbeiter- und Bürgerkontakt) wird das Training von Sozial- und Kommunikationskompetenz höheren Stellenwert bekommen.	Hoher Konsens über Zustimmung
.....	.....	.....
3	Die Beschäftigten werden durch die durchzuführenden Qualifikationsmaßnahmen ein höheres Maß an Entscheidungskompetenz erhalten.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
.....	.....	.....
6	Durch den Austausch und Einsatz von Fachpersonal in Einrichtungen anderer Kommunen (öffentliche Service- Betriebe), wird sich die Qualifikation der am Austausch beteiligten Beschäftigten erhöhen.	Keine Tendenz
7	Kommunen werden ihr Fachpersonal zunehmend untereinander austauschen.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)

***Personal** – Grenzen*		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Die “neue“ Qualität der Beratungsaufgaben führt zu einem höheren Qualifizierungsaufwand.	Sehr hoher Konsens über Zustimmung
2	Die Beschäftigten innovativer Beratungsdienste müssen im methodischen Bereich breiter bzw. besser qualifiziert werden.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Umfang und Qualität der Beratung finden an der Qualifikation und der Qualifizierungsfähigkeit der Beschäftigten ihre Grenzen.	Hoher Konsens über Zustimmung
.....	.....	.....
6	Innovatives Vorgehen bei der Integration neuer Technologien in die Verwaltung, sind mit Blick auf die älter werdende Gesellschaft prinzipiell schwierig.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
7	Da eine ständige Rückkoppelung mit der Behörde nötig ist, wird sich eine interkommunale Zusammenarbeit im Beratungsbereich über einen begrenzten Standardservice hinaus nicht verwirklichen lassen.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
.....	.....	.....
9	Zunehmende Personalkürzung und Arbeitsverdichtung im öffentlichen Dienst werden den Autonomiegrad einschränken (Arbeitszeit, Aufgabenstellung /-bearbeitung, etc.).	Keine Tendenz
10	Von Beratung und Telefonarbeit befreite Sachbearbeitertätigkeit wird die Gefahr bergen, Praxisorientierung und den Bezug zu Bürgerwünschen zu verlieren.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)
11	Beschäftigte sind aufgrund der ungewissen Laufbahnplanung nicht an einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität für Bürger interessiert.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)

4.2.3 Themenschwerpunkt Technik

***Technik** – Möglichkeiten*		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Es muss eine gesicherte Informationsbasis sowie eine adäquate technische Ausstattung für die Beschäftigten zur Verfügung stehen, um ein hohes Maß an Beratungskompetenz zu erfüllen.	Hoher Konsens über Zustimmung

***Technik** – Möglichkeiten*		
2	Internetportale von Verwaltungen werden für Bürger zur relevanten Informationsquelle werden.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Die modernen Technologien werden es ermöglichen, dass die Beratungsleistungen schneller, komfortabler und kostengünstiger erbracht werden können.	Hoher Konsens über Zustimmung
4	Informations- und Kommunikationstechnologien werden über Workflow-Management immer mehr die Behördenabläufe (Einwohnermeldewesen, Sozialhilfe, Kfz, ...) bestimmen.	Hoher Konsens über Zustimmung
.....	.....	.....
8	eGovernment-Transaktionen werden größere Teile des öffentlichen (Routine-)Leistungsspektrums übernehmen.	Keine Tendenz
9	Informations-/ und Kommunikationstechnologien stellen die wichtigste Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Front-Office und Back-Office dar.	Keine Tendenz

Technik – Grenzen		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Beratungsprozesse werden immer stärker von der Technik abhängen und bei einem Ausfall der Technik für erhebliche Störungen im Geschäftsprozess sorgen.	Hoher Konsens über Zustimmung
2	Aufgrund der zunehmenden Technisierung der Wirtschaft und der privaten Haushalte muss darauf geachtet werden, dass die Ausstattung der Behörden und die Qualifikation der Beschäftigten in Zeiten des eGovernment mit dieser Technisierung Schritt halten kann.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
3	Fehlende Finanzen und ein hoher Investitionsbedarf werden ein schnelles Umsetzen der "Neuen Technologien" verhindern.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
4	Psychische Belastungen am Arbeitsplatz werden durch den Einsatz modernster ACD-Systeme und den dadurch entstehenden Mangel an Selbstbestimmung über das eigene Handeln, im Vergleich zu heute, zunehmen.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)

Technik – Grenzen		
5	Durch den Einsatz der "Neuen Technologien" wird es unter den Mitarbeitern zu einer Verarmung der sozialen Kontakte kommen.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)

Insgesamt zeigen die Übersichten, dass die gestellten Fragen durchaus innerhalb der gewählten Stichprobe differenzieren und die Möglichkeit einer orientierenden Aussage zum Thema ermöglichen.

