CAt-Award 2017 für Österreich

Nicht wenige Damen und Herren in Politik und Verwaltung haben diesen einen Traum: Man wandele eine Behörde oder einen Staatsbetrieb in ein privates Unternehmen um – bei gleichen Aufgaben und möglichst gleichem, meist verbeamtetem Personal versteht sich – und plötzlich geht alles besser, schneller und vor allem billiger. So manches Beispiel von Bahn bis Post zeigt, dass es sich dabei weniger um visionären Realismus als vielmehr um Fantasien von Ahnungslosen handelt. Manchmal aber geht doch etwas, wie beim „Gebühren Info Service", kurz GIS, dem Einzieher der Rundfunkgebühren in Österreich. Ein guter Grund, um Ute Hablesreiter mit dem CAt-Award 2017 zu ehren.

Foto: © Management Circle

Eine Welt jenseits des Tellerrands

Sie kennt sich aus mit der Arbeit im Call Center – aber nicht nur damit. Und sie ist ein Beispiel dafür, dass Wege, auch im Beruf, nicht immer gerad- oder gar stromlinienförmig verlaufen müssen. Vielleicht waren es gerade die Erfahrungen im Gastronomieservice, als Leiterin eines spanischen Kindertheaters oder in den Kursen der Erwachsenenbildung, die Ute Hablesreiter erst die Fähigkeiten vermittelt haben, ein Projekt wie die Neuorientierung des GIS-Contact Centers umzusetzen. „Ich habe in meinem Leben schon einige Erfahrungen gemacht, die mir heute zugutekommen. Empathie ist eines dieser Elemente, die ich mir früh aneignen konnte und die mir heute natürlich helfen", bestätigt Hablesreiter. Ende der 90er Jahre schließlich begann sie als Call Center-Agent. 2001 wechselte sie in gleicher Funktion zur GIS und startete binnen kurzer Zeit ihren Aufstieg. Über Backoffice und Teamleitung brachte sie es in knapp sechs Jahre zur Bereichsleiterin Customer Care. Diese Erfahrungen auf allen Hierarchieebenen helfen ihr heute an vielen Stellen weiter: „Es erhöht natürlich die Akzeptanz, wenn die Kolleginnen und Kollegen wissen, dass ich nachvollziehen kann, wo bei ihnen der Schuh drückt. Und es hilft mir auch, die Fähigkeiten einzelner Agents einzuschätzen und sie richtig einzusetzen." Rund 100 Mitarbeiter hat Ute Hablesreiter aktuell in ihrem Contact Center.

Die GIS zieht nicht nur die Rundfunkgebühren ein, sie informiert die Österreicher auch über die Verpflichtung, diese zu zahlen, entscheidet über potenzielle Befreiungsfälle und beantwortet ganz allgemein Verbraucherfragen. Genau hier liegt die besondere Herausforderung einer gewachsenen Institution, für die die GIS quasi beispielhaft steht: auf der einen Seite die Verbraucher. Sie haben zunehmend andere Wünsche an die Qualität des Kundenkontakts. Was vor einigen Jahrzehnten noch mit einem Formular und einem amtlichen Stempel zu lösen war, verlangt heute nach Überzeugung und Kommunikation auf Augenhöhe. Inhaltlich wie zeitlich ändert das die Rahmenbedingungen und bringt starre Strukturen eines Staatsbetriebs an die Grenzen der Belastbarkeit. Auf der anderen Seite befindet sich die wirtschaftliche Komponente. Politik und öffentliche Meinung üben mit immer neuen Statements Druck aus. Staatliche und halbstaatliche Organisationen im allgemeinen (und nicht die GIS im speziellen) müssen sich viel stärker dem Wettbewerb und dem Kostendruck stellen. Früher bestimmte die Forderung nach immer mehr Mitteln zur Bewältigung der Aufgaben die Diskussion, heute ist es die Suche nach Einsparmöglichkeiten, die an den Grundfesten zerren. Das gilt auch für die ehemalige Behörde namens Rundfunkamt.

