



55. JAHRGANG • MAI

05  
2001

# STÄDTE- UND GEMEINDERAT

HERAUSGEBER STÄDTE- UND GEMEINDEBUND NORDRHEIN- WESTFALEN



Call Center  
Kooperation  
Versicherung





## STÄDTE- UND GEMEINDERAT

Die Fachzeitschrift für Kommunal- und Landespolitik in Nordrhein-Westfalen

**Anruf genügt,** wir regeln das“ - Es wäre schön, wenn dieser Werbespruch auch auf die Rathäuser zuträfe. Gewiss - Verwaltung ist kompliziert, und Dutzende Regeln müssen



beachtet werden, damit Städte und Gemeinden allen oft widerstreitenden Interessen gerecht werden können. Doch in dem frommen Wunsch „Anruf genügt“ liegt ein wahrer Kern. Bürger und Bürgerinnen wollen von ihrer Verwaltung

rasche Hilfe, kompetente Beratung, überschaubare Fristen. All dies ist legitim - und mit Hilfe moderner Geräte realisierbar. Call Center - zum einen Organisationsform, zum anderen technische Einrichtung - tragen dazu bei, den Kontakt zwischen BürgerInnen und Verwaltung zu verbessern.

Jeder fehlgeleitete Anruf, jede doppelte Nachfrage kostet Zeit, Geld und Nerven. Freilich lassen sich Call Center-Konzepte der Privatwirtschaft nicht ohne weiteres auf Kommunalverwaltungen übertragen. Aber nicht ohne Grund erlebt das Telefon in Zeiten des Internet-Booms eine Renaissance. Jemanden „an der Strippe zu haben“, ist eben fast so, als säße man sich gegenüber.

Hauptgeschäftsführer StGB NRW

# INHALT

55. Jahrgang  
Mai 2001

NEUE BÜCHER UND MEDIEN	4
NACHRICHTEN	5

## THEMA CALL CENTER

SIMONE BLIEM, UWE HEIN Call Center als Instrument moderner Kommunalverwaltung	6
ROLF BRANDEL Leifaden für Call Center in öffentlichen Verwaltungen	8
GOTTFRIED RICHENHAGEN Call Center und Arbeitsschutz	11
Firmenporträt Client Logic Düsseldorf	13
MARKUS SCHMITT, JENNIFER JAHNKE Call Center Offensive und Call Center Akademie in NRW	15
HANS-JOSEF VOGEL Call- und Communication-Center in Arnsberg	17
LUDGER HOLLA Call Center in der Stadt Kevelaer	20
RALF TOST Kamen - Alternativen zum Call Center	22
PETER SCHNEIDER Projekt „Telearbeit“ bei der Stadt Ahlen	24
Powerline - Internet aus der Steckdose	26
MICHAEL ALFERS, MICHAEL STRAUSS Risiko-Minimierung durch Versicherungen	28

## RECHTSPRECHUNG

Gericht in Kürze	30
Persönliches	27

Titelbild: Call Center in Düsseldorf  
Foto: Wilfried Meyer

## Clevere Pressearbeit in Kommunen, Ämtern und Behörden

Techniken, Verfahren, Mustervorlagen, hrsg. von Christoph Ebner, Autoren: Susanne Schmaltz und Ulrich Pfaffenberger, Lose Blatt-Sammlung, DIN A 5, ca. 600 S., Stand Dez. 2000, ISBN 3-89827-179-X, Preis: 225,- DM zzgl. Versandkosten, Bezug über Forum Verlag Herkert GmbH, Abt. Kundenservice, Mandichostraße 18, 86504 Merching, Tel.: 08233/381 123

Pressearbeit spielt gerade für Einrichtungen, die im Blick der Öffentlichkeit stehen, eine zentrale Rolle. Deren Wirksamkeit hängt davon ab, wie sie von den Medien aufgenommen wird. Am meisten Erfolg hat Öffentlichkeitsarbeit, wenn sie auf den Regeln der journalistischen Arbeit gehorcht.

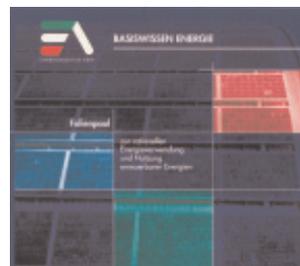
Das Handbuch, das sich speziell an den Erfordernissen des öffentlichen Sektors orientiert, enthält eine Fülle von Hinweisen und praktischen Tipps für professionelle Medienarbeit. Den Schwerpunkt bilden Vorlagen, Muster und Fallbeispiele mit Lösungsvorschlägen - von der Pressemeldung, der Pressekonferenz und dem Pressefoto bis hin zum Interview und der Gegendarstellung. Das Nachschlagewerk, das aktualisiert werden kann, ist ein kompakter Ratgeber für Kommunen, Ämter, Behörden und auch Verbände.

## Basiswissen Energie

CD ROM - Folienpool zur rationellen Energieverwendung und Nutzung erneuerbarer Energien, hrsg. v. d. Energieagentur NRW, kostenfrei erhältlich bei: Energieagentur NRW, Impuls-Programm RAVEL NRW, Morianstraße 32, 42103 Wuppertal, Tel. 0202-24552-27, Fax: 0202-24552-28, e-Mail: RAVEL@ea-nrw.de

Das Know-how zur rationellen Energieverwendung und Nutzung regenerativer Energien wird immer wichtiger. Doch wie ist dieses Expertenwissen zu vermitteln? Dazu gibt die CD ROM der Energieagentur NRW Hilfestellung. Sie richtet sich an Energieberater und Umweltbeauftragte, LehrerInnen sowie VHS-ReferentInnen.

„Basiswissen Energie“ enthält rund 160 Folien und Begleittexte aus dem Impuls-Programm NRW zu den Themen „Nachhaltige Stadtentwicklung“, „Energie-Effizienz in Alt- und Neubau“, „Energie erzeugen und verteilen“ sowie „Energie rationell verwenden“. Die CD ROM ist funktionell gut durch-

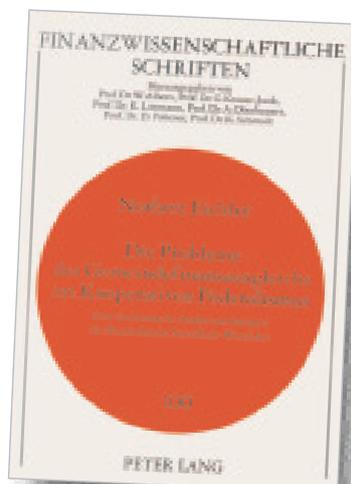


dacht. Jede Präsentationsfolie und die dazugehörigen Begleittexte lassen sich über Stichwortsuche oder Themenübersicht ansteuern. Mit einfachen Mitteln kann man die Folien zu individuellen Präsentationen zusammenstellen.

## Die Probleme des Gemeinde-Finanzausgleichs im Kooperativen Föderalismus

Eine ökonomische Analyse am Beispiel des Bundeslandes Nordrhein-Westfalen von Norbert Eichler, Referent im Ministerbüro des Ministeriums der Finanzen des Landes Sachsen-Anhalt, geb. 285 S., Peter Lang, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, ISBN 3-631-36472-5

Die finanzielle Situation der Städte und Gemeinden in Deutschland ist seit Jahren von zurückgehenden Einnahmen und steigenden Ausgaben geprägt. Hohe Soziallasten, geringe Investitionen, Leistungskürzungen und defizitäre Verwaltungshaushalte werden als Begründung für eine umfassende Gemeindefinanzreform angeführt.



Eichlers Dissertation nähert sich dem Problem aus finanzwissenschaftlicher Sicht. Zunächst werden theoretische und institutionelle Überlegungen zum Gemeindefinanzausgleich im deutschen Bundesstaat dargestellt. Im zweiten Teil präsentiert der Autor Untersuchungsergebnisse zur Entwicklung der öffentlichen Haushalte. Im dritten Teil werden verschiedene Reformoptionen verglichen.

Die Untersuchung macht den vielfältigen Einfluss der Bundes- und Landesgesetzgebung auf kommunale Finanzen deutlich und nennt dazu näherungsweise Zahlen. Hervorzuheben sind die umfangreichen statistischen Daten in Tabellenform. Kernpunkt der Reformvorschläge ist die auch von den kommunalen Spitzenverbänden immer wieder geforderte Herstellung eines strikten Konnexitätsprinzips.

## Neujahrsguss 2001

Jahresbericht für 2000 des Westfälischen Museums für Archäologie, DIN A 5, 129 S., 5,- DM Schutzgebühr, zu beziehen in allen archäologischen Museen des LWL (Westfälisches Museum für Archäologie / Münster, Westfälisches Römermuseum Haltern, Museum in der Kaiserpfalz / Paderborn) oder unter Tel. 0251 / 5907-267

Der Jahresbericht gibt einen umfassenden Überblick über archäologische Funde in Westfalen im Jahr 2000 und die darauf aufbauenden Forschungen. Das Spektrum reicht von Resten der Schwimmersaurier, Krokodile und Pliosaurier, die im Wiehengebirge gefunden wurden, über die bislang ältesten Siedlungsspuren in Dortmund-



Oespel bis hin zu Speicherbauten sowie einem mehrschiffigen Langhaus aus der vorrömischen Eisenzeit in Bocholt. Neben den Ausgrabungen dokumentiert das Jahrbuch die Aktivitäten der Museen, der Altertumskommission des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe (LWL) sowie laufende Forschungsprojekte. Das Buch ist reich bebildert (farbig) und daher auch für interessierte Laien zugänglich.

## Mittel- und Kleinstädte befürchten Nachteile bei Landeskulturförderung

**Gütersloh** - Die Klein- und Mittelstädte in Nordrhein-Westfalen wehren sich gegen eine Abkoppelung von der kulturpolitischen Entwicklung des Landes. Sie begrüßen zwar grundsätzlich die Fördertöpfe der Landesregierung für Kultur, befürchten allerdings eine überproportionale Bevorzugung der Großstädte. Dies erklärte Anfang April das Kultursekretariat Gütersloh, in dem 63 Städte und Gemeinden mit insgesamt vier Millionen Einwohnern ihre kulturellen Kräfte gebündelt haben.

## Naturnah campen am Niederrhein im Campingpark Kerstgenhof

**Sonsbeck** - Der ADAC-Innovationspreis für Camping-Unternehmer ging in diesem Jahr an den Niederrhein. Der Campingpark Kerstgenhof bei Sonsbeck wurde für sein Konzept „Bauen für die Seele und im Einklang mit der Natur“ ausgezeichnet. Auf dem Kerstgenhof wurden bewusst architektonische Vorgaben „aufgebrochen“: Normierte Spielgeräte für Kinder wurden durch naturnahe Ensembles aus Sandseen, Spielhecken, große Natursteinquader und Hügel ersetzt. Als wesentliches „Planungselement“ galten die Gäste - und das nicht nur auf dem Papier. Sie konnten vorab Wünsche äußern und auch unter fachlicher Anleitung an der Gestaltung des Campingplatzes mitwirken.

## 13 Freilichtbühnen erhalten Unterstützung vom Landschaftsverband Westfalen-Lippe

**Lage** - Mit 250.000 DM unterstützt der Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) in diesem Jahr 13 westfälische Freilichtbühnen und den Verband Deutscher Freilichtbühnen mit Sitz in Hamm. Das hat der Kulturausschuss des Kommunalverbandes in Lage beschlossen. Im Einzelnen fördert der LWL die Freilichtbühnen Billerbeck, Böckendorf, Coesfeld, Freudenberg, Greven-Reckenfeld, Dortmund-Hohensyburg, Nettelstedt, Oberbauerschaft, Porta Westfalica, Schloss Neuhaus, Stromberg und Werne.

## NRW-Bauministerium will Städtebauförderung kürzen

**Düsseldorf** - Nach dem Willen von NRW-Bauminister Michael Vesper sollen Städte und Gemeinden künftig einen höheren Eigenanteil zu Sanierungsprojekten beisteuern. Kleine und mittlere Vorhaben sollen die Kommunen künftig allein finanzieren. Laut Vesper stehen in diesem Jahr für Stadterneuerungsprojekte insgesamt 350 Mio. DM zur Verfügung - 14 Mio. DM mehr als im Vorjahr. Dies geht allein auf das Konto höherer Zuschüsse des Bundes. Die Landesmittel wurden um 5,2 Prozent gekürzt.

