

Arbeitskreis Studierenden-Service-Center (SSC)

Ergebnisse des AK-Treffens im Rahmen der GIBeT-Tagung vom 8. und 9. März 2012
an der Humboldt Universität Berlin

Teilnehmende:

Oliver Claves, Universität Kassel
Andrea Heinz, FAU Erlangen-Nürnberg
Astrid Koreimann, Karl-Franzens-Universität Graz

Der Arbeitskreis hat zum Beginn seiner Gründung als Forum von SSC-Leitungen gedient, das den Aufbau von SSCs durch kollegialen Austausch begleitet hat. Nach Abschluss der ersten und vielleicht auch zweiten Gründungswelle richtet sich der Arbeitskreis neu aus und nimmt die Entwicklung von Qualitätsstandards in den Blick. Zu drei Themen hat der Arbeitskreis Ergebnisse produziert:

1. Begriffe und Typen von SSC
2. Ziele von SSC
3. Qualitätsstandards

1. Begriffe und Typen von SSC

Leitfrage: Welche Begriffe sind hilfreich für eine Beschreibung der Strukturen von SSCs und sollten für weitere Schritte definiert werden?

In der Auseinandersetzung mit bestehenden Modellen von SSCs und einem ersten Strukturierungsversuch wurden verschiedene Strukturierungs- und Beschreibungsmerkmale erarbeitet und voneinander abgegrenzt. In den Beschreibungsmerkmalen spiegeln sich verschiedene Ziele, Rahmenbedingungen, Aspekte und Realisierungsmöglichkeiten wider, die bei der Planung und Weiterentwicklung von SSCs inspirierende Denkanstöße geben können.

Die meisten SSC führen verschiedene Fachkräfte und Institutionen zusammen. Die erste Schwierigkeit bei der Beschreibung von Studierenden-Service-Center besteht darin, die verschiedenen Elemente und Tätigkeiten sachgerecht und mit Rücksicht auf die Befindlichkeiten von Fachkulturen und Institutionen zu beschreiben.

In SSC findet Information, Anliegenklärung, Beratung und Sachbearbeitung statt.

„Beratung“ scheidet aus verschiedenen Gründen als treffender Überbegriff aus, daher wird in diesem Text „Service“ als gemeinsame Tätigkeit bzw. Aufgabe von Elementen eines SSCs verwendet. Dementsprechend ist mit Servicestruktur bzw. -system der Aufbau, die Struktur und das Zusammenwirken eines SSCs gemeint. Die einzelnen Elemente eines SSC können ein Konglomerat verschiedenartig organisierter Gebilde sein und z.B. das Studierendensekretariat als Teil einer Abteilung, die Zentrale Studienberatung als eine zentrale Einrichtung der Hochschule und das Studentenwerk als von der Universität unabhängige Anstalt des Öffentlichen Rechts beinhalten. Die institutionelle Anbindung der Elemente ist für Kunden der SSC nicht immer zu durchschauen und für ihre Beschreibung sekundär. Einige Elemente, wie z.B. ein Masterbüro oder eine Informationstheke sind zudem möglicherweise nur nominell eigenständige Einrichtungen, die im SSC gleichrangig auftreten, faktisch aber organisatorisch anderen Einheiten untergeordnet sind. Im Text wird daher vereinfachend von Serviceanbietern gesprochen, die zu ihren Zuständigkeitsbereichen Servicestellen eingerichtet haben. Die Beschäftigten in diesen Servicestellen werden unabhängig von ihrer Profession (Studienberater, Sachbearbeiter etc.) als Ansprechpartner ihrer Kunden bezeichnet.