Effizienzsteigerung reicht nicht zur Kostensenkung

Wo aber ansetzen, wie die Kosten und die Erträge optimieren, wenn sehr enge Grenzen gesetzt werden? Da sind zum Beispiel die Mitarbeiter der GIS, von denen etwa ein Viertel verbeamtet sind. Personalkosten sind – genau wie Aufwendungen für IT, Infrastruktur und Räumlichkeiten – konstante Fixkosten, die teilweise dicke Löcher in das Budget schlagen.

Ute Hablesreiter setzte zunächst auf die Verbesserung von Strukturen und Abläufen. Durch moderne Self Service-Angebote und Prozess-Optimierung reduzierte sie die Zahl der Service-Anfragen im Contact Center. Sie sagt dazu: „Unser Call Center ist heute ein Multichannel-Contact Center mit straffen Strukturen; wir haben unsere Abläufe effizient gemacht und setzen modernste Technik ein.“ Wenn sich aber gleichzeitig die oben erwähnten Fixkosten kaum verändern lassen, schwächt das andere Kennzahlen. So stiegen angesichts sinkenden Call-Volumens konsequenterweise die Kosten pro

Fotos: © GIS Gebühren Info Service GmbH

Oftmals sind die Mitarbeiter ein Teil der Probleme, wenn die Kennzahlen nicht stimmen. Beim Gebühren Info Service in Österreich waren sie ein Teil der Lösung. Indem Ute Hablesreiter deren Aufgabenspektrum um bezahlte Dienstleistungen erweiterte, konnten die Auslastung der Agents und deren Motivation durch abwechslungsreichere Tätigkeiten gesteigert werden.

Call-Minute an. Konnte es einen Ausweg aus diesem Dilemma geben?

Ute Hablesreiter nennt als ihre beiden Hobbys Tauchen und Bergwandern – und die passen recht gut zu der damaligen Situation: Intern waren alle Steine bereits mehrfach umgedreht und jedem Kostenträger wurde auf den Grund gegangen. Mehr war aus dem Teich nicht herauszuholen. Das Bergwandern hingegen führt in luftige Höhen und gibt den Blick frei auf ferne Gegenden. So führte denn auch Hablesreiters Blick deutlich über den eigenen Tellerrand hinaus. Privat, wenn sie sich als Deutschlehrerin in einem Flüchtlingsheim engagiert, und selbstverständlich auch beruflich: Sie erklärte kurzerhand die Mitarbeiter nicht zum Teil des Problems, sondern zum Teil der Lösung. Ihre Idee: „Wir erweitern unser Aufgabengebiet um bezahlte Dienstleistungen. Damit können wir einerseits die Auslastung optimieren und andererseits unsere Infrastruktur zum Teil finanzieren." So der Plan, der zunächst bestechend einfach klang, dem aber noch ein paar Hürden im Weg standen.

Die Probleme begannen schon mit ganz einfachen Know-how-Fragen: „Als klassisches Inhouse-Call Center stellten wir uns erstmals der Konkurrenz am freien Markt. Das war Neuland für uns." Gerade bei der Kalkulation musste sehr sauber gearbeitet werden, um jeden Verdacht einer Quersubventionierung auszuschließen. Damit hätte sich das Projekt bereits ins rechtliche Abseits geschossen, bevor es überhaupt gestartet wäre. Ohnehin war durch rechtliche Vorgaben klar, dass potenzielle Auftraggeber nur aus dem medialen Umfeld stammen dürften. Die aber fürchteten sich ihrerseits vor einer zu großen Nähe zur GIS. Von internen Hemmnissen und Ressentiments musste man gar nichts erst sprechen. Eine Situation also, in der die Chance auf Realisierung einer guten Idee doch arg gering schien. Bis mit simpliTV der quasi ideale Kunde vorstellig wurde.

Der passende Kunde zur passenden Zeit

Dieses Unternehmen versorgt die österreichischen Haushalte mit DVB-T2 und gehört über Umwege (und genau wie die GIS) zum Konzern des öffentlich-rechtlichen Fernsehsenders ORF. Das alleine hätte aber für die Auftragserteilung noch nicht gereicht, so Hablesreiter: „Ausschlaggebend waren unsere marktkonformen Preise, die Zertifizierung nach DIN EN 15383:2009 (übrigens als erstes Call und Contact Center innerhalb der EU) und das hoch qualifizierte Mitarbeiterteam, aber auch die Fähigkeit, bereichsübergreifende Leistungen wie Finanzdienstleistungen abwickeln zu können."