## Plastik-Uhu „Willi“ soll Tauben am Marler Rathaus vertreiben

**Marl** - Taubenschreck „Willi“ leistet in Marl ganze Arbeit: Der Uhu aus Plastik prangt seit einigen Wochen an der Nordostseite eines Turmes am Marler Rathaus. Die Attrappe schreckt Tauben bereits im Anflug ab. „Willi“ hat die Nachfolge des lebenden Falken angetreten, der zur Abschreckung der Tauben auf den Turm gesetzt wurde. In seiner Abwesenheit flogen die Tauben allerdings den Turm unbeeindruckt wieder an. Die Tauben jagen durfte der Falke nicht. Der Plastik-Uhu ist jetzt ständig präsent und schreckt die Tauben außerdem durch seine Bewegungen im Wind ab. Mittlerweile hat der Uhu auch eine Partnerin. Sie wurde auf einem drehbaren Gestänge am kleineren Rathaus-Turm montiert.

## Interregionaler Gewerbepark „Marburg“ genehmigt

**Rheda-Wiedenbrück** - Die Landesregierung hat den interregionalen Gewerbepark „Marburg“ in Rheda-Wiedenbrück genehmigt. Damit sind die Voraussetzungen geschaffen, an der Autobahn A 2, einer europäischen Hauptverkehrsachse, ein überregional bedeutsames Gewerbegebiet zu entwickeln. Dieses soll im Endausbau 150 Hektar umfassen. Der Kreis Gütersloh hat bereits mit den Planungsarbeiten begonnen.

## Modellprojekt zur Zertifizierung des NRW-Staatswaldes in Ostwestfalen-Lippe

**Paderborn** - Das Land NRW wird seinen Staatswald nach den Kriterien des Forest Stewardship Councils (FSC) zertifizieren. Das erklärten Vertreter des NRW-Umweltministeriums bei der Vorstellung der Ergebnisse eines Modellprojektes in Ostwestfalen-Lippe. Dort wurden Wälder der Forstämter Paderborn, Bad Driburg und Lage auf einer Fläche von 110.000 Hektar nach Kriterien des Pan-European Forest Certification (PEFC) zertifiziert, Einzel- und Gruppenbetriebe von insgesamt 80.000 Hektar nach FSC-Kriterien. Dabei erwiesen sich diese als vorteilhaft. Die FSC-Kriterien sehen eine natürliche Verjüngung des Waldes vor, verbieten Kahlschlag, den Einsatz von Bioziden, flächiges Befahren des Waldbodens oder Boden-Verwundung.

## Weniger Menschen in Nordrhein-Westfalen

**Düsseldorf** - Die Einwohnerzahl von Nordrhein-Westfalen ist im ersten Halbjahr 2000 um 3.647 gesunken. Wie das Landesamt für Datenverarbeitung und Statistik mitteilt, hatte das bevölkerungsreichste Bundesland Ende Juni 2000 exakt 17.996.153 Einwohner. Das waren 0,02 Prozent weniger als am Jahresende 1999. Der Rückgang ist darauf zurückzuführen, dass in den ersten sechs Monaten zwar 8.868 Personen mehr nach NRW zogen, als das Land im gleichen Zeitraum verließen, andererseits die Zahl der Todesfälle um 12.515 höher lag als die Zahl der Geburten.



◀ Blick in ein Düsseldorfer Call Center:  
Sieht so das Rathaus der Zukunft aus?

# Telefon-Schnur zwischen Rathaus und BürgerInnen

Fotos: Meyer

**Call Center der Privatwirtschaft lassen sich nicht ohne weiteres auf Kommunalverwaltungen übertragen, bieten aber die Chance einer besseren Kommunikation mit den BürgerInnen**

Es grenzt fast an ein Wunder, dass die klassische Telefonzentrale zehn Jahre intensiver Reformprozesse in den Kommunalverwaltungen unversehr überstanden hat. Obgleich das Telefon das am meisten genutzte Kommunikationsmittel ist, haben die Verwaltungen in der Vergangenheit wenig getan, die telefonische Schnittstelle zu den BürgerInnen zu verbessern.

## DIE AUTOREN

**Simone Bliem** und **Dr. Uwe Hein** sind Mitarbeiter der ExperTeam AG in Frankfurt/Main

verwaltungen unversehr überstanden hat. Obgleich das Telefon das am meisten genutzte Kommunikationsmittel ist, haben die Verwaltungen in der Vergangenheit wenig getan, die telefonische Schnittstelle zu den BürgerInnen zu verbessern.

In der Regel ist die telefonische Erreichbarkeit der Verwaltungen schlecht. Schuld daran ist nicht nur die Telefonzentrale. Auch in den Fachbereichen gibt es erhebliche Mängel. Im Rahmen einer Studie „Call Cen-

ter-Lösungen für kommunale Verwaltungen“, die die ExperTeam AG mit mehreren kommunalen Verwaltungen erarbeitet hat, wurden die Schwachstellen der telefonischen Kommunikation offen gelegt:

- Die Öffnungszeiten der kommunalen Einrichtungen sind zu kurz
- BürgerInnen erreichen zuständige oder gewünschte Sachbearbeiter nicht
- Die Sachbearbeiter sind durch Telefon-, Schalter- und Sachbearbeitertätigkeit mehrfach belastet
- BürgerInnen wissen nicht, an wen sie sich wenden sollen
- Beschwerden werden nicht zügig bearbeitet
- Geschäftsprozesse sind kompliziert und intransparent
- Experten werden mit Anliegen konfrontiert, die nicht in ihre Zuständigkeit fallen

## ■ SERVICE-QUALITÄT GEFRAGT

Viele dieser Probleme werden heute in der Privatwirtschaft - etwa von Versandhäusern, Banken, Versicherungen, Hard-

ware- und Software-Herstellern - durch Call Center gelöst. Diese sorgen als telefonische Schnittstelle zu den KundInnen für größtmöglichen Service, Erreichbarkeit rund um die Uhr sowie kompetente und freundliche Auskunft.

Typische Aufgaben sind Annahme von Bestellungen, Hotline-Service, Beschwerdeannahme, Marktforschung und Direktmarketing. Neben der verstärkten Kundenorientierung ermöglichen Call Center auch eine effizientere Gestaltung von Geschäftsprozessen und tragen so zur Kostensenkung bei.

Von daher stellt sich die Frage, warum Kommunen keine Call Center einrichten, um Bürgernähe und Dienstleistungsqualität zu verbessern. Die Antwort ist einfach: Call Center-Lösungen, wie sie aus der Privatwirtschaft bekannt sind, lassen sich nicht ohne weiteres auf Kommunalverwaltungen übertragen.

Der Grund liegt in der spezifischen Aufgabenstruktur einer Kommunalverwaltung. Diese bietet eine fast unüberschaubare Palette von Dienstleistungen an. Viele kommen jedoch nur selten vor, und nur wenige Dienstleistungen können nach einem starren Schema abgewickelt werden. Die Bearbeitung scheinbar einfacher Anliegen erfordert oft umfassendes Verwaltungswissen. Auch die rechtlichen Anforderungen sind in vielerlei Hinsicht weitaus restriktiver.

Daraus darf nicht der Schluss gezogen werden, dass Call Center in Kommunalverwaltungen nicht zum Einsatz kommen können. Im Gegenteil: Es müssen Lösungen entwickelt werden, die den Rahmenbedingungen der Kommunalverwaltung gerecht werden. Viele Kommunen befinden sich in der Konzeptionsphase. Praxiserprobte Lösungen gibt es noch nicht. Es ist aber davon auszugehen, dass in den kommenden zwei bis drei Jahren mehrere kommunale Call Center in Betrieb gehen werden.

## ■ INDIVIDUELLE LÖSUNGEN

Kommunalverwaltungen sind sich in vielerlei Hinsicht ähnlich. Dennoch müssen bei der Konzeption eines kommunalen Call Centers die Unterschiede der Verwaltungen berücksichtigt werden:

- Größe der Verwaltung
- Organisationsstruktur

## „CALL CENTER“ IMMER BEKANNTER

Der Anteil derjenigen, die den Begriff „Call Center“ noch nie gehört haben, ist seit 1997 deutlich zurückgegangen. Damals kannten lediglich 43 Prozent, Ende des Jahres 2000 bereits 80 Prozent der Deutschen den Begriff. Das geht aus einer Umfrage des Europäischen Zentrums für Medienkompetenz vom Dezember 2000 hervor. Bundesweit wurden dabei 2.500 Frauen und Männer ab 14 Jahren nach dem Begriff „Call Center“ befragt. Inzwischen kann auch ein knappes Drittel aller Befragten das Tätigkeitsfeld eines Call Centers umreißen. Dennoch können sich kaum mehr als acht Prozent vorstellen, in einem Call Center zu arbeiten.

- die vorhandenen Front Office-Funktionen (Bürgerbüros, Anlaufstellen etc.)
- Projekte zur Optimierung der Dienstleistungsqualität
- Probleme mit der BürgerInnen-Kommunikation

Daher wäre es wenig erfolgversprechend, ein einziges Lösungsmodell für kommunale Call Center zu entwickeln. Erfolgreich werden nur Verwaltungen sein, die ihre Konzepte an den örtlichen Gegebenheiten orientieren.

Dabei kann es hilfreich sein, bestimmte Grundmodelle zu betrachten. Prinzipiell bieten sich einer Kommunalverwaltung drei Ansatzpunkte für die Einrichtung eines Call Centers:

- optimierte Telefonzentrale: Diese beantwortet Anfragen geringer Komplexität und garantiert rasche Weitervermittlung zur zuständigen Person.
- Kompetenzzentrum: Für abgrenzbare Aufgaben und Fachbereiche (Bauberatung, Wirtschaftsförderung) werden jeweils Anlaufstellen geschaffen, die Anrufe entgegennehmen und fachspezifische Fragen mittlerer Komplexität beantworten. Nur besonders schwierige Anfragen müssen weitergeleitet werden.
- Integration in ein Bürgerbüro: Anrufe werden vom Bürgerbüro entgegengenommen. Die Anfragen, die in das Aufgabengebiet des Bürgerbüros fallen, sowie Anfragen geringer Komplexität können sofort bearbeitet werden, die restlichen Telefonate werden weitervermittelt.

Die Bearbeitungstiefe im Call Center

hängt somit von der Organisationsform ab. In der optimierten Telefonzentrale können einfache Auskünfte gegeben werden. Es geschieht eine allgemeine Interaktion, etwa Beantwortung von Fragen nach Öffnungszeiten oder Zuständigkeit von Dienststellen.

Kompetenzzentren erlauben darüber hinaus Beratung in überschaubaren Bereichen. Damit sind auch Interaktionen möglich, die sich auf Dienstleistungsprodukte der Kommune beziehen, beispielsweise Anmeldung zur Sperrmüllabholung. Die Integration eines Call Centers ins Bürgerbüro hat zur Folge, dass viele Bürgeranliegen - auch schwierige - im ersten Schritt bearbeitet werden können.

Bei näherer Betrachtung stellt man fest, dass sich die Grundmodelle nicht gegenseitig ausschließen, sondern miteinander zu kombinieren sind. So könnte eine große Verwaltung ein zweistufiges Call Center einrichten: ein zentrales Call Center auf der ersten Ebene und Fachbereichs-Call Center auf der zweiten Ebene.

### BETREIBERFORM KLÄREN

Neben den Grundmodellen erfordert die Betreiberform eine weitere Entscheidung. Für kommunale Call Center sind fünf Varianten denkbar:

- Betrieb durch die Kommune selbst
- Verbund mit kommunalen Unternehmen
- Verbund mit anderen Kommunen
- Betrieb durch das kommunale Rechenzentrum
- Auslagerung an private Anbieter

Die meisten kommunalen Call Center werden wohl in Eigenregie betrieben. Aus gutem Grund: Die Verwaltung hat hier die meiste Freiheit. Sie kann Service-Standards, Vorgehensweise, Organisationsmodell und Tempo der Realisierung weitgehend selbst bestimmen. Aber auch die anderen Betreiberformen weisen spezifische Vor- und Nachteile auf, so dass eine genaue Prüfung in jedem Fall sinnvoll ist.