Kompetenzstufe (support level)¹

Die Angabe von Kompetenzstufen wie First-Level und Second-Level dient zur Beschreibung *hierarchisch aufgebauter Servicesysteme* (Service-Kaskade). Grundgedanke ist, dass die meisten Anfragen nicht von Spezialisten beantwortet werden müssen, sondern von einer vorgeschalteten Instanz abschließend geklärt werden können. Übersteigt die Komplexität einer Anfrage die Kompetenz eines support levels, so wird diese an die nächsthöhere Kompetenzstufe weitergeleitet (eskaliert). In der Praxis bestehen auf dem ersten Blick schwer zu bestimmende Kompetenzstufen, die bei der Servicekraft an der Informationstheke beginnen und nach mehreren Zwischenstufen ggf. beim Präsidenten der Hochschule enden. Insofern ist eine Einteilung und Benennung von der Anzahl der definierten Stufen des Systems abhängig. Im Hinblick auf eine *Servicestruktur*, zu der Hochschulpräsidenten eher nicht gezählt werden, scheint uns folgende Unterscheidung sinnvoll zu sein:

First-Level-Support bezeichnet den Servicebereich, in dem die erste Kontaktaufnahme zu dem Kunden erfolgt. In der Regel findet hier der Empfang und das Clearing statt, ggf. werden Standardinformationen und Formulare ausgegeben sowie einfache Verwaltungsaufgaben (Adressänderung etc.) und Routineservices wahrgenommen, die wenig zeitintensiv sind. Ein First-Level-Support kann eine Filter- und/oder Verteilungsfunktion für einen oder mehrere Bereiche mit höherer Kompetenzstufe erfüllen. Auf wikipedia wird alternativ der mehr beschreibende Begriff User Help Desk angeführt, der an Informationstheken und Call Center der SSCs denken lässt. Es wird i.d.R. erwartet, dass der First-Level-Support zwischen 75 und 80 Prozent der Anfragen abschließend bearbeitet.

Second-Level-Support bezeichnet streng genommen die nächsthöhere Eskalationsstufe. Im wikipedia-Eintrag ist damit folgerichtig der Supervisor bezeichnet, der den First-Level-Support durch Schulung, Informationsbereitstellung und Übernahme komplexer Anfragen unterstützt. Viele bestehende SSC-Beschreibungen zählen den eventuell bestehenden Supervisor nicht mit und meinen mit Second-Level-Support die nachgeordneten Bereiche mit den Fachkräften.

Third-Level-Support bezeichnet lt. Wikipedia die höchste Eskalationsstufe einer Supportorganisation, die sich aus Spezialisten einzelner Fachabteilungen zusammensetzen. Hochschulen verfügen meist nicht über eine eigenständige und umfassende Supportorganisation, insofern ist mit Third-Level-Support der Bereich gemeint, in der eine Fachkraft die Anfragen abschließend klärt.

Zero-Level-Support wird als Bezeichnung für solche Supportsysteme benötigt, bei denen vor dem First-Level-Support ein erster persönlicher Kontakt möglich ist, der aber nicht mehr als eine Wegweiserfunktion leisten kann (z.B. Pförtner). Der Begriff Zero-Level-Support kann darüber hinaus dafür sensibilisieren, dass passive Elemente wie das Leitsystem des Gebäudes Teil des Servicesystems sind, ohne dass ihnen eine Kompetenz innewohnt. Der Zero-Level-Support unterstützt die räumliche Orientierung und Selbstbedienung.

Ein zweistufiges Modell könnte laut wikipedia in Frontline und Backline unterteilt werden.

¹ Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Support_\(Dienstleistung\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Support_(Dienstleistung))

Kundenkontakt

Die Begriffe *Front Office* und *Back Office* klingen ähnlich wie Frontline und Backline, im Gegensatz zu ihnen ist nicht die Kompetenzstufe sondern der Bezug zum Kunden das Unterscheidungsmerkmal. Im Finanz- und Versicherungswesen² werden unter Front Office die Bereiche Vertrieb, Verkauf und Kundenbetreuung verstanden. Back Office bezeichnet dagegen Bereiche, die für die Abwicklung aller internen Geschäftsprozesse zuständig sind. Mit Front und Back Office wird also *der Bezug zum Kunden* beschrieben.³ Direkt auf die Hochschule übertragen wären somit alle Beratungs- und Serviceeinrichtungen Front Offices. Um die Begriffe zur Beschreibung von Serviceeinrichtungen an Hochschulen fruchtbar zu machen, legen die vorgeschlagenen Definitionen den Fokus auf den Bezug zum Kunden.