5 Diskussion

Nach Abschluss der ersten und zweiten Erhebungsphase wurden die von den Teilnehmern getroffenen Aussagen mit Hilfe qualitativer und quantitativer Bewertungs-/ Auswertungsverfahren evaluiert. Ziel war es, zumindest orientierende Hinweise auf künftige Entwicklungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung und stärker bürgerorientierten Serviceleistungen unter Nutzung moderner Medien zu bekommen.

Nachfolgend werden die wichtigsten, in hohem bis sehr hohen Konsens beantworteten Items entsprechend ihrem Aussagegehalt dargestellt, kurz diskutiert und dessen Bedeutung für die Arbeitsgestaltung im Sinne der Ableitung von Thesen, die auf den Einschätzungen der Delphi-Befragung basieren, bewertet. Dabei werden zuerst die Thesen zu „Möglichkeiten“, anschließend die zu „Grenzen“ diskutiert und in ihrer Relevanz für Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung weiter bewertet.

5.1 Erwartete Veränderungen zu den Technik-, Organisations-, und Personalstrukturen

Einigkeit herrschte bei allen Experten bezüglich der tragenden und herausragenden Rolle der neuen Medien bei künftigen Serviceleistungen für den Bürger. Damit verbunden wird auch übereinstimmend die Voraussetzung gesehen, dass der Bürger als Kunde auch über entsprechende Medienkompetenz verfügen muss. Nach Einschätzung der Experten werden Umsetzungsversuche, bürgerfreundlichere Organisationslösungen in der Verwaltung umzusetzen, werden in starken Maße zunehmen. Für eine weitgehende Übernahme von Transaktionen durch E-Government in der Zukunft gibt es keine einheitliche Festlegung, eher die Erwartung, dass das Internet eine hauptsächliche Informations- und Lotsenfunktion haben wird.

Bei den größten bewerteten organisatorischen Hemmnisfaktoren, dem starken Hierarchiegefüge und der Besoldungs- und Anstellungsstruktur wird erwartet, dass sich in Zukunft die Hierarchien weiter abgebaut und vermehrt Angestellte als Beamte eingestellt werden. Jedoch wird auch weiterhin die Befürchtung

geteilt, dass die angestrebtem Reformprozesse in starkem Maße von den jeweiligen schwankenden Finanzsituationen sowie den sich möglicherweise verändernden politischen Entscheidungsgrundlagen abhängen.

Ein effizientes Informations- und Wissensmanagement ist eine wesentliche Triebfeder der Veränderungsprozesse zur Verwaltungsmodernisierung. Ansätze zur Arbeits- und Organisationsgestaltung, wie sie im vorliegenden Fall diskutiert werden, stellen nur einen Teil dieser Veränderungen dar, die sich letztlich auf die Veränderung aller Geschäftsprozesse von Verwaltungshandeln beziehen müssen. Durch die hohe Komplexität von verwaltungsspezifischen Prozessen mit hohem Kostendruck einerseits und der Anforderung an verbesserte Bürgerorientierung mit effizienten Informations- und Beratungsangeboten, andererseits verbietet sich vielfach eine einfache Übertragung bereits heute bestehender Strukturen in der gewerblichen Wirtschaft.

Eine umfassende Gestaltung von Ressourcen und Prozesse ist im Bereich der öffentlichen Verwaltung nicht nur möglich, sondern auch systembedingt notwendig. Trotz aller Schwierigkeiten, zu einer einheitlichen Einschätzung zu gelangen, lassen sich immer wieder ähnliche Aspekte identifizieren, deren Bedeutung aus heutiger Sicht entscheidend sein wird. Solche Aspekte sind auch in den nachfolgend genannten Schwerpunktthesen enthalten, die aus der durchgeführten Delphi-Studie abgeleitet wurden. Diese sind getrennt dargestellt nach erwarteten Möglichkeiten und erwarteten Grenzen.

Erwartete Möglichkeiten

Schwerpunktthese 1:

Internetportale von Verwaltungen werden für Bürger zur relevanten Informationsquelle werden.

Schwerpunktthese 2:

Die modernen Technologien werden es ermöglichen, dass die Beratungsleistungen schneller, komfortabler und kostengünstiger erbracht werden können.

Schwerpunktthese 3:

Moderne Organisationsmodelle werden eine individuellere und zügigere Erledigung der Verwaltungsangelegenheiten möglich machen. Im Zusammenhang mit den wichtigsten organisatorischen Hemmnisfaktoren, dem starken Hierarchiegefüge und der Besoldungs- und Anstellungsstruktur wird erwartet, dass in Zukunft Hierarchien weiter abgebaut und vermehrt Angestellte als Beamte zu finden sein werden.