Wird das Call Center in Eigenregie betrieben, stellt sich die Frage nach der Einbindung in die kommunale Organisation. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es prinzipiell drei Verantwortungsbereiche gibt, die auch innerhalb der Verwaltung von unterschiedlichen Stellen wahrgenommen werden sollten:

- technische Infrastruktur des Call Centers
- Erledigung von Fachaufgaben im Call Center

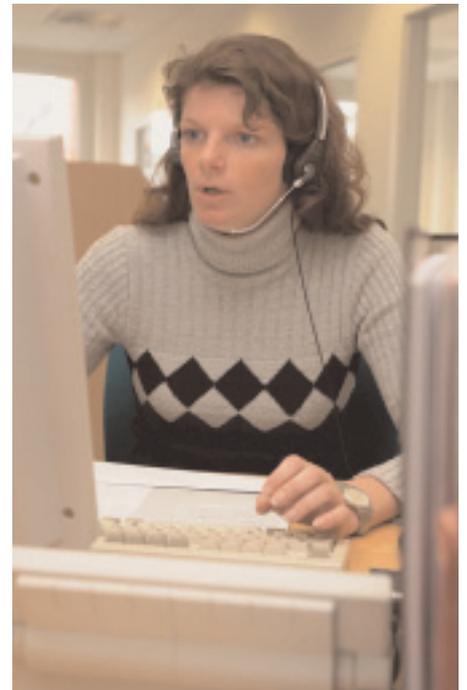
- Service-Verantwortung des Call Centers
- Gerade die Service-Verantwortung spielt im Call Center eine große Rolle. Diese schließt ein die Festlegung von Service-Standards, die Entwicklung von Informationssystemen, Schulung der Call Center-MitarbeiterInnen, Entwurf von Handlungsrichtlinien für die Call Center-MitarbeiterInnen sowie Qualitätsmanagement.

### PERSONALANFORDERUNGEN

Das Call Center ist ein wesentliches Instrument, die Akzeptanz der Verwaltung durch die BürgerInnen zu fördern. Dies gelingt nur, wenn das Call Center mit qualifizierten und motivierten MitarbeiterInnen besetzt ist. Die Zeit, als Personal aus den verschiedensten Gründen in die Telefonzentrale abgeschoben wurde, gehört der Vergangenheit an.

Die Aufgaben im Call Center stellen deutlich höhere Anforderungen und müssen entsprechend höher bewertet werden. Bei der Auswahl von MitarbeiterInnen muss neben der fachlichen auch die soziale Qualifikation berücksichtigt werden. Hier sind in der Regel umfassende Qualifizierungsmaßnahmen erforderlich.

Darüber hinaus spielen auch Informationssysteme, die den MitarbeiterInnen im Call Center als Arbeitsinstrument zur Verfügung



*In Call Center könnten Kommunalbedienstete einfache Anmeldungen zum Sperrmüll-Abholen, aber auch Bürgerbeschwerden entgegen nehmen*

gung gestellt werden, eine wesentliche Rolle. Ein gut organisiertes Call Center kann sich nicht darauf verlassen, dass die MitarbeiterInnen ihre persönlichen Informationssysteme aufbauen, wie das heute in vielen Bürgerbüros der Fall ist.

Es muss sichergestellt sein, dass nicht nur die MitarbeiterInnen im Call Center den gleichen Kenntnisstand haben. Die Informationen müssen auch mit den Fachbereichen und dem kommunalen Informationsangebot im Internet abgestimmt sein.

Zusätzlich zu den Wissens-Datenbanken sind Strukturen im Arbeitsablauf erforderlich, damit Vorgänge im Call Center erfasst und in die Fachbereiche weitergeleitet werden können. Wird ein Vorgang von einem Mitarbeiter im Call Center angenommen und zur Bearbeitung in die Verwaltung weitergeleitet, müssen Service-Versprechen und tatsächliche Erledigung übereinstimmen. Daher muss ein Call Center-Agent die Erledigung des Vorgangs nachverfolgen können.

## NUTZEN FÜR BEIDE

Das kommunale Call Center ist in erster Linie ein Instrument zur Verbesserung der Bürgerkommunikation. Der Nutzen für die BürgerInnen liegt auf der Hand:

- längere Öffnungszeiten
- raschere Orientierung
- bessere Erreichbarkeit
- weniger Aufwand bei der Abwicklung von Verwaltungsgeschäften
- qualifizierte Weitervermittlung
- raschere Bearbeitung
- Bereitstellung neuer Dienstleistungen

Aber auch für die Verwaltung bringt ein Call Center - neben zufriedenen BürgerInnen - einige Vorteile. Es entsteht mehr nutzbare Arbeitszeit, wenn Sachbearbeiter weniger durch Telefonate gestört werden. Die Arbeitsbedingungen sind besser, da MitarbeiterInnen nicht gleichzeitig Telefon- und Schalterdienst ausüben müssen.

Ferner werden Führungskräfte und SachbearbeiterInnen entlastet, wenn einfache Anliegen bereits im Call Center erledigt werden. Nicht zuletzt entstehen dadurch geringere Kosten, dass weniger Stellen an einem Arbeitsvorgang beteiligt sind.

## MEHR PERSONAL

Dass mit einem kommunalen Call Center die Dienstleistungsqualität der Verwaltung verbessert werden kann, ist wohl unstrittig.

Schwieriger sind jedoch Aufwand und Wirkung gegeneinander abzuwägen. Call Center sind personalintensive Dienstleistungen. Die Erfahrung lehrt, dass fast 80 Prozent der Betriebskosten eines Call Centers Personalkosten sind. Soll die telefonische Kommunikation mit den BürgerInnen verbessert werden - etwa durch längere Öffnungszeiten, Rückrufe durch die Verwaltung-, bedeutet dies in der Regel mehr Personal für das Call Center.

Aber auch die Kosten für die Einrichtung eines Call Centers können beachtliche Dimensionen annehmen - je nachdem, in welchem Zustand sich die technische Infrastruktur befindet und welche Maßnahmen erforderlich sind.

Daher wird in vielen Verwaltungen hinterfragt, ob sich die Investitionen in ein Call Center lohnen, wenn BürgerInnen künftig ihre Verwaltungsgeschäfte über das Internet abwickeln. Doch man kann getrost davon ausgehen, dass das Telefon auch in Zukunft das zentrale Kommunikationsmittel sein wird.

Zum einen wird es noch sehr lange dauern, bis alle Kommunikationspartner der Verwaltung das Medium Internet nutzen. Aber selbst dann gibt es noch eine Vielzahl von Gelegenheiten, in denen das Telefon das einfachere und bessere Kommunikationsmedium darstellt: etwa bei Beratung, Beschwerden oder komplexen Anfragen. ●

## AUSBLICK

### MULTIMEDIALE KONTAKT-CENTER

Die telefonische Kommunikation wird weiterhin einen hohen Stellenwert genießen, bekommt aber zunehmend Konkurrenz durch die neuen Medien. Bereits in naher Zukunft wird für einen Großteil der BürgerInnen multimediale Kommunikation selbstverständlich sein. Sie können per e-Mail nach Informationsmaterial fragen, dieses per Fax bestellen und per SMS um Mitteilung des genauen Liefertermins bitten. Und wenn sie sich auf telefonischem Wege nach dem Vorgang erkundigen, erwarten sie, dass alle Informationen zum Vorgang abrufbar sind und der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin eine verbindliche Auskunft erteilen kann. Auf diese Entwicklung gilt es zu reagieren - mit der Einrichtung von multimedialen Kontakt-Centern.

## Seit Oktober 2000 erforschen das Institut Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen und die Bergische Universität Wuppertal Call Center - mit dem Ziel eines Leitfadens für die Einführung von Call Centern in der öffentlichen Verwaltung

In der privaten Wirtschaft ist seit einiger Zeit ein Boom telefonischer Beratungsdienste zu verzeichnen.

### DER AUTOR

Dr. Rolf Brandel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts Arbeit und Technik in Gelsenkirchen

Immer mehr Unternehmen richten zur Verbesserung ihrer Dienstleistungen Call Center ein. Die Möglichkeit, qualifizierte Auskünfte und Hilfestellung per Telefon zu erhalten, ist zu einem wichtigen Aspekt der Kundenorientierung geworden.

Auch öffentliche Einrichtungen interessieren sich zunehmend dafür, ihre Dienstleistungen durch telefonische Informationsangebote zu verbessern. Diese Entwicklung begleitet seit Oktober 2000 ein Projekt des Instituts Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen und der Bergischen Universität Wuppertal zusammen mit weiteren Partnern. Gemeinsam werden mitarbeiter- sowie kundenbezogene Aspekte zur Verbesserung telefonischer Beratungsdienste erforscht.

Auch öffentliche Einrichtungen interessieren sich zunehmend dafür, ihre Dienstleistungen durch telefonische Informationsangebote zu verbessern. Diese Entwicklung begleitet seit Oktober 2000 ein Projekt des Instituts Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen und der Bergischen Universität Wuppertal zusammen mit weiteren Partnern. Gemeinsam werden mitarbeiter- sowie kundenbezogene Aspekte zur Verbesserung telefonischer Beratungsdienste erforscht.

Derzeit läuft die Bestandsaufnahme. Es wird ermittelt, welche Formen von Call Centern es gibt und welche Probleme bei der Einführung aufgetreten sind. Daraus soll ein Leitfaden entstehen, der Erfahrungen bei der Einführung telefonischer Beratungsdienste zusammenführt und Verwaltungen praktische Tipps zu Call Center-Projekten gibt. Ende 2002 soll das Vorhaben abgeschlossen sein.

## ERREICHBARKEIT

Durch Einführung von Bürgerämtern oder Bürgerzentren hat sich die Zufriedenheit der KundInnen in vielen Städten und Gemeinden bereits deutlich verbessert. Nach wie vor häufig in der Kritik steht jedoch die schlechte telefonische Erreichbarkeit öffentlicher Verwaltungen.

Mit Hilfe von Call Centern soll einerseits die Bearbeitung telefonischer Anfragen verbessert werden, andererseits eine gezielte Verteilung der eingehenden Anfragen mög-

# Hier Telefonzentrale, da Beschwerdestelle



Foto: Meyer

Von der Einrichtung erweiterter Telefonzentralen über Beschwerdetelefone bis zu anlassbezogenen Call Centern reicht die Palette möglicher Anwendungen in der Kommunalverwaltung

lich werden. Da sich die Aufgaben öffentlicher Verwaltungen sehr voneinander unterscheiden, sind auch die Kundenbeziehungen sehr vielfältig. Ein Call Center muss in der Lage sein, mit diesen Anforderungen umzugehen.

Auf die Definition des Leistungsspektrums eines Call Centers muss daher besonderer Wert gelegt werden. Hierzu lassen sich einige grundsätzliche Klassifizierungen vornehmen, wobei verschiedene Anliegen bei der Einrichtung telefonischer Beratungsdienste unterschieden werden.

## ■ ERWEITERTE TELEFONZENTRALE

Viele Verwaltungen verfügen über eine schlecht ausgestattete Telefonzentrale, die das steigende Anruf-Aufkommen nicht bewältigen kann und zu Spitzenzeiten überlastet ist. Organisatorische Veränderungen sowie ein gestiegenes Beratungsbedürfnis haben die Nachfrage nach telefonischen Auskünften, welche meist in der Telefonzentrale auflaufen, ansteigen lassen.

In erster Linie geht es darum, Routine-Anfragen nach Öffnungszeiten, Fristen oder ähnlichem unmittelbar zu beantworten

und die Telefonvermittlung zu verbessern. Hierzu gehören vor allem Auskünfte zur Zuständigkeit und Erreichbarkeit der SachbearbeiterInnen und zu Vertretungsregelungen.

Das zentrale Call Center greift damit das Problem ungenauer Auskünfte auf, das BürgerInnen häufig am Telefonkontakt bemängeln. Gleichzeitig werden Anhaltspunkte für Verbesserungen offensichtlich, die weitere Maßnahmen in der Organisationsentwicklung erfordern.