Der Auftrag von simpliTV sollte schriftliche und telefonische Serviceleistungen von der Information und der Abo-Verwaltung über die Kundenakquise im Outbound bis hin zu Buchhaltung und Mahnwesen umfassten. Um ihn erfolgreich umsetzen zu können, bedurfte es einer ganz wesentlichen Voraussetzung: Alle Mitarbeiter mussten ins Boot geholt werden und an einem Strang ziehen. „Natürlich mussten wir hier Überzeugungsarbeit leisten, denn derart einschneidende Veränderungen in der Arbeit sorgen naturgemäß für Unsicherheit", beschreibt Ute Hablesreiter die Situation vor rund drei Jahren. „Wir haben klar die zu erwartenden Vorteile und Risiken kommuniziert und von Anfang an mit offenen Karten gespielt. Wir wollten Neugierde wecken auf das neue Projekt und auch den Zusammenhalt im Unternehmen fördern."

Zunächst war geplant, mit geringen Volumina die Hotline von simpliTV verfügbar zu halten. Die Zusammenarbeit war in der Theorie als langsam startendes Projekt geplant – die Praxis sah jedoch ganz anders aus. Die Marketing-Strategie von simpliTV sorgte für deutlich mehr Dynamik als vorgesehen, sodass schon sehr bald deutlich mehr Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden mussten. Auch die zweite Projektphase gestaltete sich anders als prognostiziert. Die GIS sollte während der Umstellung auf DVB-T2 die Spitzenlasten bei simpliTV abdecken. Für den Oktober 2016 waren rund 40 000 eingehende Anrufe erwartet worden. Allein in der Umstellungswoche waren es dann 55 000, was nur mit der Mobilisierung zusätzlicher Ressourcen und klarer Prioritätensetzung gemeistert werden konnte.

Die Mitarbeiter ziehen mit

„Wir haben das Contact Center der GIS von einem reinen internen Dienstleister zu einem Profitcenter umgebaut", erklärt Ute Hablesreiter und verweist auf größere Call-Volumina, gesteigerte Effizienz und damit eine Reduzierung der Personalkosten, die der GIS direkt zugerechnet werden. Der externe Auftrag habe aber nicht nur die Kapazitäten des Contact Centers genutzt, sondern auch die anderen vorhandenen Bereiche wie die Buchhaltung oder die Datenverarbeitung. Das hat weitere Effekte. „Die abwechslungsreichen Aufgaben und die stärkere Vernetzung haben positive Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit und fördern den internen Zusammenhalt. Vor allem Dienstältere und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Beamtenstatus profitieren. Ihre Tätigkeit wurde aufgewertet, die belastenden Telefonschichten von anderen Aufgaben unterbrochen", fasst Hablesreiter zusammen.

Den eingeschlagenen Weg möchte Hablesreiter weiterverfolgen. Sie hofft dazu auf eine Änderung der rechtlichen Grundlagen, die es ihr ermöglichen würde, Dienstleistungen auch für andere Branchen zu übernehmen. „Die Anfragen dafür sind da", sagt sie. Intern, aber auch extern hat sich das Contact Center der GIS einen guten Ruf erarbeitet und gezeigt, dass auch alte Strukturen aufgebrochen werden können, wenn man über den Tellerrand hinausschaut. Auch privat setzt Hablesreiter auf neue Reize. Im Laufe des Jahres wird sie mit der Bachelor-Arbeit ihr Studium der Kultur- und Sozialanthropologie abschließen. Und für 2018 ist ein Studienaufenthalt in Brasilien geplant. Dann geht es um die Auswirkungen der Industriegesellschaft auf die indigenen Völker des Amazonasgebiets.

Holger Albers

CAT-AWARD 2018

Im nächsten Jahr wird der CAt-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 18. Mal verliehen. CallCenter-Profi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2018 aktualisiert. Damit ist die neue Bewerbungsrunde so früh wie nie zuvor eingeläutet. Alle Details zur höchsten personenbezogenen Auszeichnung im Call und Contact Center-Segment, die „Hall of Fame" aller bisherigen Gewinner sowie die Porträts der ausgezeichneten Projekte und der dazugehörigen Macher unter: www.callcenterprofi.de/cat-award