Schwerpunktthese 4:

Es müssen eine gesicherte Informationsbasis sowie eine adäquate technische Ausstattung für die Beschäftigten zur Verfügung stehen, um ein hohes Maß an Beratungskompetenz zu erfüllen.

Schwerpunktthese 5:

Mit Blick auf die sich ändernden Anforderungen (sowohl im Mitarbeiter- und Bürgerkontakt) wird das Training von Sozial- und Kommunikationskompetenz einen weit höheren Stellenwert bekommen.

Erwartete Grenzen

Schwerpunktthese 1:

Interne Verwaltungsreformen werden häufig an unvorhersehbaren bzw. unkalkulierbaren politischen und finanziellen Rahmenbedingungen scheitern.

Schwerpunktthese 2:

Beratungsprozesse werden immer stärker von der Technik abhängen, bei einem Ausfall der Technik für erhebliche Störungen im Geschäftsprozess sorgen und bei fehlender Kompetenz der Nutzer zu Ineffizienz und Demotivation führen.

Schwerpunktthese 3:

Die "neue" Qualität der Beratungsaufgaben führt zu einem hohen Qualifizierungsaufwand.

Schwerpunktthese 4:

Die optimale Schnittstellengestaltung zwischen Front-Office (Service Center, Bürger-Büro, etc.) und Back-Office (Fachämter) wird ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Gestaltung innovativer Beratungsdienste sein.

Schwerpunktthese 5:

Beförderungsregelungen und Hierarchiegefüge behindern Veränderungspotenziale in Verwaltungen.

Nachfolgend werden die möglichen Auswirkungen der genannten organisatorischen, technischen und mitarbeiterbezogenen Randbedingungen diskutiert.

5.2 Empfehlungen zur zukünftigen Arbeitsgestaltung - Bedeutung für Arbeit und Gesundheit

Als ein Schwerpunktergebnis der Delphi-Studie wurden die Einschätzungen der Experten zum Thema psychische Belastungen gewertet. Die Einschätzungen hierzu zeigten interessanterweise keine Tendenz, weder in Richtung Konsens noch Dissenz

(vgl. Tab. S. 26, Item Rang 10). Dies zeigt insgesamt, dass es – nicht nur im Bereich von Service Center-Arbeitsplätzen – noch keine gesicherten Ursache-Wirkungsmodelle existieren, an denen man ein zuverlässiges Urteil orientieren kann. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass eine optimale Organisation von Arbeit die unabdingbare Voraussetzung für eine Optimierung der psychischen Belastungen und damit für eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung sind.

Das Gelingen einer Einführung innovativer, effizienter und für die Beschäftigten gesund gestalteter Beratungsdienste ist von der optimalen Prozessgestaltung vieler Einflussfaktoren abhängig. Von zentraler Bedeutung wird hierbei das Gelingen einer adäquaten Anpassung von Beschäftigtenressourcen an die mannigfaltigen Anforderungen unterschiedlicher Verwaltungsprozesse sein. Hierzu gehören u.a. die optimale Abstimmung des Mitarbeitereinsatzes an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen, Fachämtern u.ä. sowie die Entschlankung von Geschäftsprozessen und Zuständigkeiten. Gesundheitsbezogene Maßnahmen hierfür liegen in der frühzeitigen Einbindung von Beschäftigten aus allen betroffenen Abteilungen in Planungszirkeln, um etwa durch Aufgabenkritik und durch Erarbeitung gemeinsamer Zieldefinitionen eine breit getragene Restrukturierung zu ermöglichen.

Des weiteren ist eine hinreichende Qualifizierung der Beschäftigten unerlässlich. Die viel zitierten psychischen Belastungen sind nicht zuletzt Auswirkung eines inadäquaten Leistungsabrufes aufgrund fehlender oder nicht bekannter Qualifikation mit der Folge von Über- und/oder Unterforderung. Die Qualifizierungsinhalte müssen den neuen bzw. veränderten Anforderungen im Tätigkeitsbereich entsprechen: das bedeutet bei den hier im Fokus stehenden innovativen Beratungsdiensten wie z.B. Call oder Service Centern die Vermittlung von weiterer Methoden- (z.B. im Umgang mit ACD-Anlagen, Datenbanken, Problemlösungsstrategien etc.) sowie Sozialkompetenz (z.B. Umgang mit schwierigen Bürgern, effektive Gesprächsführung, Umgang mit Emotionsarbeit etc.).