Front Office bezeichnet die Bereiche mit Kundenkontakt. Dabei ist es unerheblich, ob die Kommunikation direkt face to face oder medial vermittelt stattfindet. Ein Call Center ist demnach ein Front Office.

Back Office bezeichnet dagegen die Bereiche, die nicht für Kunden zugänglich sind, auch nicht zu Sprechzeiten. Ein Back Office zeichnet sich gerade dadurch aus, dass hier ungestörte Sachbearbeitung stattfinden kann. Wenn von der Informationstheke zum Sachbearbeiter ins Büro verwiesen wird, ist dies demnach kein Back Office, sondern ein Front Office mit Second-Level-Support.

Zugänglichkeit

Bei der baulichen Planung von SSCs ist die Frage der Zugänglichkeit ein wichtiger Aspekt. Konkrete Definitionen zur Beschreibung von Zugänglichkeiten wurden nicht erarbeitet. Es wurden vier Stufen unterschieden:

frei zugänglicher Raum meint Bereiche, die 24 Stunden am Tag zugänglich sind.

öffentlicher Raum meint Bereiche, die zu Öffnungszeiten für Kunden frei zugänglich sind.

geschützter Raum meint räumliche Einheiten, in denen betreute Kunden von Wartenden abgeschirmt oder klar getrennt – z.B. in einem eigenen Raum – bedient werden.

geschlossener Raum sind Bereiche, die für Kunden nicht zugänglich sind.

Bei geschützten Räumen schwingt eine zweite Dimension, nämlich die Diskretion mit. Vertraulichkeit und Diskretion sind insbesondere im Beratungskontext wichtig. Ob Definitionen für „Diskretionsstufen“ (von Diskretionslinie zum schallgedämmten Raum) für Beschreibungen von SSC hilfreich sind, bleibt ein Desiderat.

Bandbreite

Ein SSC kann eine beliebige Anzahl von Serviceanbietern mit ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen umfassen bzw. vertreten. So kann beispielsweise bereits ein Fachbereich ein eigenes SSC unterhalten, eine Hochschule nur für das Studierendensekretariat ein SSC einrichten oder alle ihre Servicestellen zusammen mit

² Vgl. <http://projektmagazin.de/glossar/>

³ Daneben gibt es auch das Middle Office, das im Finanzwesen die Organisationseinheit zur Risikobewertung bezeichnet oder allgemein für die Verbindung von Vertrieb und interne Geschäftsprozesse verwendet wird. Letzteres, das Data Warehouse wäre im SSC eine von allen relevanten Bereichen gespeiste Wissensdatenbank. Für die Beschreibung von SSCs ist der Begriff eher irritierend und wenig hilfreich.

den Servicestellen des Studentenwerks in ein SSC einbringen. Hier tritt die im Arbeitskreis offen gebliebene Frage auf, ab wann ein SSC ein SSC ist? Kann der Second- bzw. Third-Level-Support außerhalb des SSC stehen? Diese Fragen müssten im Rahmen der Zieldiskussion oder Entwicklung von Qualitätsstandards beantwortet werden. Für eine Beschreibung von Strukturen ist es zunächst ausreichend eine Aussage zu der Bandbreite der vertretenen Serviceanbieter, also der Anzahl der „stakeholder“, mit ihren Servicestellen zu treffen. Dafür genügt eine schlichte Aufzählung. Eine Definition von SSC-Typen ist daher nicht erforderlich. Es reicht der Hinweis, dass neben polyvalenten SSCs auch monovalente SSCs existieren.