## ■ CALL CENTER NACH FACHBEREICH

Zur Erteilung fachbezogener Auskünfte favorisieren einige Verwaltungen fachbereichsbezogene Call Center. Diese können durchaus auch als Ergänzung einer zentralen Call Center-Vermittlung dienen. Im Mittelpunkt steht die Bündelung fachlicher Anfragen in einer Bearbeitungsstelle, die von sonstigen Sachbearbeitertätigkeiten befreit ist. Damit werden die bearbeitenden Stellen entlastet. Gleichzeitig entsteht für die KundInnen eine ständig verfügbare und fachlich versierte Anlaufstelle für Auskünfte zu bestimmten Verfahren.

In der Praxis zeigt sich, dass bereichsbezogene Call Center Abgrenzungsprobleme zwischen zentral zu gebenden Auskünften und den Kompetenzen der Fachbereiche mit sich bringen. Auskünfte beziehen sich - entsprechend den KundInnenwünschen - oft auf den Stand des Verfahrens und mögliche Zusagen über die weitere Bearbeitungsdauer, welche im Sinne einer Zielvereinbarung einzuhalten sind. Insofern müssen bei der Einrichtung fachbereichsbezogener Call Center auch die zugehörigen organisatorischen Abläufe mit betrachtet werden.

## ■ BESCHWERDETELEFON

Das als Call Center organisierte Beschwerdetelefon stellt zwar keine Beratungsfunktion im engeren Sinne dar, ist aber als Anlaufstelle für Beschwerden mit ähnlichen Organisationsmerkmalen verbunden. Dies umfasst die Rücksprache mit Fachdienststellen und die Garantie der Weiterbearbeitung.

Solche Beschwerdetelefone haben eine wichtige Funktion im Qualitätsmanagement und im Rahmen kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP). Eine besondere

## ZUR SACHE

### LEITFADEN CALL CENTER

Seit Oktober 2000 erforschen das Institut Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen sowie die Bergische Universität Wuppertal mit weiteren Partnern mitarbeiter- und kundenbezogene Aspekte zur Verbesserung telefonischer Beratungsdienste. Bis Ende 2002 soll daraus ein Leitfaden entstehen, der Erfahrungen bei der Einführung telefonischer Beratungsdienste zusammenführt und Verwaltungen praktische Tipps zu Call Center-Projekten gibt. Mögliche Bestandteile des Leitfadens:

- Hinweise zur Organisation und gesundheitsgerechten Einführung von Call Centern
- Module zur gesunden, sicheren und effizienten Organisationsgestaltung
- Methoden und Instrumente zum begleitenden Gesundheits-Controlling („Frühwarnsysteme“)
- Praxisbeispiele mit Modellcharakter
- Übersicht über praxisrelevante arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zur Call Center-Gestaltung

Herausforderung liegt in der Bewältigung schwieriger Gesprächs-Situationen, die dort naturgemäß häufiger auftreten als in anderen Call Center-Typen. Dazu kommt die sogenannte Outbound-Funktion. Hierbei werden KundInnen, die eine Beschwerde geäußert haben, nach einer bestimmten Zeit telefonisch über den Bearbeitungsstand informiert.

Im Gegensatz zu anderen Call Center-Funktionen sollte das Beschwerdetelefon nicht auf Dauer die einzige Funktion bleiben. Wenn dieses zur Verbesserung der Verwaltungsarbeit beiträgt und somit die Beschwerden abnehmen, sollten die freien Kapazitäten im Call Center für andere Funktionen zu nutzen sein.

## CALL CENTER NACH ANLASS

Um einem speziellen Informationsbedürfnis Rechnung zu tragen, strebt manche öffentliche Verwaltung anlassbezogene Call Center an. Diese geben beispielsweise fachliche Auskunft zu Gesetzesneuregelungen oder Förderprogrammen, oder sie nehmen als ständig erreichbarer Anschluss Meldungen von Umweltvergehen entgegen.

## ZUR SACHE

### QUALIFIZIERTES PERSONAL

Die Beschäftigten der Call Center sind gut ausgebildet. Mehr als 90 Prozent haben eine abgeschlossene Berufsausbildung, der Anteil der Studierenden liegt bei 20 Prozent. Das zeigt die Basiserhebung des Instituts Arbeit und Technik (IAT) Gelsenkirchen im Rahmen des Forschungsprojektes zum Personalmanagement in Call Centern und im Handel. An dem zweijährigen Projekt beteiligen sich 18 Call Center aus unterschiedlichen Bereichen. Diese profitieren von der hohen Qualifikation ihrer MitarbeiterInnen. In die Aus- und Weiterbildung wird dagegen wenig investiert.

Solche Leistungen werden zum einen von dauerhaft existierenden Call Centern erbracht, indem zeitweise Auskünfte zu bestimmten Sachgebieten gegeben werden und entsprechendes Fachpersonal befristet hinzugezogen wird. Zum anderen sind die bei bestimmten Anlässen zu verwendenden Telefonnummern nicht unbedingt

stets mit einem echten Call Center verbunden. Je nach erwartetem Aufwand werden Anfragen, die über diese Rufnummern eingehen, im Rahmen normaler Telefonbearbeitung von SachbearbeiterInnen beantwortet.

Als erschwerendes Merkmal solcher Dienste ist die kurze Aufbauphase zu nennen. Während für einen dauerhaften Beratungsdienst eine intensive Planung mit wirkungsvoller Bedarfsabschätzung möglich ist, müssen anlassbezogene Call Center in der Regel sehr kurzfristig eingerichtet werden.

Wie diese kurze Übersicht zeigt, sind bei der Einrichtung telefonischer Auskunft-, Beratungs- und Vermittlungsdienste je nach Zweck unterschiedliche Anforderungen zu berücksichtigen. Der Erfolg von Call Centern in der öffentlichen Verwaltung hängt nicht zuletzt davon ab, ob für die MitarbeiterInnen angemessene Arbeitsbedingungen geschaffen werden. Für die Akzeptanz bei den KundInnen wird entscheidend sein, über welchen Entscheidungsspielraum die Service-Beschäftigten verfügen oder wie die Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen geregelt ist.

## Artenschutz in bebauten Ortslagen

Der naturschutzrechtliche Artenschutz gilt auch in bebauten Ortslagen. Jedoch hindert er nicht schlechthin die nach § 34 BauGB im Innenbereich zulässige Bebauung einer im Laufe der Jahre strauch- und baumbewachsene Baulücke, auf der heimische Vögel nisten und brüten (nichtamtlicher Leitsatz).

Bundesverwaltungsgericht, Urteil vom 11.01.2001 – Az.: 4 C 6.00 –

In dem vom BVerwG entschiedenen Fall sollte auf einem Teil eines ca. 3.300 qm großen Grundstücks in Magdeburg ein dreigeschossiges Polizeidienstgebäude errichtet werden. Die Baugenehmigung wurde erteilt, jedoch wenig später auf Anweisung des Regierungspräsidiums wieder zurückgenommen. Auf dem alten Villengrundstück mit einem seit über 60 Jahren verwilderten Baumbestand und den angrenzenden durchgrünten Grundstücken seien 23 Brutvogelarten festgestellt worden. Durch die Ausführung des Bauvorhabens würden die Nist-, Brut-, Wohn- oder Zufluchtstätten dieser Vögel beschädigt oder zerstört. Das sei nach § 20 f Abs.1 Nr.1 des Bundesnaturschutzgesetzes (BNatSchG) auch innerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile verboten. Das Polizeigebäude ist inzwischen an anderer Stelle errichtet worden.

Das BVerwG hat der Klage auf Feststellung der Rechtswidrigkeit des Rücknahmebescheids stattgegeben und das gegenteilige Urteil des OVG

Magdeburg aufgehoben. Zur Begründung hat es ausgeführt: Das OVG habe verkannt, dass der besondere Artenschutz für wild lebende Tiere innerhalb der im Zusammenhang bebauten Ortsteile nur beschränkt gelte. Das Bauen in den schon bebauten Ortsteilen sei ein zugelassener Eingriff in Natur und Landschaft. Jedoch sei es verboten, bei der Ausführung solcher Vorhaben Tiere der besonders geschützten Arten "absichtlich" zu beeinträchtigen. Damit trage das BNatSchG, soweit es um heimische Vogelarten geht, der europäischen Vogelschutz-Richtlinie Rechnung. Das BVerwG verstehe den Begriff "absichtlich" in einem objektivierenden Sinn. Nicht entscheidend sei, ob die Beschädigung oder Zerstörung der Nist- und Brutstätten einziger oder Hauptzweck einer Handlung sei. Das Gesetz verlange, dass auch bei einer nach den baurechtlichen Vorschriften zulässigen Bebauung eines Grundstücks die Beeinträchtigung der Vögel auf das Unvermeidbare beschränkt werde. Das bedeutet, dass die baurechtlichen Bebauungsmöglichkeiten nicht ohne weiteres bis zum Äußersten ausgeschöpft werden dürfen. Die Bauaufsichtsbehörde hat vielmehr, wenn

die Bauabsichten des Investors den artenschutzrechtlichen Anforderungen nicht entsprechen, die erforderlichen Anordnungen zu treffen, z.B. im Hinblick auf die Art und das Maß der Bebauung, die überbaubare Grundstücksfläche, die Erhaltung oder Neuanpflanzung von Bäumen und Sträuchern mit Nist- und Brutmöglichkeiten, die Bauausführung außerhalb der Brutzeiten und ähnliches. Dies alles hatte die Behörde bei der Rücknahme der Baugenehmigung nicht bedacht. Der Rücknahmebescheid war deshalb rechtswidrig. Ob die Baugenehmigung für das Polizeigebäude in dem beantragten Umfang uneingeschränkt hätte erteilt werden dürfen, hatte das BVerwG nicht zu entscheiden. Der tragende Grund für die Rücknahmeentscheidung der Behörde, das Grundstück könne wegen des Artenschutzes überhaupt nicht mit einem solchen Gebäude bebaut werden, war rechtswidrig und hat die Behörde daran gehindert, Erwägungen über die Möglichkeit einer Teilrücknahme der

Baugenehmigung oder darüber anzustellen, ob diese nachträglich in anderer Weise, etwa durch Auflagen beschränkt werden konnte.



GERICHT  
IN KÜRZE

zusammengestellt von  
Rechtsreferent  
Andreas Wohland, StGB NRW

# Ver-T-iCall hat die Gesundheit im Blick

Bei der Einrichtung von Call Centern darf der öffentliche Dienst nicht nur die Effizienz im Auge haben, sondern auch die gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsplätze

Die öffentliche Verwaltung mit ihren weit verzweigten Behörden, Ämtern und Dienststellen verfügt über ein umfangreiches Potenzial an Informations- und Beratungsdienstleistungen. Die Organisation ist jedoch vielfach nicht so effizient gestaltet, dass die wachsenden Ansprüche in Sachen Kundenorientierung und Bürgernähe erfüllt werden könnten.

## DER AUTOR

**Dr. Gottfried Richenhagen** ist Leiter des Referates Arbeitsschutzsysteme im NRW-Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie

Die öffentliche Verwaltung mit ihren weit verzweigten Behörden, Ämtern und Dienststellen verfügt über ein umfangreiches Potenzial an Informations- und Beratungsdienstleistungen. Die Organisation ist jedoch vielfach nicht so effizient gestaltet, dass die wachsenden Ansprüche in Sachen Kundenorientierung und Bürgernähe erfüllt werden könnten.

Dienstleistungen einer Behörde lassen sich oft wegen der großen Zahl interner Schnittstellen - oder auch wegen fehlender Schnittstellen - nicht optimal nutzen. Optimierung des Geschäftsprozesses ist daher eine Aufgabe, der sich öffentliche Stellen in

der öffentlichen Verwaltung noch viel zu selten realisiert. Eine Ausnahme bildet das Land Nordrhein-Westfalen, das seit Kurzem über das „BürgerCenter C@II NRW“ verfügt. Es ist in der Staatskanzlei angesiedelt und gibt BürgerInnen mit Hilfe von Call Center-Strukturen Hilfestellung zu allen diese interessie-

Anlehnung an die private Wirtschaft und dem dort zu verzeichnenden Dienstleistungsboom immer stärker annehmen müssen. Es liegt nahe, dort Anleihen zu machen, wo Kundenschnittstellen bereits erfolgreich durch Call Center umstrukturiert worden sind. Allerdings ist zu beachten: Die Anforderungen privatwirtschaftlicher Call Center an ihre MitarbeiterInnen, nahezu uneingeschränkt zur Verfügung zu stehen, zieht oft eine Beeinträchtigung der Gesundheit und des Wohlbefindens nach sich. Dies schmälert sowohl die Akzeptanz von Call Centern in der Bevölkerung als auch ihren Erfolg.

