



Sämtliche Fotos: Management Circle

## CAAt-Award 2007 für Österreich

# Roadshow durch die Dienststelle



Wolfgang Neuhauser: Call Center-Manager 2007

Die Endausscheidung zum diesjährigen CAAt-Award auf der Berliner CallCenterWorld lohnte sich für ihn: Wolfgang Neuhauser ist Preisträger für Österreich von insgesamt vier Bewerbern des Landes. Er erhielt die Auszeichnung für den Aufbau des ersten Teleservice Centers Österreichs bei der Stadtverwaltung in Linz. Heute leitet er das neue Inhouse-Call Center der kommunalen Behörde.

**M**it der Ausbildung im Magistrat der Verwaltung fing alles an. Der Linzer Wolfgang Neuhauser entdeckte als Verwaltungspraktikant schon früh sein Interesse für Serviceorientierung und mehr Bürgernähe in der öffentlichen Verwaltung. Und schon damals, in den 80er Jahren, störten ihn, wie der 50-Jährige heute rückblickend

sagt, die generell mangelhaften internen Abläufe und die Kundenunfreundlichkeit öffentlicher Behörden. Wahrscheinlich war es auch deshalb eine echte Herausforderung für ihn, das erste Teleservice Center in einer öffentlichen Verwaltung Österreichs zu gründen. Doch damit durchbrach er in einer Weise nicht nur die Tradition der über

Jahrhunderte gewachsenen Struktur dieser Hoheitsbehörde, sondern setzte mit dem österreichischen Pilotprojekt für die heimische Call Center-Branche auch Zeichen in Sachen effiziente Prozesse, Wissensmanagement und Teamgeist im serviceorientierten Umgang mit vielfältigen alltäglichen Bürgerbelangen und Anfragen im öffentlichen Verwaltungswesen. Schon vor Übernahme der Leitung des Call Centers Anfang vergangenen Jahres beschäftigte sich der gebürtige Linzer mit Controlling und Projekten zur Serviceorientierung und Vereinfachung der Verwaltungsvorgänge.

### Überzeugungsarbeit in den Dienststellen

Und so fing alles an: Nachdem die Erreichbarkeit in der Stadtverwaltung Linz zu wünschen übrig ließ und eine Verkehrsmessung ergab, dass nur 32 Prozent der AnruferInnen ihre Zielperson beim ersten Anruf erreichten, war Wolfgang Neuhauser im Februar 2005 davon begeistert, ein neues Inhouse-Teleservice Center als Schnittstelle zum Bürgerinformationsservice einzurichten.

Ziele waren vor allem:

- eine bessere Serviceperformance,
- erhöhte Fallabschlussquoten im telefonischen Erstkontakt mit den Bürgern,
- bessere Kommunikation nach außen und

*„Die Fallabschlussrate im telefonischen Erstkontakt mit den Bürgern steigerte sich auf 80 Prozent.“*

- die Bündelung der Kompetenzen und Ressourcen sowie
- verbessertes internes Qualitätsmanagement bei Fachanfragen und deren interner Abwicklung.

Die Abteilungen sollten dabei einerseits von Routineanfragen entlastet werden, gleichzeitig aber auch stärker in das Wissensmanagement und den Transfer an die Agents im Call Center eingebunden werden. Motto:

Mehr „Kunden“-Nähe, bessere Serviceorientierung und Ablaufplanung. Das Teleservice Center sollte neben dem bereits gut aufgestellten Bürgerservice Center dabei auch ein spürbarer Kompetenz- und Qualitätsausweis der Stadtverwaltung Linz nach außen hin sein. Die Anforderungen an die neuen Mitarbeiter, die größtenteils nicht aus den eigenen Reihen der Verwaltung, sondern aus sozialen Bereichen des öffentlichen Lebens, so beispielsweise aus Krankenhäusern oder Kindergärten, rekrutiert wurden, decken die gesamte Palette der Verwaltungsaufgaben ab – vom öffentlichen Meldewesen bis hin zur Vergabe von Wahlkarten, der Finanz-