Die sogenannten „weichen Faktoren“, wie Organisationskultur, internes Marketing oder Veränderungsbereitschaft/ -resistenz,

müssen stärker berücksichtigt werden als im gewerblichen Bereich, da es darum geht, die Kompetenz der vorhandenen Mitarbeiter durch Personalentwicklung und Qualifizierung zu stärken. Ferner ist die frühzeitige Einbindung der in der Verwaltung betroffenen Beschäftigten vonnöten. Sie sind Experten ihrer Tätigkeit und können im Reformprozess hilfreiche Vorschläge zur Entschlankung von Geschäftsprozessen sowie zur Optimierung der Ablauf- und Aufbauorganisation unterbreiten. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass die Beschäftigten durch die Beteiligung ein höheres Commitment für die Verwaltungsmodernisierung aufbringen werden.

Nicht zuletzt bildet eine ergonomische und auf das Arbeitssystem abgestimmte informationstechnische Unterstützung eine notwendige, allerdings nicht hinreichende Bedingung zum dauerhaften und gesundheitssichernden „Arbeitserfolg“. Bei der Einführung von innovativen Beratungsstrukturen sollte darauf geachtet werden, dass eine Integration weiterer Medien möglich ist. Der Fokus sollte hier auf der zukünftigen Fortschreibungsfähigkeit innovativer Verwaltungsangebote liegen. Bei Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sollten etwaige Erweiterungen z.B. der technischen Ausstattung sowie bei der Schnittstellengestaltung optional möglich sein, da auch hier wie in der gewerblichen Wirtschaft ein "Zusammenwachsen" verschiedener medialer Zugangswege zu erwarten ist;

Dabei ist auch der Bedingung Rechnung zu tragen, dass sich in der öffentlichen Verwaltung wesentlich mehr ältere Beschäftigte als in anderen Branchen befinden. Da die Rekrutierung von Beschäftigten im Hinblick auf die Einführung neuer Dienstleistungsstrukturen i.d.R. aus dem vorhandenen Personalbestand erfolgt, sind entsprechende Schulungs- und Qualifizierungskonzepte daher auf diese Randbedingungen abzustimmen.

Planungs- bzw. Geschäftsprozesse in öffentlichen Verwaltungen laufen komplizierter und langwieriger ab und können auch selten nur auf rein wirtschaftliche Betrachtungsweisen verkürzt werden. Diese vielfältigen Anforderungen sowie die Vielzahl der möglichen Aufgaben beeinflussen die gesundheitsgerechte Gestaltung von neuen Organisationsstrukturen wie Service Center als innovative Beratungseinrichtungen. Es kann daher auch noch nicht auf ein „passendes“ Organisationsmodell für ein Ser-

vice Center in der öffentlichen Verwaltung zurückgegriffen werden. Erst die umfassende Planung und genaue Festlegung der Ziele in Verbindung mit der beabsichtigten Dienstleistung kann die Basis für die Ausgestaltung eines Service Centers bilden. Das Gleiche gilt für die Reorganisation eines bestehenden Service Centers. Neben einer Analyse bestehender Defizite muss auch hier beachtet werden, welche veränderten oder neuen Dienstleistungen für den Kunden „Bürger“ in Zukunft angeboten werden sollen.

Zu prüfen ist darüber hinaus - dies geht auch mit den Einschätzungen der Experten einher -, ob und welche Dienstleistungen auf private Anbieter verlagert werden können (Outsourcing). Die Vorteile der Entlastung und Effizienz sind klar erkennbar, aber problematisch ist es, die Daten, “das Wissen“ über die Bürger aus der Hand zu geben bzw. ein Loch in die Servicekette zu reißen, da Schnittstellenprobleme hierbei vorprogrammiert sein werden.

5.3 Ausblick

Die technologischen Entwicklungen sowie der zunehmende Reformdruck in der öffentlichen Verwaltung werden die Arbeitsgestaltung im Bereich der besonderen Organisationsform „Service Center“ entscheidend beeinflussen. So kann insbesondere hier erwartet werden, dass in Zukunft noch mehr als bisher eine Funktionsintegration verschiedener Medien (Fax, Telefon, Internet) zur Bearbeitung von Bürgeranliegen stattfinden wird. Aber auch die Absicht, Routine- und Standardanliegen der Bürger im Dienstleistungsspektrum der Verwaltungen weiter wirtschaftlich zu rationalisieren, wird vorangetrieben werden. Kurz- bis mittelfristig ist jedoch eher davon auszugehen, dass statt der angestrebten (finanziellen) Rationalisierungseffekte ein erhöhter Aufwand hinsichtlich des parallelen Betriebs einer "Vor-Ort-Dienstleistung", eines vorwiegend telefongestützten Service Centers oder eines Internetportals entstehen wird. Insbesondere für kleinere Kommunen wird eine interkommunale Kooperation zum Aufbau von Service-Center-Lösungen große Synergien erbringen.