Im öffentlichen Dienst, dem bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen eine Vorbildrolle zukommt, sind bei der Einrichtung von Call Centern nicht nur Funktionalität und Effizienz maßgebend. Daneben steht gleichrangig die gesundheitsgerechte Gestaltung. Gerade die Realisierung von Gesundheits- und Wirtschaftlichkeitszielen stellt - zumindest aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive - eine neue Herausforderung dar. Auch die öffentliche Verwaltung steht heute unter hohem Kosten- und Innovati-

## VORBILDROLLE

onsdruck, der sich im Zwang zur Verwaltungsmodernisierung äußert. So werden sich staatlich-öffentliche Einrichtungen und privatwirtschaftliche Organisationen stärker annähern, um letztlich KundInnen- oder BürgerInnenzufriedenheit zu erreichen. Trotz vergleichbarer Ziele weichen derzeit die Organisationsformen von Beratungsdiensten der öffentlichen Verwaltung und der Privatwirtschaft stark voneinander ab - sowohl in der Menge als auch in der Effizienz. Call Center werden zur Unterstützung von Beratungsdiensten der öffentlichen Ver-

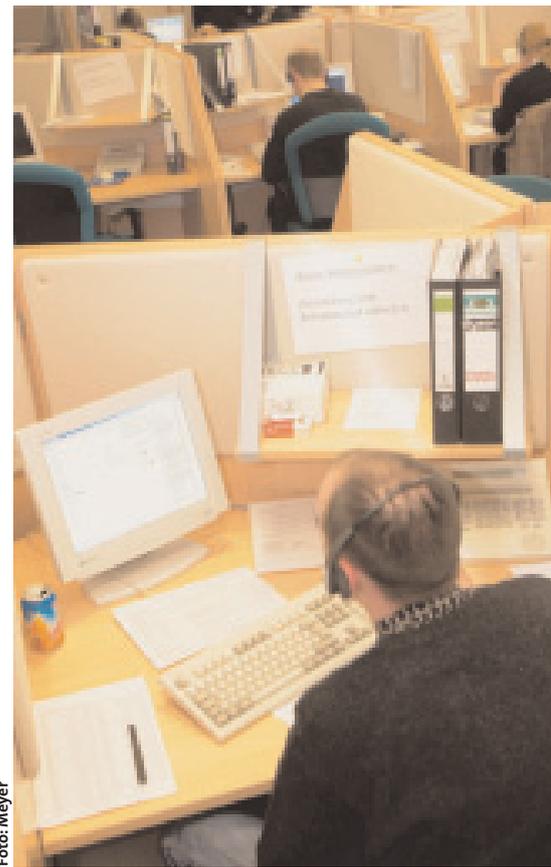


Foto: Meyer

Bildschirm-Qualität, Verweildauer am Telefon - arbeitsmedizinische Aspekte spielen eine große Rolle bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen in Call Centern

waltung noch viel zu selten realisiert.

Eine Ausnahme bildet das Land Nordrhein-Westfalen, das seit Kurzem über das „BürgerCenter C@II NRW“ verfügt. Es ist in der Staatskanzlei angesiedelt und gibt BürgerInnen mit Hilfe von Call Center-Strukturen Hilfestellung zu allen diese interessie-

## ZUR SACHE

### BÜRGER- UND SERVICECENTER DER LANDESREGIERUNG

Welche Steuervorteile stehen mir im Jahr 2001 zu? Ist mein Arbeitsvertrag branchenüblich? Welche Schule ist die richtige für mein Kind? Wo bekomme ich Verhaltenstipps gegen rechte Gewalt? Um solche Fragen kümmert sich seit einem Jahr C@II NRW, das BürgerCenter der nordrhein-westfälischen Landesregierung. Seit der Gründung am 11. April 2000 hat C@II NRW mehr als 50.000 Anrufe und 10.000 E-Mails angenommen.

C@II NRW ist montags bis freitags zwischen 8.00 und 18.00 Uhr unter 0180-3100 110 erreichbar. Im Internet gibt es Informationen unter [www.c@II-nrw.de](http://www.c@II-nrw.de). Fragen können auch per E-Mail unter [c@II-nrw.de](mailto:c@II-nrw.de) gestellt werden.



renden Fragen ([www.c@II-nrw.de](http://www.c@II-nrw.de)).

C@II NRW ist das erste Call Center eines Bundeslandes in Deutschland. Es unterstreicht die im Hinblick auf Effektivierung der öffentlichen Beratungsdienste innovativen Entwicklungslinien der öffentlichen Verwaltung in NRW. In die gleiche Richtung zielt das „Bürgerportal Arbeitsschutz“ ([www.arbeitsschutz.nrw.de](http://www.arbeitsschutz.nrw.de)), das gerade den eGovernment-Wettbewerb gewonnen hat, der von den Firmen KPMG und CISCO-Systems unter der Schirmherrschaft des Bundesinnenministeriums veranstaltet wurde.

## ■ VERBUNDPROJEKT VER-T-ICALL

Bei der Effektivierung öffentlicher Beratungsdienste darf man das Ziel gesunder Arbeitsplätze nicht aus den Augen verlieren. Daher wurde im vergangenen Jahr das Verbundprojekt Ver-T-iCall ins Leben gerufen. Dieses entwickelt gesundheitsgerechte Konzepte für Call Center in der öffentlichen Verwaltung.

Dabei geht es nicht allein um Verbesserung bestehender Einheiten, sondern um das Verfügbar-machen hochwertiger Organisationslösungen, die für Call Center-MitarbeiterInnen nicht nur eine gesunde und qualifizierte Tätigkeit möglich machen, sondern auch BürgerInnen hochwertige Beratungsdienstleistungen bieten.

In Ver-T-iCall, das vom Bundesministerium gefördert wird, haben sich eine Reihe von Partnern zusammengeschlossen:

- Bergische Universität Wuppertal (Fachgruppe Arbeitssicherheit und Ergonomie) als Projektleiter mit Kompetenz im Bereich der sicherheitstechnischen und ergonomischen Arbeitsgestaltung
- Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie (MASQT) des Landes NRW
- Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie (ASER e.V.), Wuppertal, mit Kompetenz im Bereich ganzheitlicher Gestaltungslösungen, Wissenstransfer, Informationsmanagement sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Institut Arbeit und Technik (IAT), Gelsenkirchen, mit Kompetenz im Bereich der

Ver-T-iCall

das Verfügbar-machen hochwertiger Organisationslösungen, die für Call Center-MitarbeiterInnen nicht nur eine gesunde und qualifizierte Tätigkeit möglich machen, sondern auch BürgerInnen hochwertige Beratungsdienstleistungen bieten.

Verwaltungsmodernisierung, des gesellschaftlichen Wandels und der Arbeitspolitik

- Technologieberatungsstelle beim DGB NRW in Oberhausen (TBS) mit Kompetenz im Bereich von Mitarbeiterbeteiligung, Entgeltformen in Call Centern und Sozialverträglichkeit von Arbeits- und Organisationsbedingungen
  - Systemkonzept GmbH, Köln, mit Kompetenz im Bereich der Qualifizierung von MitarbeiterInnen in Call Centern
  - Universität Dortmund (Lehrstuhl für Organisationspsychologie) mit Kompetenz im Bereich der Belastungs- und Beanspruchungsanalyse sowie der Typisierung und Systematisierung neuer Arbeits- und Organisationsformen
  - prospektiv GmbH, Dortmund, mit Kompetenz im Bereich der Call Center-Gestaltung sowie der Wirtschaftlichkeit und der Beschreibung von Berufsbildern
  - Staatliches Amt für Arbeitsschutz, Coesfeld, als Repräsentant der staatlichen Arbeitsschutzverwaltung NRW, die Call Center-Lösungen mit Informations- und Beratungsangeboten begleitet
  - Home-Care Hotline, Angelbrechting, mit Kompetenz im Bereich der Beschäftigung Leistungsgewandelter und Behinderter
- Als Ergebnis werden unterschiedliche Elemente der Arbeits- und Organisationsgestaltung in einen „Praxisleitfaden“ zusammengefasst:
- Systematik zur Abgrenzung unterschiedlicher Formen von Beratungsdienstleistungen
  - typenspezifische Konzepte zur Planung und Entwicklung hochwertiger Beratungsagenturen

## ZUR SACHE

### CALL CENTER FÜR MEDIZINISCHE FRAGEN

Zukunftsmedizin aus Duisburg: Anfang April 2001 wurde in der Küppersmühle Duisburg das größte medizinische Call Center Deutschlands in Betrieb genommen. Rund 70 Fachärzte sowie medizinisches und pharmazeutisches Fachpersonal informieren telefonisch und per Internet über Fragen rund um die Gesundheit. Betrieben wird das Medical Service Center von der GesundheitScout24 GmbH. Geschäftspartner sind führende deutsche Krankenversicherer, deren KundInnen nach Rücksprache mit ihrer Versicherung kostenlos im Call Center beraten werden.

- Reorganisations- und Transferkonzept für bestehende Einrichtungen
- Ansätze zur Weiterentwicklung mitarbeiterbezogener Gestaltungselemente in der öffentlichen Verwaltung
- Organisationsentwicklungskonzept zur innovativen Beratung und deren selbständige Weiterentwicklung

Diese Konzepte sollen auch künftige Anforderungen und Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sie beziehen arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Belastung, Beanspruchung, Lebensqualität und Work-Life-Balance ebenso mit ein wie die Veränderungskompetenz der Call Center-MitarbeiterInnen.

Mit dem Projekt Ver-T-iCall wird der Versuch unternommen, Call Center in einer dem Beratungs- und Informationsziel angemessenen Qualität als „Service- und Informationsagentur“ an verschiedenen Stellen der öffentlichen Verwaltung einzuführen. Dieser Prozess soll dokumentiert werden, um daraus übertragbare Organisationskonzepte abzuleiten. Am Ende könnten daraus Konzepte zu einem modernen „Call Center-Management“ am Beispiel der öffentlichen Verwaltung hervorgehen. ●

richenhagen@masqt.nrw.de  
www.gesuender-arbeiten.de

Dieser Ausgabe liegt ein Prospekt der Firma  
ISIS Multimedia Net GmbH & Co. KG,  
Düsseldorf bei.

Wir bitten unsere Leser  
um Beachtung.

## PLAKATE GEGEN FREMDENFEINDLICHKEIT

Gütersloher Bürgerinnen und Bürger zeigen Profil: Unter Federführung von Bürgermeisterin **Maria Unger (Bild)** haben sich zwölf Gütersloher Persönlichkeiten - von Miele-Chef Dr. Peter Zinkann über Bertelsmann-Manager Dr. Mark Wössner bis hin zu Landrat Sven Georg Adenauer - für eine Plakataktion zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise wirbt das „Gütersloher Bündnis für Toleranz und Zivilcourage“ um gegenseitiges Verständnis und Partnerschaft im Alltag. Die Prominenten ließen sich nicht solo ablichten, sondern gemeinsam mit Kollegen, Bekannten und Freunden unterschiedlicher Nationalität. Auch Bürgermeisterin Unger beteiligt sich an der Aktion - und stand zusammen mit dem städtischen Mitarbeiter **Ahmet Erten** Modell.





Fotos: Lehrer

# Nach dem Werbespot die Bestell-Lawine

**Für rasch wachsende Call Center wie Client Logic in Düsseldorf ist die Bearbeitung telefonischer Anfragen nur ein Teil des Dienstleistungs-Angebots**

Wenn der Werbespot im Fernsehen läuft, heißt es aufgepasst. Innerhalb weniger Sekunden springt die rote Zahl, die Anrufe in der Warteschleife anzeigt, in den dreistelligen Bereich. Dann müssen alle Agents an den Computer-Stationen mit einer Bestell-Lawine rechnen. Der Pausenraum leert sich schlagartig, mancher wird schon ´mal vom Kaffee weg geholt.