Verbundtyp

Sind in einem SSC mehrere Zuständigkeitsbereiche vertreten, können diese in unterschiedlicher Form verbunden sein:

One-Stop-Shop (Bürgeramt) meint, dass alle Informationen und bürokratischen Schritte abschließend an einer einzigen Stelle erfolgen können, ohne dass der Kunde seinen Ansprechpartner wechseln muss.

Um im Bild zu bleiben meint *Service Mall* (Shopping Mall), dass an einem Ort Ansprechpartner verschiedener Zuständigkeitsbereiche zusammengefasst sind.

Zeichnen sich diese beiden Formen dadurch aus, dass verschiedene Servicestellen an einem Ort zusammengeführt werden ist auch denkbar, dass ein SSC allein aus einem First Level Support besteht und damit räumlich verstreut liegende Servicestellen als zentral erreichbare Kontaktstelle vertritt. Diese Form könnte mit *Information Center* beschrieben werden. Führen wir diese Überlegung mit veränderten Vorzeichen weiter, dann könnten Hochschulen mit weitläufigen oder mehreren Standorten die Laufwege für ihre Kunden dadurch verkürzen, indem zentrale Dienstleistungen an mehreren Stellen angeboten werden, der First Level Support also an mehreren Stellen angeboten wird. Diese Form könnte mit *Information Points* beschrieben werden. Beide Formen leisten keinen vollständigen Service (First und Second Level Support), was durch die Fokussierung auf „Information“ im Titel zum Ausdruck kommen soll. Ob sie bereits ein SSC bilden, ist ein spannender Aspekt der offen gebliebenen Frage, ab wann ein SSC ein SSC ist (siehe unter „Bandbreite“).

Setting

Das Setting beinhaltet Aspekte der Zugänglichkeit und Diskretion und beschreibt den räumlichen Rahmen, in dem der Kundenkontakt stattfindet. Folgende Settings wurden bisher identifiziert:

Informationstheke: Das Setting ist durch Öffentlichkeit geprägt, die einerseits die Sichtbarkeit und Erreichbarkeit der Serviceeinheit und damit auch Niedrigschwelligkeit bedeutet. Andererseits hemmt die Öffentlichkeit vertrauliche Gespräche. Da zumindest der Kunde an einer Theke steht, geht auch der Kunde von einer kurzen Aufenthaltsdauer aus und richtet seine Erwartungen und sein Handeln danach aus.⁴ Informationstheken sind typisch für die Bearbeitung von kurzen Anfragen im Rahmen des First Level Supports.

Beratungsinself:⁵ Im Gegensatz zu einer Theke bestehen Beratungsinself aus Tischen, an denen der Kunde und sein Ansprechpartner sitzen können. Der Kunde

⁴ Dies kann durch das Aufstellen von Barhockern und den Ausschank von Getränken vermieden werden, dient meist aber nicht den Zielen von SSCs.

⁵ An einer Beratungsinself findet nicht immer Beratung im engeren Sinne statt. Treffender wäre die Bezeichnung „Serviceinsel“, die wegen der Ähnlichkeit zur Servicewüste aber wenig hilfreich ist.

erwartet dadurch eine tiefer gehende Bearbeitung seines Anliegens und eine entsprechende Aufenthaltsdauer. Diese Erwartung wird durch den Umfang der Ausstattung des Arbeitsplatzes beeinflusst.

Beratungsinselformen sind in Großraumbüros, wie z.B. den Verbundtypen One-Stop-Shop und Service Mall (s.o.), zu finden und damit auch von Öffentlichkeit und eingeschränkter Vertraulichkeit geprägt. Ein wichtiger organisatorischer Aspekt von Beratungsinselformen ist, dass diese meist Wechselarbeitsplätze sind und die Mitarbeiter in der Regel ihren regulären Arbeitsplatz im Backoffice haben. Dies bedeutet dann, dass Beratungsinselformen zusätzliche Arbeitsplätze mit Auswirkungen auf die räumlichen und finanziellen Ressourcen sind.