Welches Organisationsmodell und welche Betreiberform öffentlicher Service Center (z.B. als verwaltungsinterne Inhouse-Lösung, im Betrieb eines Rechenzentrums, als privatisierte Dienstleistung oder als Kooperative zwischen Verwaltungen und Wirtschaft) sich langfristig behaupten werden, lässt sich - wie bereits erwähnt - zur Zeit noch nicht hinreichend bestimmen. Jedoch sollte auch im Interesse von Beschäftigten darauf hingewirkt werden, dass sich nicht ausschließlich einfach umsetzbare First-Level-Lösungen langfristig etablieren werden (Seiler, Tielsch & Müller, 2002). Letztlich wird sich in der Entwicklung zeigen, wie und welche Bürger die neuen Formen innovativer Beratungsdienste annehmen werden. Was die Beanspruchungsfolgen von Call- bzw. Service-Center-Tätigkeiten in öffentlichen Verwaltungen betrifft, so ist davon auszugehen, dass zur frühzeitigen Einbeziehung der bisherigen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeit sowie zur verhaltensbezogenen Gesundheitsförderung (z.B. Stimmtraining, Stressimpfung, Kommunikationstrainings, physische Trainings etc.) eine adäquate Prävention gewährleistet werden kann. Insgesamt sind zudem Metaanalysen zur Call-Center-Forschung gefordert, um die Erkenntnisse zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen sowie zum geeigneten Personal- und Organisationsmanagement überblicksartig und widerspruchsfrei zusammen zu führen. Die jeweilige Übertragung auf Spezifika der Strukturen in öffentlichen Verwaltungen wird dabei nach wie vor eine große Herausforderung darstellen (Seiler,Tielsch & Müller 2002).

6 Literatur

Abdellah, F., & Levine, E. (1986). Better patient care through nursing research. (3rd ed.). New York: Macmillan.

Beyer, L. & Brandel, R., (2001): Amtsstunden rund um die Uhr? Öffentliche Verwaltungen öffnen neue "Portale". In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen, S. 59-78

Bortz, Jürgen (1993) ; 4. Auflage Statistik für Sozialwissenschaftler. Springer Verlag.

Burns, N., & Grove, S. (1993). The practice of nursing research: Conduct, critique & utilization (2nd ed.). Philadelphia: WB Saunders.

Butterworth, T., & Bishop, V. (1995). Identifying the characterstics of optimum practice. Journal of Advanced Nursing, 22, 24-32.

Grant, J., & Kinney, M. (1992). Using the Delphi technique to examine the content validity of nursing diagnoses. Nursing Diagnosis, 3(1).

Groen, J., & Van der Bruggen, H. (1996). Towards an univocal definition and classification; Interim report of a Dehphi survey. Unpublished thesis, Faculty of halth Sciences, University of Maastricht NL, Maastricht NL

Lang, T. (1998). An overview of four futures methodologies. Elektronische Publikation: URL: http://www.soc.hawaii.edu /future/j7/LANG.html (15.12.1998).

Lavigne-Bruchet, E. (1996) ; A Delphi technique excercise. Elektronische Publikation: URL: http://www.psych.ucalgary.ca/CourseNotes/PSYC413/Assignments/LabManual/proj2/lavigne.html#RTFToC5 (18.12.1998).

Lewin, M. (1986); Psychologische Forschung im Umriss. Berlin: Springer.

Ludwig, B. (1997); Predicting the future: Have you considered using the Delphi Methodology? Journal of extension, 35(5).

Marstedt, G., Müller, R. & Jansen, R. (2002). Rationalisierung, Arbeitsbelastungen und Arbeitsunfähigkeit im Öffentlichen Dienst. In: Badura, B., Litsch, M. & Vetter, Ch. (Hrsg.). Gesundheitsmanagement im öffentlichen Sektor. Fehlzeiten-Report 2001. Berlin u.a.: Springer

Mayring, P. (1988). Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz.

Notter, L., & Hott, J. (1991). Grundlagen der Pflegeforschung. Bern: Hans Huber.

Polit, D., & Hungler, B. (1995). Nursing research: Principles and methods. (fifth ed.). Philadelphia: Lippincott Company.