Die Arbeit der Call Center gleicht einem Stoßgeschäft. Anrufe kommen in Wellen - manchmal vorhersagbar, oft aber auch dem Zufall folgend. Doch die Männer und Frauen im 4. Stock des Bürohauses in Düsseldorf-Heerdt haben ein gemeinsames Ziel: die Zahl der Anrufer in der Warteschleife unter zehn zu drücken.

Allerorten werden neue Call Center gegründet. Während die Befürworter wahre Wunder für den Arbeitsmarkt erwarten, befürchten Skeptiker ein Ausufer von Billigjobs, Ausbeutung und Arbeitshetze. Die Firma Client Logic gehört zu den gestandenen Häusern im boomenden Call Center-Markt.

Bereits vor zehn Jahren entstand die erste Niederlassung in Duisburg unter dem Namen DTS Tetel. Im November 1999 suchte der weltweit operierende US-Branchenriese Client Logic einen Zugang zum deutschen Markt und kaufte das florierende Unternehmen auf.

## ■ TEILZEIT STARK

Mit Telefonieren lässt sich Geld verdienen. Rund 800 Männer und Frauen - sogenannte Call Center-Agents - stehen in

Düsseldorf und Duisburg bei Client Logic unter Vertrag. Vier von Fünf arbeiten in Teilzeit, wobei dies bis zu 35 Wochenstunden bedeuten kann. Für das volle Gehalt sind 42 Wochenstunden üblich. „Die Arbeitszeit kann auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten werden“, preist Personalchef Jürgen Rosinski die Vorzüge einer Call Center-Tätigkeit.

Einen eigenen Schreibtisch, gar ein eigenes Büro können die Call Center-Mitarbeiter nicht erwarten. Jeweils zu Viert sitzen sie in einem großen Raum an Arbeitstischen rund um eine Säule, über die die Computer an Stromversorgung und Netzwerk angeschlossen sind. Geräusche vom Nachbarn

◀ Im Düsseldorfer Call Center der Firma Client Logic sitzen die MitarbeiterInnen an Vierer-Arbeitstischen rund um eine Säule

sind dabei weniger ein Problem. Die Mikrofone der Telefon-Headsets übertragen nur Gespräche in unmittelbarer Nähe, und vom allgemeinen Lärmpegel sind die Agents durch Kopfhörer abgeschirmt.

Obwohl für Call Center-Arbeit keine formale Qualifikation erforderlich ist, schafft es nicht jeder in den Telefon-Tempel. „Gefragt sind Sprachbeherrschung“, erläutert Thomas Ostendorf, bei Client Logic für Qualitätsmanagement zuständig, die Einstellungs-Voraussetzungen. Agents müssten alle Anfragen verstehen und sich klar ausdrücken können. Aber weit mehr zähle die Freude an der Kommunikation und eine gewisse akustische Ausstrahlung: „Man muss den Mitarbeiter am Telefon lächeln hören“. Akzentfreiheit wird dagegen nicht verlangt.

Je nach Einsatzgebiet müssen Allgemeinbildung oder technisches Verständnis hinzukommen. So betreibt Client Logic die Hotline für einen Mobiltelefon-Hersteller. Wenn KundInnen anrufen und wissen wollen, wie man SMS-Nachrichten aus dem Speicher löscht, müssen sich die Call Center-Agents mit dem betreffenden Handy gut auskennen. Der Übergang vom Datentypisten zum Fachberater ist fließend.

Professionalisierung und Spezialisierung ist durchaus erwünscht. MitarbeiterInnen werden in der Regel einem Team und einem Auftraggeber zugeteilt. Höchstens bei der Annahme von Bestellungen

für Versandhäuser ist es üblich, zwischen zwei Firmen hin und her zu springen. „Das wird sogar von den Agents gewünscht - gegen Eintönigkeit und Routine“, erläutert Rosinski.

## ■ PALETTE VON DIENSTLEISTUNGEN

Überhaupt bietet das Heerdt Unternehmen - wie vergleichbare seiner Branche - eine ganze Palette von Dienstleistungen an, die man mit einem Call Center nicht unmittelbar in Verbindung bringen würde. So warten die Agents nicht in jedem Fall auf den Anruf, sondern werden für bestimmte Auftraggeber selbst aktiv - etwa um Kund-

CALL CENTER



Innen, die einen Vertrag gekündigt haben, nach den Gründen zu fragen.

Client Logic verfolgt die Strategie, nicht nur KundInnenwünsche per Telefon anzunehmen, sondern sie gleich in die Tat umzusetzen. Dies verlangt nach Lagerhaltung, Transport, Auslieferung, Inkasso und notfalls der Aufnahme von Beschwerden. Kontakt per Telefon ist dabei bestenfalls die Basis. Internet, SMS oder Telefax sollen gleichberechtigt dazukommen. „Fullfilment“ heißt das neudeutsche Wort für diesen Rundum-Service.

Rund 70 Unternehmen betreut die deutsche Niederlassung von Client Logic an den zwei Standorten Düsseldorf und Duisburg. Für manche laufen monatlich gerade einmal 1.000 Anrufe auf, andere generieren das 20-fache an einem Tag. Spitzentage gehen mit 50.000 Anrufen in die Firmenstatistik ein.

#### ■ BALLUNGSRAUM BEVORZUGT

Bei der Standortwahl zeigt sich ein merkwürdiges Phänomen. Von den technischen



Die Kollegin in der Leitwarte bei Client Logic hat ständig ein Auge auf die Fernsehwerbung

Anforderungen her - Raumbedarf, Telefon-Anschluss - könnte ein Call Center buchstäblich überall stehen. Doch Kunden im internationalen Geschäft wollen den nationalen Markt Deutschland von einem Ort aus betreut wissen, mit dessen Name sie irgendetwas verbinden. „Die kommen her

und wollen sich ‚ihre‘ Plätze im Call Center ansehen“, berichtet Rosinski. Außerdem sei es auf der „grünen Wiese“ weitaus schwieriger, geeignetes Personal zu finden.

Wer den Aufstieg im Call Center plant, hat einige Karrierestufen mit vielversprechenden Titeln vor sich. Einige Jahre Praxis machen aus dem Agent einen Senior Agent und schließlich den Produktspezialisten, der sein Fachwissen an Jüngere weitergibt. Der Supervisor führt bereits größere Teams. Als Account Manager trägt er oder sie Verantwortung für ein Teilbudget, als CPT-Manager für die gesamten Aktivitäten eines Kunden.

Aushänge der Gewerkschaft oder des Betriebsrates sucht man in Düsseldorf-Heerdt vergebens. „Anscheinend sehen unsere Mitarbeiter darin keinen Bedarf“, konstatiert Personalchef Rosinski. Eine Mitarbeiterbefragung alle sechs Monate gebe ausreichend Raum für Anregungen und Beschwerden.

#### ■ STÄNDIG WERBEN

Um die Fluktuation von vier bis sechs Prozent pro Monat - „untere Grenze in der Branche“ - wettzumachen, schaltet das Unternehmen Anzeigen, wirbt im Internet oder holt Leute direkt von der Fortbildung weg. „Es ist eben oft nur interessant als Berufseinstieg“, beklagt Rosinski.

Eine geregelte Ausbildung zum Call Center-Agent gibt es im dualen Berufsbildungssystem bisher nicht. Vielleicht würde dies dem Call Center-Agent einen seriösen Anstrich geben. Aber da sieht Rosinski Widerstände bei den Industrie- und Handelskammern, denn diese müssten ihre lukrativen Lehrgänge aufgeben. (mle) ●

## VOM LENKRAD ZUM TELEFON

Andreas Hummel ist weg von der Straße. Kein Verkehrsrowdie, dem er als Polizist noch einmal eine Strafe aufbrummen müsste. Keine Ladung Schrauben, die er bei Nacht und Nebel als Kraftfahrer irgendwo hinzubringen hätte. Der 42-jährige Sachse aus Zwickau sitzt jetzt bequem am Bildschirm, den Hörer mit Mikrofonarm auf dem Kopf. Seit einem dreiviertel Jahr ist er Call Center Agent bei Client Logic in Düsseldorf. Bei ihm rufen Leute an, die eine Computer-Spielkonsole gekauft haben und mit der Bedienung Probleme haben. Sich hineinzudenken in komplizierte Technik fällt dem gelernten Maschinen- und Anlagen-Monteur nicht schwer. Darüber hinaus hat er eine kommunikative Ader: „Ich spreche gern mit Menschen am Telefon“. Eine Fünf-Tage-Woche mit Schichten von 10 bis 19 Uhr lasse ihm genügend Freiraum für das Privatleben mit der Freundin, findet Andreas Hummel. Und die Arbeit im Call Center empfindet er nicht als Zwischenstation: „Ich sehe gute Möglichkeiten, im Unternehmen zu bleiben.“





Foto: Meyer

# 7000 Arbeitsplätze neu geschaffen

**Nordrhein-Westfalen ist zu einem führenden Call Center-Standort in Deutschland geworden - nicht zuletzt durch Förderung der Call Center Offensive NRW und der Call Center Akademie NRW**

In den Kundenbeziehungen moderner Unternehmen zeigen sich deutliche Veränderungen. Direkte Kundenansprache gewinnt immer mehr an Bedeutung, die Ausgaben für Direktmarketing steigen seit Jahren kontinuierlich an. Nichts deutet darauf hin, dass sich dieser Trend umkehren würde.

## DIE AUTORINNEN

**Markus Schmitt** ist Senior Consultant bei der Mortsiefer Management Consulting GmbH in Köln, **Jennifer Jahnke** ist Projektleiterin beim Europäischen Zentrum für Medienkompetenz in Marl

Eins-zu-Eins-Lösungen nehmen in Marketing, Vertrieb und Strategie immer mehr Raum ein. Investitionen in Technik und Ausbildung steigen kontinuierlich. Auslöser für die Hinwendung zu individuellen Kundenbedürfnissen ist wohl, dass sich viele hochwertige Produkte immer weniger in Preis und Qualität unterscheiden.

KundInnen gewinnt folglich derjenige, welcher den besseren Service bietet sowie einen möglichst individuellen Kontakt zu Klienten und KäuferInnen aufbaut. Elektro-

nischer Handel (E-Commerce) gilt als der Vertriebsweg der Zukunft. Der europäische Markt für E-Commerce soll nach Schätzung von Experten bis 2004 mit 1,6 Billionen Euro gut die Hälfte des US-Volumens erreichen.

## SCHARNIERFUNKTION

Zentrales Element im modernen Direktmarketing sind Call Center. Sie bilden das Scharnier zwischen KundInnen und Anbietern. Call Center sind ferner eine Art Brutkasten für neue Technologien der direkten Kundenansprache.

Call Center wandeln sich zu multimedialen Service Centern. Der Umgang mit neuen Medien hält dort Einzug. Es gibt kaum noch Call Center, in denen nicht auch qualifizierte E-Mail-Bearbeitung angeboten wird. Zunehmend in Gebrauch kommen Internet-Telefonie und das sogenannte Shared Browsing, bei dem ein Call Center-Agent den KundInnen via Internet am heimischen PC-Bildschirm Hilfestellung gibt. Dies steigert die Individualität des Service und erhöht Kundenbindung ebenso wie Kundenzufriedenheit.

Der Bedarf an Call Center-Leistungen wird weiter zunehmen - und damit die Zahl der Call Center wie auch die Anzahl der Arbeitsplätze. Ferner werden diese zunehmend anspruchsvoller, erfordern höhere Qualifikation und entwickeln sich zu dauerhaften, modernen Zukunftsberufen.

◀ In wenigen Jahren sind in NRW durch Call Center Tausende von Arbeitsplätzen geschaffen worden

## CALL CENTER OFFENSIVE NRW

Call Center finden in Nordrhein-Westfalen ideale Rahmenbedingungen. Die Landesregierung hat erkannt, dass Unternehmen Unterstützung brauchen, ihr Geschäft auf modernste Art und Weise zu führen. Zur Förderung der Call Center-Branche ist in NRW bereits vor mehr als drei Jahren die Call Center Offensive NRW (CCO) ins Leben gerufen worden.