Beratungskabine: Im Gegensatz zur Beratunginsel ist eine Beratungskabine ein abgeschirmter Bereich oder Raum mit einem Besprechungstisch und bietet daher Platz für vertrauliche Gespräche. Auch hier bestimmt der Umfang der Ausstattung des Arbeitsplatzes die Erwartungen an die Bearbeitungstiefe. Im Gegensatz zu einem normalen Büro ist die Beratungskabine ein Ort, an dem sich ein Servicebereich außerhalb seiner eigentlichen Räume mit seinem Service den Kunden präsentiert. Eine Beratungskabine kann von verschiedenen Servicebereichen – auch Kooperationspartnern der Hochschule – im Wechsel belegt werden und ist daher meist ein Wechselarbeitsplatz. Als wichtiger organisatorischer Aspekt ist hier zu erwähnen, dass bei verschiedenen Nutzern ggf. Schwierigkeiten bestehen, diesen den Zugang zu ihren Computernetzwerken zu ermöglichen.

Büro: Ein Büro ist ein fester Arbeitsplatz mit allen für den Arbeitsalltag notwendigen Ressourcen. Im Einzelbüro ist größtmögliche Vertraulichkeit gegeben. Das Büro ist die typische Arbeitsumgebung für den Second Support Level, mit den entsprechenden Erwartungen an die Bearbeitungstiefe. Die bedeutsame organisatorische Frage ist, wie der Zugang zu dem Büro geregelt wird.

Call Center: Ein Call Center ist dadurch geprägt, dass der Kundenkontakt telefonisch erfolgt – mit den damit verbundenen Implikationen für Erreichbarkeit, Vertraulichkeit und Bearbeitungstiefe.

Daneben könnten noch Settings im virtuellen Raum, also angefangen von der Mailbearbeitung bis hin zum facebook-Auftritt, beschrieben werden. Diese Dimension passt gut zum Thema der GIBeT-Tagung 2012 in Leipzig und könnte ggf. dort bearbeitet werden.

Fachkräfte

Ausgehend von der Frage, wie studentische Hilfskräfte auch im Hinblick auf die Außendarstellung angemessen bezeichnet werden können wurde versucht, die verschiedenen Fachkräfte eines SSC zu identifizieren und so zu beschreiben, dass ihre Funktion im Servicesystem deutlich wird. Eine Ausformulierung bleibt Desiderat und kann im Rahmen der QS-Entwicklung erfolgen.

Servicekraft – Experte für Anliegenklärung, Informationsvermittlung, Verweis und einfache Verwaltungsaufgaben. Ein schönes Synonym für studentische Hilfskraft im First-Level-Support.

Supervisor – Experte für die Betreuung von Servicekräften und Bearbeitung komplexerer Informationsanfragen.

SachbearbeiterIn – Experte für Sach- und Fachfragen

BeraterIn – Experte für Lösungswege

2. Ziele von SSC

Die identifizierten Ziele konnten drei Bereichen zugeordnet werden: a) Nutzerfreundlichkeit, b) Effizienz und c) Öffentlichkeitswirksamkeit.

Nutzerfreundlichkeit: dienstleistungsorientiertes Angebot für die Zielgruppen „Studium“
Im Begriff „Studierenden-Service-Center“ ist die Zielgruppe und der Auftrag quasi bereits enthalten. Wir haben die Zielgruppe erweitert, denn SSCs sind in der Regel auch Anlaufstelle für *Studieninteressierte bzw. für alle Personen, die sich im student life cycle befinden* – inklusive der Alumni.