verwaltung oder auch Fragen zu sozialen Angelegenheiten. Interessant: Heute sind im Call Center der Stadt Linz weder Call Center-Fachkräfte mit entsprechender Vorbildung und wenige ehemalige Verwaltungsmitarbeiter beschäftigt, sondern mehr als zwei Drittel der BewerberInnen waren zuvor in sozialen Einrichtungen tätig. Defizite in EDV- und Verwaltungserfahrung konnten laut Wolf-

gang Neuhauser durch intensive Schulung schnell ausgeglichen werden. So wurden pro MitarbeiterIn etwa 200 Stunden für Qualifizierung aufgewendet, ergänzt durch fortlaufende Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

### Wissensmanagement als Schlüssel nutzen

Insbesondere dem internen Wissens- und Qualitätsmanagement kommt im Linzer Pilot-Call Center eine wichtige Rolle zu. So wurden zum Projektstart an der Schnittstelle zum geplanten Teleservice Center zunächst in jeder Abteilung der Stadtverwaltung so genannte Infomanagerinnen eingesetzt, die zukünftig für den Wissenstransfer zu aktuellen Neuerungen zwischen Verwaltung und Call Center und für die Pflege der Wissensdatenbank verantwortlich sein sollten. Die Wissens erfassung wurde bewusst in enger Zusammenarbeit mit den Dienststellen organisiert. Das sorgte zunächst für eine nicht einfache Umstellung in den Arbeitsabläufen, denn Wissen, das bisher nicht gezielt erfasst und verarbeitet wurde, sollte plötzlich für alle Mitarbeiter transparent gemacht, standardisiert und für die Call Center-Mitarbeiter jederzeit verfügbar gemacht werden. Die Infomanagerinnen sammeln heute das Wissen in der Dienststelle und liefern es via Redaktionsteil der Wissensdatenbank an die verantwortliche Wissensmanagerin im Teleservice Center. Sie bereitet es zur Nutzung der Agents



Bessere Erreichbarkeit und kürzere Ablaufzeiten: Das Teleservice Center in Linz ist ein erfolgreiches Beispiel für mehr Serviceorientierung in der öffentlichen Verwaltung.



## Interview mit Wolfgang Neuhauser

**Wolfgang Neuhauser, der österreichische Call Center-Manager 2007, sprach mit uns über sein erfolgreiches Projekt in Linz und die weitere Zukunft des Städtischen Call Centers.**

*„Die heutigen Mitarbeiter streiten regelrecht für den Bürger und kämpfen auf der Kundenseite.“*



**CallCenterProfi:** Herr Neuhauser, das Teleservice Center der Stadtverwaltung Linz ist das bisher erste und einzige seiner Art in Österreich in einer öffentlichen Verwaltung, also ein echter „Pilot“. Wie kommt das?

**Neuhauser:** Es fehlt in der öffentlichen Verwaltung wohl noch das Vorstellungsvermögen, dass es funktionieren könnte. Behörden sind ja traditionell eher als Hoheitsverwaltung aufgebaut, das geht bis in die Jahrhunderte zurück. Der Zwang zur Kundenbindung bestand bisher nicht, denn, ehrlich, gesagt: Ihre Stadtverwaltung können Sie ja nicht einfach wechseln.

**CallCenterProfi:** Trotzdem haben Sie den Schritt gewagt, ein Call Center speziell für Bürgeranfragen einzurichten.

**Neuhauser:** Ja, es musste sein, aber natürlich reicht ein solches Projekt bis in den letzten Winkel der Verwaltung hinein – schließlich kommt das Service Center einem Kulturwandel gleich.

**CallCenterProfi:** Was waren die besonderen Herausforderungen und Hürden im Vergleich zu anderen Branchen, in einer Verwaltungsbehörde ein Call Center einzurichten?