Durch die enge Kooperation der CCO mit der Call Center Akademie im Bereich Aus- und Weiterbildung von Call Center-MitarbeiterInnen bietet NRW potenziellen Call Center-Betreibern ein nahezu vollständiges Dienstleistungsangebot in allen Fragen rund um das Call Center. Mit der Call Center Offensive NRW ist eine zentrale Informations- und Kontaktvermittlungsstelle geschaffen worden. Diese richtet sich an

- Interessenten am Aufbau von Call Centern in NRW
- Betreiber von Call Centern, die expandieren wollen
- Personen und Institutionen, die andere bei Aufbau und Erweiterung von Call Centern unterstützen

Das Dienstleistungsspektrum der Call Center Offensive reicht von der Funktion einer Anlaufstelle für interessiertes Publikum, Privatpersonen, Wissenschaft und

## ZUR SACHE

### CCA VORBILD IN DEUTSCHLAND

Immer mehr Bundesländer übernehmen das Konzept der Call Center Akademie NRW. Nach dem Land Niedersachsen hat auch Mecklenburg-Vorpommern angekündigt, einen solchen Qualifizierungsverbund auf den Weg zu bringen. Hintergrund ist die Einsicht, dass qualifiziertes Personal zunehmend zum wichtigsten Standortfaktor einer Region wird. So hatte beispielsweise der Mobilfunk-Betreiber e-plus wissen lassen, man habe sich für Nordrhein-Westfalen als Call Center-Standort entschieden, weil dort durch die Call Center Akademie genügend qualifiziertes Personal vorhanden sei.

Presse bis zur Beratung und Begleitung von Firmengründern sowie Investoren aus dem In- und Ausland. Im Netzwerk der CCO ist eine Vielzahl von Unternehmen integriert, die in der Call Center-Branche als Betreiber, Qualifizierer, Ausrüster, Consultant oder sonstiger Dienstleister tätig sind.

Die CCO dient diesen Unternehmen als neutrale Kommunikationsplattform. Sie wirbt durch Öffentlichkeitsarbeit und auf Veranstaltungen für die Call Center-Branche und für NRW als Call Center-Standort. Dabei reagiert sie auf Anfragen vom Markt, spricht eigenständig potenzielle Investoren an und nimmt durch öffentliches Engagement sowie Kooperation mit den Netzwerkpartnern aktiv an der Gestaltung des Call Center-Marktes teil.

In den zurückliegenden drei Jahren konnte die Call Center Offensive NRW einige Erfolge verbuchen:

- Schaffung von schätzungsweise 7.000 Agentenarbeitsplätzen in NRW
- Mitgestaltung der Branchenentwicklung, in deren Verlauf in NRW zwischen 18.000 und 22.000 neue Arbeitsplätze geschaffen wurden
- Förderung einer Call Center-freundlichen Grundeinstellung bei Verwaltung, Unternehmen und potenziellen MitarbeiterInnen

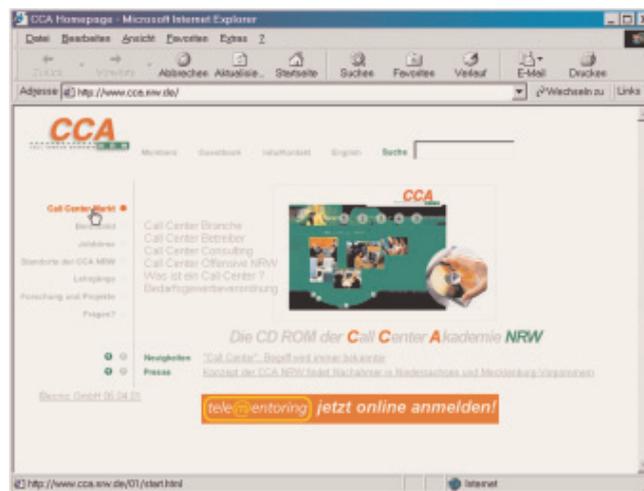
## HIMMEL WOLKEN SCHWINGEN



Unendlich viele Möglichkeiten gibt es, Naturverbundenheit darzustellen. Die Gemeinde Dahlem, kleinste Kommune in Nordrhein-Westfalen, lenkt den Blick dazu nach oben. In ihrem Signet erheben sich über dem Gemeindennamen zwei Wolken, allerdings nur durch Umrisse angedeutet. Das Gebilde in walddunklem Grün ist raffiniert gebaut. Je nach Blickwinkel nimmt man die Wolken - eine ausgesparte Fläche - wahr oder den Himmel, der einen Vogel im Gleitflug zu tragen scheint. Das Vogel-Motiv findet sein Echo in zwei schräg geführten Unterstrichen, die den Wolken als Basis dienen.

Das Signet ist die Visitenkarte einer Kommune. Auf engstem Raum, mit einfachsten Mitteln soll es zum Ausdruck bringen, was eine Stadt oder Gemeinde auszeichnet, als was sich die Bürgerschaft versteht. In lockerer Folge werden die Signets der StGB NRW-Mitgliedsgemeinden vorgestellt.

Doch so ganz mochte man der suggestiven Kraft des Wolken-Vogel-Himmel-Motivs in Dahlem nicht vertrauen. Diskret, geradezu schüchtern, wurde noch ein erläuternder Satz unter dem Gemeindennamen gehaucht: „...Wo die Freizeit Flügel hat ...“.



Die Homepage der CCA NRW bietet mit die umfangreichste Online-Information über Call Center

### CALL CENTER AKADEMIE NRW

Ziel der Call Center Akademie NRW ist, Arbeitsplätze zu schaffen und langfristig zu sichern. Um diese nachhaltig zu gestalten, kümmert sich die CCA NRW vor allem um die Qualifikation. Davon profitieren nicht nur Unternehmen, die sich in NRW ansiedeln oder hier expandieren wollen, sondern auch Menschen, die eine neue Perspektive im wachsenden Arbeitsmarkt Call Center suchen.

An 22 Standorten in NRW kooperieren Bildungsträger mit der Industrie- und Handelskammer sowie ansässigen Call Center-Betreibern und schulen künftige Call Center-Agents in standardisierten Kursen. Diese sind in Kooperation von Unternehmen, Bildungsträgern und Vertretern relevanter Gruppen entwickelt worden.

Die AbsolventInnen werden professionell

auf die Tätigkeit als TelefondienstleisterIn vorbereitet. Arbeitsämter kooperieren mit den einzelnen Niederlassungen der Call Center Akademie und finanzieren Maßnahmen für Arbeitssuchende.

Das Europäische Zentrum für Medienkompetenz (ecmc) hat als Projektträger der CCA mit der Homepage der CCA NRW (www.cca.nrw.de) eines der umfangreichsten Internet-Angebote zum Thema Call Center aufgebaut. Dies zeigen die zahlreichen Zugriffe aus dem In- und Ausland. Interessierte werden durch einen monatlichen Newsletter über Neuigkeiten aus der Branche informiert.

Die Homepage der CCA NRW verzeichnete im Jahr 2000 rund 380.000 Pageviews (1999: 340.000). Die jährliche Repräsentativbefragung durch die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) belegt, dass die Bekanntheit des Begriffs „Call Center“ kontinuierlich zunimmt.

Die Arbeit der CCA NRW ist erfolgreich. So sind bislang mehr als 3.000 Agents ausgebildet worden. Mehr als 70 Prozent der AbsolventInnen finden nach der Qualifizierung eine Stelle. Durch diese Maßnahmen, durch Forschung, Diskussion und Öffentlichkeitsarbeit ist Nordrhein Westfalen zu einem führenden Call Center-Standort geworden, ohne die Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu vernachlässigen.

**KONTAKT**  
Call Center Offensive NRW  
c/o Mortsiefer Management Consulting GmbH  
Herr Markus Schmitt  
Richmodstraße 13  
50677 Köln  
Tel.: 0221-272 69 64  
E-Mail: schmitt@mortsiefer.de  
Internet: www.media.nrw.de

Call Center Akademie NRW  
c/o ecmc - Europäisches Zentrum für Medienkompetenz GmbH  
Frau Jennifer Jahnke  
Bergstraße 8  
45770 Marl  
Tel.: 02365-94 04 0  
E-Mail: cca.nrw@ecmc.de  
Internet: www.cca.nrw.de

# Probelauf mit einer Steuer-Hotline

**Aus der Kundenorientierung heraus errichtet die Stadt Arnsberg ein Call- und Communication-Center mit Telefonzentrale für Beschwerdemanagement, Fachberatung sowie Kommunikation zwischen Bürgerschaft und Verwaltung**

Die Stadtverwaltung Arnsberg verfolgt seit den 1990-er Jahren eine Modernisierungsstrategie, die von außen nach innen wirkt.

## DER AUTOR

**Hans-Josef Vogel**  
ist Bürgermeister der Stadt Arnsberg

Sie richtet die Dienstleistungen konsequent an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger („Kundenorientierung“) und den Engagementpotentialen - „Bürgeraktivierung“, „Bürgerkommune“ - aus.

Dabei orientiert sich die Stadt an Vorbildern aus der privaten Dienstleistungsbranche und passt Konzepte sowie Instrumente an die Anforderungen einer modernen Kommunalverwaltung an. Kundenbindung ist eine Leitlinie dieses Modernisierungsprozesses einer öffentlichen Verwaltung<sup>1</sup>. Im Rahmen der Modernisierungsstrategie wurden Service-Center als „One-Stop-Agencies“ für folgende Bereiche eingerichtet:

- dezentrale **Stadtbüros** für den allgemeinen Bürgerservice, die auch samstags geöffnet sind
- dezentrale **Sozialbüros**, die auf den jeweiligen Sozialraum ausgerichtet sind
- die neue **Bauberatung**, die weiterentwickelt wird zum Bauservice
- die **Wirtschaftsförderung**, die auch Beschäftigungsförderung und den Bereich der Gewerbeordnung umfasst

Darüber hinaus wurde ein aktives Beschwerdemanagement eingeführt<sup>2</sup>. Gegenwärtig arbeitet die Stadt an einem neuen Instrument der Kundenbindung: den „Service-Garantien“ für Bürger-Customer-Contracts<sup>3</sup>. Die Stadtverwaltung verpflichtet sich, Dienstleistungen innerhalb bestimmter Fristen und zu festgelegten Qualitätsstandards zu erbringen.

## SERVICE PER TELEFON

Ein weiteres Instrument dient ebenfalls der Verbesserung des Bürgerservice: das Call Center. Dieses wird in Arnsberg von vornherein als multimediales Communication-Center der Stadtverwaltung angelegt. Dazu greift man auf die Erfahrungen der Service-Center, des Aktiven Beschwerdemanagements und des städtischen Internet-Angebots ([www.arnsberg.de](http://www.arnsberg.de)) zurück.

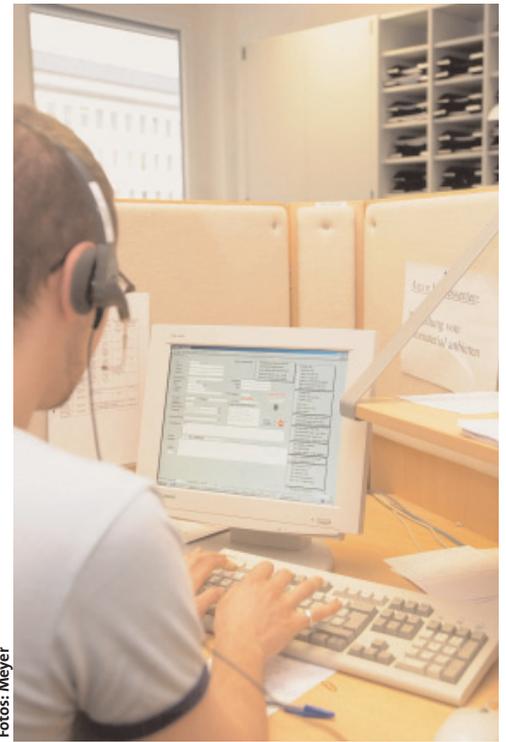
Ziel ist es, den Service für Bürgerinnen und Bürger entscheidend zu verbessern und gleichzeitig erhebliches Potential an Wirtschaftlichkeit zu erschließen. Über vier unterschiedliche Wege vollzieht sich die Kommunikation zwischen BürgerInnen und Verwaltung:

- persönliches Gespräch in der Verwaltung mit Sachbearbeiter oder Sachbearbeiterin - möglichst in dezentralen Service-Centern
- Telefax oder Brief
- Telefon
- Internet

Hinzu kommen in den nächsten Jahren mobile Zugänge zur Verwaltung - etwa durch Kiosk-Terminals. Bürgerinnen und Bürger nutzen die Kommunikationswege unterschiedlich intensiv. Eine Stadtverwaltung ist nicht dienstleistungsgerecht, wenn sie den einen Kommunikationskanal favorisiert und einen anderen vernachlässigt.