Mit „Service Center“ ist das Ziel verbunden, der Zielgruppe die Dienstleistungen, die sie im student life cycle unterstützen, möglichst nutzerfreundlich anzubieten. Dazu zählt:

- Transparenz über das Angebot und die Zuständigkeiten der Servicestellen herstellen,
- Erreichbarkeit der Servicestellen optimieren und
- schnelle und umfassende Bearbeitung der Anliegen sicherstellen.

Zur Erreichung dieser Leitziele setzen die meisten SSC auf folgende Mittlerziele:

- Portalstruktur: Dazu gehören markante Zugangsbereiche, die den Kunden empfangen, informieren (First Level Support) und ggf. an die adäquate Servicestelle (Second Level Support) verweisen. Auch Leitsysteme, die den Nutzer durch das Angebot führen gehören dazu.
- Kurze Wege: Gut zu erreichende Örtlichkeit, Bündelung der für den Großteil der Zielgruppe wichtigsten Dienstleistungen (One-Stop-Shop) und/oder Servicestellen (Service Mall).
- Ausweitung des Services: Verlängerung der Öffnungszeiten, Verkürzung von Wartezeiten, Nutzung verschiedener Kanäle wie Telefon, Mail, Internet.

Effizienz: leistungsstarke Arbeitsorganisation

Dieser Zielbereich fokussiert auf die positiven Aspekte für die Hochschule, die neben den gesetzlichen Aufgaben auch die Wirtschaftlichkeit im Blick behalten müssen.

- Kooperation zwischen den Servicestellen
- Konzentration auf Kernaufgaben

Öffentlichkeitswirksamkeit: Beitrag zum Marketing der Hochschule

- Service als Aushängeschild: Der Service einer Hochschule ist der erste Kontakt zu ihrer Zielgruppe. Dementsprechend ist es wichtig, dass sie das Dienstleistungsangebot ansprechend, übersichtlich und transparent darstellt sowie umfassenden, nutzerorientierten und kompetenten Service anbietet.

3. Qualitätsstandards

Der Arbeitskreis hat in einem ersten Schritt zur Entwicklung von Qualitätsstandards die Qualitätsmerkmale guter Beratung des Nationalen Forums Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung dahingehend geprüft, ob sie auf den Bereich „Service an Hochschulen“ übertragbar sind. Als Ergebnis wurde festgestellt, dass sich die oben aufgeführten Ziele den Merkmalen zuordnen lassen und die Merkmale daher eine gute Basis sind. Zur Anpassung muss der Begriff „Beratung“ durch „Service“ und der Begriff „Ratsuchende“ durch „Kunde“ ersetzt werden. Weiterhin müssen die auf den Beratenden bezogenen Qualitätsmerkmale (B) ergänzt werden um Merkmale für die anderen Fachkräfte. Die Qualitätsmerkmale zur Organisation (O) wurden um den Punkt „angemessene Struktur“ ergänzt.

In einem zweiten Schritt müssten in einer Vertiefung die Beschreibungen und Indikatoren überprüft und angepasst werden.

Übergreifende Merkmale (Ü)

Ü 1 ..Das Servicehandeln sowie das servicerelevante, organisationale und politische Handeln orientieren sich an den Anliegen und Ressourcen der Kunden.

Ü 2 ..Transparenz ist im Servicehandeln, durch organisationales Handeln sowie im Kontext des servicerelevanten politischen Handelns abzusichern.

Ü 3 ..Für das Servicehandeln, das organisationale und das politische Handeln sind ethische Aspekte handlungsleitend.

Ü 4 ..Das Servicehandeln sowie das servicerelevante organisationale und politische Handeln werden gemäß einer fundierten Qualitätsstrategie entwickelt.

NEU Ü5 [Nutzung verschiedener Kanäle]

Dienstleistungsprozess (D)

D 1 ..Die Dienstleistenden gestalten gemeinsam mit den Kunden eine für den Servicegegenstand und den Rahmen der Dienstleistung angemessene Beziehung. Dies ist eine notwendige Grundlage für den gesamten Serviceprozess.