Seiler, K. & Tielsch, R. (2002). Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung in kommunalen Service Centern. In: Kutzner, E. & Kock, K. (Hrsg.). Dienstleistung am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call-Center-Forschung. sfs-Beiträge aus der Forschung. Dortmund: sfs

Seiler, K., Tielsch, R. & Müller, B. H. (2002). Gesundheitsförderliche und effiziente Arbeitsgestaltung für Service Center der öffentlichen Verwaltung. In: Kastner, Michael (Hrsg.), Verhaltensorientiertes Call-Center-Management. Dokumentation der Fachtagung vom 25.01.2002 in Düsseldorf. Lengerich: Pabst

Strauss, H., & Zeigler, L. (1975). The delphi technique and its uses in social science research.Journal of Creative Behavior, 9, 253-259.

Williams, P., & Webb, C. (1994). The Delphi technique: A methodological discussion. Journal of Advanced Healthcare, 19, 180-186.

Wolters, J., Bellwinkel, M., Standke, W., Zoike, E. (2002). Branchengesundheitsbericht für den öffentlichen Dienst. Gesundheitsrisiken und Präventionspotenziale. Schriftenreihe Betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren, Bd. 24. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

7 Anhang

Gesamtübersicht über alle Items des Fragebogens der 2. Delphi-Befragung geordnet nach Bewertungsergebnissen

Organisation - Möglichkeiten		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Moderne Organisationsmodelle werden eine individuellere und zügigere Erledigung der Verwaltungsangelegenheiten möglich machen.	Hoher Konsens über Zustimmung
2	In der Verwaltung wird vermehrt die Bearbeitung von Geschäftsprozessen "aus einer Hand" angestrebt.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Es wird zu schwerwiegenden Änderungen im Anstellungsverhältnis kommen. Mehr Angestellte als Beamte.	Hoher Konsens über Zustimmung
4	Der Staat wird sich zunehmend auf Kernbereiche öffentlicher Aufgaben zurückziehen.	Hoher Konsens über Zustimmung
5	Den Bürgern werden in Zukunft verschiedene Wege zu den Behörden offenstehen (Internet, Bürgerbüros, etc.).	Hoher Konsens über Zustimmung
6	Stark arbeitsteilige Verwaltungsvorgänge werden abnehmen.	Hoher Konsens über Zustimmung
7	Flexiblere Arbeitszeitmodelle werden sich in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung verstärkt wiederfinden.	Hoher Konsens über Zustimmung
8	Job-Enrichment (dauerhafte Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraums durch vor- und nachgelagerte Tätigkeiten) bietet als Arbeitsgestaltungsmaßnahme die Möglichkeit, den Bedeutungsgehalt der Arbeit und damit die wahrgenommene Autonomie des Mitarbeiters zu erhöhen.	Hoher Konsens über Zustimmung
9	Die Erbringung von öffentlichen Dienstleistungen wird vermehrt "outgesourced".	Hoher Konsens über Zustimmung
10	Private Dienstleister werden als Auftragnehmer verstärkt von Kommunen beteiligt.	Hoher Konsens über Zustimmung
11	Es wird sich ein Trend hin zu einer horizontalen Kooperation in gemeinsam betriebenen Service- Centern entwickeln.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
12	Hierarchien in der öffentlichen Verwaltung werden zunehmend flacher.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
13	Es wird sich ein Trend zu "multifunktionalen Serviceläden" entwickeln, bei dem sich Anbieter öffentlicher und privater Dienstleister unter einem Dach befinden..	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)

14	Es wird sich ein Trend hin zu einer vertikalen Kooperation (primär Land - Kreis - Gemeinde) entwickeln.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
15	Durch die Dekonzentration von Aufgaben, ggf. Beteiligung/ Beauftragung unterer Ebenen("integrierte Verwaltung"), wird eine vertikale Kooperation gefördert.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
16	Durch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen wie z.B. Jobrotation, werden Fehlbeanspruchungen (psychische wie physische) während der Arbeit in einem Service-Center gemindert.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
17	Art, Umfang und Qualität der Dienstleistungen werden sich stärker an der individuellen Situation der Bürgerinnen und Bürger orientieren.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
18	Es wird sich ein klarer Trend zu Privat Public Partnership entwickeln.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
19	Die Bürger werden insbesondere mit Hilfe des Internet stärker in die Entscheidungsabläufe einbezogen (aktive Bürgerbeteiligung).	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
20	Eine verstärkte Privatisierung (“Outsourcing“) von Beratungsaufgaben wird die Entlohnung flexibler gestalten.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
21	Flexiblere Arbeitsformen werden sich in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung verstärkt wiederfinden.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
22	Die Verwaltung wird weniger, dafür bessere, schnellere und komfortablere Leistungen erbringen (“Qualität statt Quantität“).	Keine Tendenz
23	Job-Enlargement (horizontale, quantitative Erweiterung der Arbeitsaufgaben) wird dafür sorgen, dass es zu einer Reduktion physischer Belastungen (Augen, Rücken, Gehör, etc.) kommt.	Keine Tendenz
24	Entlohnungsgrundsätze werden flexibler gestaltet (z.B. der BAT).	Keine Tendenz
25	Flexiblere Vergütungsformen werden sich in Zukunft in der öffentlichen Verwaltung verstärkt wiederfinden.	Keine Tendenz
26	Staat und Bürger werden sich häufiger “auf gleicher Augenhöhe“ begegnen und Verwaltungsangelegenheiten partnerschaftlich erledigen.	Keine Tendenz
27	Kernbereiche der öffentlichen Aufgaben (Sicherheit, Finanzverwaltung etc.) müssen stets hoheitlich erfüllt werden.	Nicht bewertbar