**Neuhauser:** Ein wichtiger Faktor ist sicher die Breite der Palette an Fachfragen, die hier ein Agent beantworten können muss, und die Serviceorientierung. Eine andere Herausforderung ist, ein Call Center auf eine bereits gewachsene Unternehmensstruktur aufzusetzen. Das „Hauptproblem“ aber sind die Menschen, denn sie müssen plötzlich ihr Wissen teilen. Um dieses Problem zu lösen, haben wir beispielsweise in jeder Abteilung so genannte Infomanager eingeführt, die für den Wissensfluss aus den Abteilungen an das Call Center zuständig sind. Heute haben wir bereits 4 000

Einträge in unserer Wissensdatenbank, die vom Call Center bei Kundenanrufen genutzt werden können. Natürlich spielten bei der Umstrukturierung auch bei einigen Mitarbeitern zunächst Rationalisierungsängste mit.

**CallCenterProfi:** Wie haben Sie es trotz der gewachsenen Behördenstruktur geschafft, die Idee des Call Centers positiv zu vermitteln?

**Neuhauser:** Nun, wir haben beispielsweise eine regelrechte „Roadshow“ durch alle Dienststellen gemacht, um das Projekt vorzustellen. Für die neuen Agent-Stellen haben wir eine interne offene Ausschreibung durchgeführt.

**CallCenterProfi:** Apropos Ausschreibung: Sie haben die Agent-Jobs auch mit ehemaligen Kindergärtnerinnen und Krankenschwestern besetzt, statt mit externen Call Center-Fachkräften oder Mitarbeitern aus der bestehenden Verwaltung. Eher ein ungewöhnlicher Schritt, oder?

**Neuhauser:** Wir haben bewusst Mitarbeiter aus den sozialen Bereichen der öffentlichen Verwaltung gewählt, weil sie noch in höherem Maße offen sind als Mitarbeiter, die schon Jahre in der Verwaltung arbeiten. Natürlich waren bei ihnen weniger EDV-Kenntnisse vorhanden, aber das hat sich schon nach einem dreiviertel Jahr ausgeglichen. Die heutigen Mitarbeiter im Teleservice Center streiten regelrecht für den Bürger und kämpfen auf der Kundenseite. Sie identifizieren sich stark mit der Herausforderung, denn sie erfahren eine Wertschätzung, die sie vorher nicht gekannt haben.

**CallCenterProfi:** Eine andere Möglichkeit wäre ja der Einsatz eines Outsourcing-Dienstleisters gewesen ...

**Neuhauser:** ... Ja, aber die Verwaltung ist unser Kerngeschäft, und das soll man nicht outsourcen! Es hätte außerdem auch ein rechtliches Problem gegeben.

**CallCenterProfi:** Wo stehen Sie mit dem Projekt heute – und woher kommt vor allem Ihre Leidenschaft für das Thema Call Center?

**Neuhauser:** Ich denke, wir sind nach einem Jahr sehr weit und haben sehr viele Möglichkeiten ausgeschöpft. So lag beispielsweise vorher die Erreichbarkeit bei 35 Prozent, und damit ähnlich niedrig wie die anderer öffentlicher Verwaltungen. Heute liegt sie bei 100 Prozent. Aber wir haben noch nicht alle Gespräche, die wir haben könnten.

Die Leidenschaft fürs Call Center? Na ja, ich habe beim Magistrat als Verwaltungspraktikant begonnen, war in den 80er Jahren im Bürgerservice tätig. Schon damals haben mich die Kundenunfreundlichkeit und die Konflikte durch die mangelnden Abläufe gestört. Da liegen für mich bis heute die Wurzeln in der Serviceorientierung. Danach habe ich die Möglichkeit bekommen, das Call Center zu leiten und damit ein Instrument zur Serviceorientierung umzusetzen.

**CallCenterProfi:** Gibt es jetzt neue Ziele, die Sie mit dem Call Center in Linz anstreben?

**Neuhauser:** Ja, wir planen die Einrichtung einer Katastrophen-Hotline für die Stadt Linz und Region und wollen als Nächstes auch das Telefon-Inkasso übernehmen.