D 2 ..Die Dienstleistenden nehmen gemeinsam mit den Kunden eine adäquate Klärung der Anliegen, der Erwartungen an die Dienstleistung und ggf. der Motivation für die Dienstleistung vor.

Sind die folgenden beiden Merkmale auf alle Dienstleistungsprozesse generalisierbar? Sollte ausdifferenziert werden, indem z.B. ein Merkmal für Sachbearbeitungsprozesse- und ein Merkmal für Clearing- und Informationsprozesse erarbeitet wird, das z.B. ein abschließendes Feedback beinhaltet?

D3 ..Die Dienstleistenden nehmen gemeinsam mit den Kunden eine adäquate und auf deren Anliegen bezogene Bestandsaufnahme der Ausgangssituation und der Ziele vor.

D 4 ..Die Beratenden erarbeiten gemeinsam mit den Kunden Lösungsperspektiven.

Beraterin/Berater (B)

B 1 ..Die Beratenden sind durch ihre Aus- und kontinuierliche Fortbildung zu professionellem beraterischen Handeln im Feld Bildung, Beruf und Beschäftigung befähigt. Die Aus- und Fortbildungsinhalte orientieren sich an einem anerkannten Kompetenzprofil, das wissenschaftlich fundiert ist.

B 2 ..Die Beratenden und die Kunden orientieren sich bei ihrem Handeln an den Standards, die auf der Grundlage aller hier vorliegenden Qualitätsmerkmale etabliert werden, und konkretisieren diese selbstverantwortlich und reflektiert. Die Organisation schafft die dafür notwendigen Rahmenbedingungen.

NEU Servicekraft (Se)

...

NEU Supervisor (Su)

...

NEU Sachbearbeiterin/Sachbearbeiter (Sa)

...

Organisation (O)

O 1 ..Die Serviceorganisationen haben ein spezifisches Leitbild, Mission Statement o. Ä., das sich am Auftrag der Organisation, aber auch an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und den Bedürfnissen ihrer Zielgruppen orientiert.

O 2 ..Die Strukturen, Funktionen und zentrale Prozesse der Serviceorganisationen sind identifiziert und werden bei Bedarf optimiert.

O 3 ..Die Organisationskultur wird von den Führungskräften, den Dienstleistenden und den weiteren Mitarbeitenden aktiv gestaltet.

O 4 ..Es steht eine für die Serviceangebote angemessene und ausreichende personelle und materielle Ausstattung zur Verfügung.

O 5 ..Kooperationen und die Vernetzung mit dem Umfeld der Serviceorganisation und der Dienstleistenden werden aktiv gefördert.

O 6 NEU: angemessene Struktur (kurze Wege...)

Gesellschaft, relevante Ziele und Bezüge (G)

G 1 ..Für die Serviceangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie diese sich an den relevanten gesellschaftlichen Bezügen und fachlichen Wissensbereichen, die in Bezug auf die Anliegen der Kunden wichtig sind, orientieren und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.

G 2 ..Für die Serviceangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie Services im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung die Kunden dabei unterstützt, ihre bildungs- und berufsrelevanten Aufgaben in höherem Maße selbstorganisiert zu bewältigen, und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.

G 3 ..Für die Serviceangebote legen die zuständigen Akteure fest, wie Services im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung zur bildungs- und berufsbezogenen Entwicklung beitragen kann und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.

G 4 ..Für die Serviceangebote legen die zuständigen Akteure fest, ob und wie die Serviceangebote im Rahmen ihrer jeweiligen Zielsetzung zur Verbesserung der Teilhabe und sozialer Inklusion, zu mehr Beteiligungschancen an Bildung und auf dem Arbeitsmarkt sowie zur Vermeidung von Diskriminierung beitragen kann und welche Maßnahmen zum Nachweis der Wirkung ergriffen werden.

Verorten: Nutzung verschiedener Kanäle und Medien unter Ü