Organisation - Grenzen		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Die optimale Schnittstellengestaltung zwischen Front-Office (Service Center, Bürger Büro, etc.) und Back-Office (z.B. Fachämter) wird ein kritischer Erfolgsfaktor bei der Gestaltung innovativer Beratungsdienste sein.	Sehr hoher Konsens über Zustimmung
2	Interne Verwaltungsreformen werden häufig an unvorhersehbaren bzw. unkalkulierbaren politischen und finanziellen Rahmenbedingungen scheitern.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Beförderungsregelungen und Hierarchiegefüge behindern Veränderungspotenziale in Verwaltungen.	Hoher Konsens über Zustimmung
4	Grenzen dieser "multifunktionalen Serviceläden" werden im Bereich des Datenschutzes liegen.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
5	Grenzen dieser "multifunktionalen Serviceläden" werden im Bereich traditioneller Zuständigkeiten (z.B. Finanzamt) zu finden sein.	Hoher Konsens über Zustimmung
6	Die geringe Veränderungsbereitschaft des Personals wird die Modernisierung/ Reformierung von öffentlichen Verwaltungen auf lange Sicht noch behindern.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
7	Outsourcing von Dienstleistungen wird die Gefahr bergen, "Informationen" über Bürger aus der Hand zu geben.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
8	Mehr Bürgerorientierung durch Nutzung der modernen Techniken findet ihre Grenzen in der eingeschränkten Medienkompetenz der Bürger und ihrer Möglichkeit, die modernen Technologien zu nutzen (Internetzugang; “digitale Spaltung“ etc.).	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
9	Auf lange Sicht wird es ein für Verwaltungen aufwendiges Nebeneinander verschiedener Kommunikationskanäle zu Bürgern geben.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
10	Zukünftig wird in der öffentlichen Verwaltung die psychische Belastung am Arbeitsplatz ein Kernproblem darstellen.	Keine Tendenz
11	Die stärkere tarifliche Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten werden den Anwendungsbereich von Flächentarifverträgen einschränken.	Keine Tendenz
12	Komplexe Sachverhalte, die Detailkenntnisse, hohe Entscheidungskompetenz oder Abstimmung verlangen, eignen sich nicht für innovative Beratungsdienste (Service Center, Bürger Büros, etc.).	Keine Tendenz

Personal - Möglichkeiten		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Mit Blick auf die sich ändernden Anforderungen (sowohl im Mitarbeiter und Bürgerkontakt) wird das Training von Sozial- und Kommunikationskompetenz höheren Stellenwert bekommen.	Hoher Konsens über Zustimmung
2	Für bestimmte Dienstleistungen werden vermehrt Externe ohne verwaltungsspezifische Ausbildung beschäftigt.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
3	Die Beschäftigten werden durch die durchzuführenden Qualifikationsmaßnahmen ein höheres Maß an Entscheidungskompetenz erhalten.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
4	Eine verwaltungsspezifische Ausbildung wird nach wie vor für die Ausübung verwaltungsbezogener Dienstleistungen unerlässlich sein.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
5	Es wird in Zukunft für Beschäftigte in öffentlichen Service-Centern möglich sein, auch ohne verwaltungsspezifische Ausbildung in Fachämter o.ä. aufzusteigen.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
6	Durch den Austausch und Einsatz von Fachpersonal in Einrichtungen anderer Kommunen (öffentliche Service- Betriebe), wird sich die Qualifikation der am Austausch beteiligten Beschäftigten erhöhen.	Keine Tendenz
7	Kommunen werden ihr Fachpersonal zunehmend untereinander austauschen.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)
8	Die Arbeitsgestaltung wird flexibler und ermöglicht eine individuelle Orientierung an den Bedürfnissen der Beschäftigten.	Nicht bewertbar