**CallCenterProfi:** Sicher gibt es aber dann doch noch ein Hobby außerhalb der Stadtverwaltung Linz?

**Neuhauser:** Ich laufe Marathon in Linz und in der Wachau – vielleicht demnächst auch mal in New York.



Gruppenfoto nach der diesjährigen CAT-Award-Verleihung in Berlin.

bei Bürgeranfragen auf und gibt es frei. Aber auch von den MitarbeiterInnen des Call Centers selbst werden relevante Informationen registriert und der Wissensmanagerin kontinuierlich zur Verfügung gestellt.

Nach umfangreichen Schulungen startete im Februar 2006 der Testbetrieb zur noch bestehenden Telefonvermittlung. Heute können Neuhausers Mitarbeiter im Teleservice Center mit einem breiten Spektrum an Fachwissen Anfragen präzise und zügig und vor allem ohne Medienbrüche beantworten. Auch dank einer konsequent aufgebauten Wissensdatenbank, die binnen nur einem Jahr bereits 4 000 erarbeitete Einträge hat. Dabei sind auch teilweise sehr individuelle Themenstellungen zu den verschiedensten Themen, die nicht immer in die eigentliche Zuständigkeit der Stadtverwaltung fallen, auf Grund des vernetzten Infomanagements meist kein Problem mehr.

Als messbarer Effekt konnte außerdem eine deutliche Entlastung der Verwaltung und eine Verbesserung

der Erreichbarkeit erzielt werden. Die Fallabschlussrate im telefonischen Erstkontakt mit den Bürgern steigerte sich auf 80 Prozent. Das Teleservice Center besteht heute aus zwei Agent-Teams mit insgesamt 24 Mitarbeitern, die jeweils von einem Teamleiter geführt werden, sowie der Wissensmanagerin.

### Einfache Wege für die Kunden

Vereinfachte Wege und Abläufe für die Kunden sind neben der drastisch verbesserten Erreichbarkeit aber nur ein Resultat der neuen Call Center-Organisation, die nach dem Testlauf im Mai 2006 zunächst in einem stillen Echtbetrieb startete und seit Oktober letzten Jahres in allen Stufen offiziell aktiv ist. Auch die interne Sichtweise der Mitarbeiter auf Servicequalität nach außen und eine Prozessstraffung nach innen veränderte sich positiv auf Grund des konsequenten persönlichen Engagements des Teleservice-Leiters. Manche anfänglichen Vorbehalte lösten sich

durch gute Resultate in der Praxis schnell auf. Wolfgang Neuhauser erinnert sich an die erste Pilotphase: „Wir haben regelrechte Roadshows durch die Dienststellen gemacht, um Chefs und Mitarbeiter von der Notwendigkeit und Funktionsweise des Teleservice Centers zu überzeugen. Es gab anfangs natürlich auch Rationalisierungsängste, und Tickets, also Arbeitsaufträge aus dem Call Center, sowie das Teilen von Wissen erzeugten bei manchen Mitarbeitern ein Gefühl der Abwertung. Schließlich glich das Projekt einem Kulturwandel in der öffentlichen Verwaltung.“

Bei einer Vielzahl von Bereichen ist heute der Erfolg nach dem Livestart des Call Centers bereits wirksam. Von den rund 1 600 täglichen Anrufen bei der Stadtverwaltung werden häufige Anfragen beispielsweise für

- das gesamte Meldewesen, Reisepässe und Personalausweise,
- das gesamte Personenstandswesen wie Eheschließungen, Geburten und Sterbefälle,
- Wahlvorgänge, Wahlkarten,
- allgemeine Fragen den gesamten Magistrat betreffend wie Öffnungszeiten, Zuständigkeiten und Veranstaltungen

jetzt vernetzt bearbeitet. Durch das zwischengeschaltete Center hat sich der Service in allen Standardangelegenheiten für die Bürger ausgeweitet. So können etwa jetzt auch Hochzeitstermine telefonisch reserviert werden. Ein schöner Nebeneffekt von mehr Bürgernähe. Und ein Modell, das bald auch in anderen Verwaltungen Schule machen wird, ist sich Wolfgang Neuhauser sicher: „Der Wandel hat längst begonnen.“ ■

Eva-Susanne Krahl



Wolfgang Neuhauser mit seinem Laudator Ferdi Akdag.