Personal - Grenzen		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Die “neue“ Qualität der Beratungsaufgaben führt zu einem höheren Qualifizierungsaufwand.	Sehr hoher Konsens über Zustimmung
2	Die Beschäftigten innovativer Beratungsdienste müssen im methodischen Bereich breiter bzw. besser qualifiziert werden.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Umfang und Qualität der Beratung finden an der Qualifikation und der Qualifizierungsfähigkeit der Beschäftigten ihre Grenzen.	Hoher Konsens über Zustimmung
4	Die Beschäftigten innovativer Beratungsdienste müssen im fachlichen Bereich breiter bzw. besser qualifiziert werden.	Hoher Konsens über Zustimmung
5	Laufbahnplanungen werden für Beschäftigte zunehmend ungewisser.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
6	Innovatives Vorgehen bei der Integration Neuer Technologien in die Verwaltung, sind mit Blick auf die älter werdende Gesellschaft prinzipiell schwierig.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
7	Da eine ständige Rückkoppelung mit der Behörde nötig ist, wird sich eine interkommunale Zusammenarbeit im Beratungsbereich über einen begrenzten Standardservice hinaus nicht verwirklichen lassen.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
8	Die Beschäftigten innovativer Beratungsdienste müssen im technischen Bereich breiter bzw. besser qualifiziert werden.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
9	Zunehmende Personalkürzung und Arbeitsverdichtung im öffentlichen Dienst werden den Autonomiegrad einschränken (Arbeitszeit, Aufgabenstellung /-bearbeitung, etc.).	Keine Tendenz
10	Von Beratung und Telefonarbeit befreite Sachbearbeitertätigkeit wird die Gefahr bergen, Praxisorientierung und den Bezug zu Bürgerwünschen zu verlieren.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)
11	Beschäftigte sind aufgrund der ungewissen Laufbahnplanung nicht an einer Verbesserung der Dienstleistungsqualität für Bürger interessiert.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)

Technik - Möglichkeiten		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Es muss eine gesicherte Informationsbasis sowie eine adäquate technische Ausstattung für die Beschäftigten zur Verfügung stehen, um ein hohes Maß an Beratungskompetenz zu erfüllen.	Hoher Konsens über Zustimmung
2	Internetportale von Verwaltungen werden für Bürger zur relevanten Informationsquelle werden.	Hoher Konsens über Zustimmung
3	Die modernen Technologien werden es ermöglichen, dass die Beratungsleistungen schneller, komfortabler und kostengünstiger erbracht werden können.	Hoher Konsens über Zustimmung
4	Informations- und Kommunikationstechnologien werden über Workflow-Management immer mehr die Behördenabläufe (Einwohnermeldewesen, Sozialhilfe, Kfz, ...) bestimmen.	Hoher Konsens über Zustimmung
5	Die elektronische Akte macht den Dateninhalt jedem Mitarbeiter jederzeit verfügbar und erlaubt ein simultanes Arbeiten mehrerer Bearbeiter am selben Sachverhalt.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
6	Notwendige Informationen werden schneller und aktueller zur Verfügung stehen und führen daher zu besseren und schnelleren Entscheidungen.	Hoher Konsens über Zustimmung
7	Telearbeit und Internettechnologie werden die Arbeitserledigung auch für Verwaltungen mobiler und flexibler gestalten.	Hoher Konsens über Zustimmung
8	eGovernment-Transaktionen werden größere Teile des öffentlichen (Routine-)Leistungsspektrums übernehmen.	Keine Tendenz
9	Informations-/ und Kommunikationstechnologien stellen die wichtigste Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit zwischen Front-Office und Back-Office dar.	Keine Tendenz

Technik - Grenzen		
Rang	**Item**	**Tendenz**
1	Beratungsprozesse werden immer stärker von der Technik abhängen und bei einem Ausfall der Technik für erhebliche Störungen im Geschäftsprozess sorgen.	Hoher Konsens über Zustimmung
2	Aufgrund der zunehmenden Technisierung der Wirtschaft und der privaten Haushalte muss darauf geachtet werden, dass die Ausstattung der Behörden und die Qualifikation der Beschäftigten in Zeiten des eGovernment mit dieser Technisierung Schritt halten kann.	Mäßiger Konsens über Zustimmung
3	Fehlende Finanzen und ein hoher Investitionsbedarf werden ein schnelles Umsetzen der "Neuen Technologien" verhindern.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
4	Psychische Belastungen am Arbeitsplatz werden duch den Einsatz modernster ACD-Systeme und den dadurch entstehenden Mangel an Selbstbestimmung über das eigene Handeln, im Vergleich zu heute, zunehmen.	Tendenz Zustimmung (Jedoch kein Konsens)
5	Durch den Einsatz der "Neuen Technologien" wird es unter den Mitarbeitern zu einer Verarmung der sozialen Kontakte kommen.	Tendenz Ablehnung (Jedoch kein Konsens)