Allzu lange ist der Kommunikationsweg „Telefon“ vernachlässigt worden. Statistisch gesehen hat jeder Bürger jährlich 1,5 mal persönlichen Kontakt mit seiner Verwaltung. Die Mehrzahl dieser Kontakte sind kurz und haben keinen hohen Schwierigkeitsgrad.

Wenngleich dies für beide Seiten mit Aufwand verbunden ist, wird doch der Bürger oder die Bürgerin oft mehrfach weiterverbunden, bis er oder sie die zuständige Person im Rathaus erreicht. Dadurch wird Unmut erzeugt und das Fachpersonal in der Arbeit unterbrochen, nur um einfache Anfragen zu beantworten. Es entstehen erhebliche Kosten und Reibungsverluste. Das



Fotos: Meyer

*Ein ganzes Bündel von Dienstleistungen will die Stadt Arnsberg in ihrem Call- und Communication-Center anbieten*

jetzige Kommunikationssystem Telefon ist bürgerInnenunfreundlich und verwaltungsaufwendig.

Auf die Schwachstellen der klassischen Telefonzentrale, die sich nur als Weiterleiter von Kundenkontakten versteht, hat die Dienstleistungswirtschaft längst mit der Einrichtung von Call Centern reagiert. Diese werden zur Zeit zu „Communication-Centern“ weiterentwickelt.

Es hilft jedoch nicht, Bürgerinnen und Bürger als „Telefon-Kunden“ weniger ernst zu nehmen, als wenn sie den Zugang zur Verwaltung via Internet suchten. Beide Kommunikationswege müssen den BürgerInnen in angemessener Weise zur Verfügung stehen und bruchlos miteinander verbunden sein.

## ARNBERG PROJEKTPARTNER

Um den BürgerInnen-Service im telefonischen Bereich zu verbessern und Verwaltungsaufwand zu reduzieren, hat die Stadt Arnsberg an dem Projekt „Call Center-Lö-

<sup>1</sup> vgl. Vogel, Hans-Josef: Der Bürger als Kunde und Produzent, in: Stadt und Gemeinde Nr. 5, 2000, S. 168-172 m.w.N.

<sup>2</sup> vgl. Vogel, Hans-Josef / Wissler, Bernd: Das Aktive Beschwerdemanagement, in: Die Neue Verwaltung Nr. 4, 2000, S. 27-28

<sup>3</sup> vgl. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.): Service-Garantien in der Kommunalverwaltung, Customer Contracts, Gütersloh 2000

Neben dem Auskunftsdienst sollen die MitarbeiterInnen des Arnberger Call Centers Beschwerden annehmen und Umfragen durchführen



sungen für kommunale Verwaltungen“ teilgenommen, an dem sich Städte unterschiedlicher Größe, private Unternehmen, der Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen sowie der Städtetag Nordrhein-Westfalen beteiligt haben<sup>4</sup>.

Auf der Grundlage dieses Projektes und den Erfahrungen der kundenorientierten Verwaltungsmodernisierung wird innerhalb der Stadtverwaltung ein städtisches „Call- und Communication-Center“ mit vier Aufgabenbereichen aufgebaut:

- klassische Telefonzentrale
- aktives Beschwerdemanagement
- qualifizierte Fachauskunft sowie Fachberatung
- Aktives Informations- und Kommunikationsinstrument der Verwaltung nach außen (Weiterleiten von Information, telefonische Umfragen etc.)

Das neue Call Center übernimmt also zunächst die traditionelle Aufgabe einer Telefonzentrale. Die Gespräche werden - falls erforderlich - an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeleitet. Rund 60 Prozent aller Gespräche können - so die verwaltungsinterne Untersuchung - in einem Call Center abschließend bearbeitet werden.

Gleichzeitig sollen die Bürgerinnen und Bürger im Call Center eine kompetente Anlaufstelle für ihre Beschwerden finden. Sie sollen auch hier nicht mehr „weitervermittelt“ werden. Das Bürgertelefon - in Arnberg innerhalb des Bürgermeisteramtes angesiedelt - sowie das Online-Beschwerdemanagement der Verwaltung werden in das Call Center integriert.

Damit beginnt im Call Center ein Prozess des kommunalen Qualitätsmanagements

mit Annahme und Erfassung von Beschwerden, Bearbeitung, Weiterleitung und Controlling. Das Call Center wird zum multimedialen „Communication-Center“.

Für den dritten Qualitätsbaustein, die qualifizierte Fachauskunft und Fachberatung, ist eine Wissensdatenbank erforderlich. Untersuchungen haben gezeigt, dass in einem Service-Unternehmen wie der Stadtverwaltung bei drei Viertel der telefonischen Anfragen lediglich rund 20 Prozent des Fachwissens - gleich welcher Richtung -

nachgefragt werden. Somit gilt es, dieses „Wissen“ in leicht zugänglichen Datenbanken dem Call Center zur Verfügung zu stellen.

Vierter Produktbereich ist die aktive Informationsarbeit nach außen. Das Call Center kann kostengünstig eingesetzt werden für BürgerInnenumfragen, KundInnenbefragungen, Weitergabe von Information sowie Förderung des bürgerschaftlichen Engagements.

## ■ UNTERSCHIEDLICHE ZIELE

Das neue Dienstleistungsangebot führt dazu, dass der Bürger oder die Bürgerin spricht, und Missverständnisse können sofort im Gespräch ausgeräumt werden. Ein kommunales Call- und Communication-Center, dem Kritiker bis vor kurzem wegen der Vielfalt der Dienstleistungen und Nachfragen keine Chance gaben, hat verschiedene Ziele:

- **kundengerechte Dienstleistung:** Für Bürgerinnen und Bürger werden die Warte-

## DISKUSSION ÜBER MKS UND BSE

Gelöste Stimmung in der Bibliothek: Unter den Augen historischer Geistesgrößen tagte Ende März die NRW-Landesregierung im Museum Kurhaus Kleve. Nach 1949 und 1991 war dies der dritte Arbeitsbesuch des Kabinetts in der Schwanenstadt. Nach Begrüßung durch Kleves Bürgermeister Josef Joeken und einer kurzen Aussprache im Rathaus diskutierten Ministerpräsident Wolfgang Clement und sein Kabinett mit Vertretern aus Politik und Wirtschaft. Im Mittelpunkt standen die drängenden Probleme der Landwirtschaft: MKS und BSE. Aber auch die Umgehungsstraße B 9, der Flughafen Laarbruch sowie der Hochwasserschutz standen auf der Tagesordnung. Das Bild zeigt (v. links) die MinisterInnen **Ernst Schwanhold, Peer Steinbrück, Fritz Behrens, Jochen Dieckmann, Gabi Behler**, Regierungssprecherin **Miriam Meckel** sowie **Michael Vesper**.



Foto: Museum Kurhaus Kleve/Gossens

<sup>4</sup> vgl. Cott, Rüdiger: Studie gibt Orientierungshilfe. Schaffen Call Center mehr Bürgernähe, der Städtetag Nr. 11, 2000, S. 34-36

zeiten in der Telefonvermittlung verkürzt. Schnelle Auskünfte können ohne Weitervermittlung gegeben werden.

- **Mitarbeiter-Orientierung:** Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden nicht mehr durch Telefongespräche in der Arbeit oder im Publikumsverkehr gestört. Sie können über die „Wissensdatenbank“ im Rahmen des Internet Informationen schneller erhalten.
- **wirtschaftlicher Ressourceneinsatz:** Alle Fachdienste werden entlastet, es entstehen neue Zeitfenster für Sachbearbeitung. Gleichzeitig werden die verschiedenen Organisationseinheiten durch die zentrale Beschwerdebearbeitung entlastet.
- **spezifischer Leistungsauftrag:** Es wird unterschieden nach einfachen, fachlichen und qualifizierten Aufgaben. Dadurch erfolgt eine Reduktion des oft anzutreffenden Engpasses für das hochqualifizierte Know-How in der Verwaltung. Die jeweiligen Leistungsaufträge können besser erfüllt werden.

Der Probelauf wurde in Arnberg mit einem „kritischen Bereich“, dem Steuerwesen, durchgeführt. Anfang 2000 gingen nach Versand der Grundbesitzabgaben-Bescheide zahlreiche Beschwerden im Fachdienst Steuerwesen und im zentralen Beschwerdemanagement ein. Dabei wurde moniert, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter telefonisch nicht zu erreichen seien.

In diesem Jahr wurde eine „Hotline“ im Fachdienst Steuerwesen geschaltet, über die „schnelle und einfache“ Steuerauskünfte erteilt, Anfragen zum Bescheid beantwortet oder Rückrufe und Gesprächstermine vereinbart wurden. Dies rief bei GrundstückseigentümerInnen wie auch bei MitarbeiterInnen, ein positives Echo hervor. Erfolgsfaktor war die schnelle Antwort oder die schnelle Reaktion auf den Anruf, wenn die Antwort nicht sofort gegeben werden konnte.

Es ging nicht eine Beschwerde über Nichterreichbarkeit der MitarbeiterInnen des Fachdienstes ein. Gleichzeitig wurde auf beiden Seiten ein positives Gesprächsklima aufgebaut. Die Antworten der Verwaltung waren zufriedenstellend. Die Zahl der Zweit- oder Drittnachfragen bewegte sich gegen Null.

## ■ TECHNIK ZUSAMMENFÜHREN

In der Projektarbeit wurden in Arnberg rund 100 Produkte benannt, zu denen in einem Call Center Fachauskunft und Fachberatung gegeben werden kann. Dazu kommen noch Messungen des Telefonverkehrs, um weitere Rationalisierungspotenziale aufzuspüren.

Zugleich erwies sich als vorteilhaft, dass die Verwaltung ihr Internetangebot neu aufgebaut hat. Durch den Einsatz spezieller Software

ließ sich in einem Arbeitsgang eine für das Internet „öffentliche“ und für das Intranet - mit Blickrichtung Call Center - „nichtöffent-

liche“ Wissensdatenbank einrichten.

Darüber hinaus wird gegenwärtig die Nachfrage auf Bürgerseite untersucht - mit dem Ziel, durch Telearbeitsplätze die telefonische Erreichbarkeit zu verbessern und so die „Öffnungszeiten“ des Rathauses zu erweitern. Geplant ist, zumindest zu den Öffnungszeiten der dezentralen Stadtbüros - also auch freitags nachmittags und samstags vormittags - die telefonische Auskunft, die Terminvermittlung sowie das Serviceversprechen für den Rückruf im Call- und Communication-Center einzuführen.

Um das Leistungsangebot weiter zu verbessern, wird in den Fachdiensten unter einer Rufnummer während der Öffnungszeiten eine „Rufbereitschaft“ eingerichtet. Alle im Call Center eingehenden Gesprächswünsche, die nur durch „Spezialisten“ in der Verwaltung zu beantworten sind, werden



**NUSSER**  
Bänke für's Leben

## Holz vor der Hütte.



**Die Bank Bayreuth: Ein Traum ganz in Holz...**  
genauer gesagt: in Kambala oder Eiche. Aber immer sicher, stabil und absolut witterungsbeständig. Auch als Sitzgruppe lieferbar. Welch Glanz vor Ihrer Hütte.

fordern Sie unseren Katalog an:

JWS Nussler GmbH & Co. KG  
Postfach 340, 71351 Winnenden  
Silberpappelstr. 2, 71364 Winnenden  
Tel.: 071 95/693-413  
Fax: 071 95/693-177

www.nussler.de    info@nussler.de

dorthin vermittelt. Außerdem ist so ein verlässlicher und rascher Rückruf garantiert.

## ■ SONDERNUMMERN INTEGRIERT

Alle Sondernummern der Stadtverwaltung Arnsberg - ob Bürgertelefon, Umwelttelefon, Kindertelefon, die Kontakt- und Informationsstelle für Selbsthilfegruppen oder auch die Anmeldungen von Baum- und Strauchschnitt oder für Sperrgut - werden in das Call Center integriert. Jedoch darf man das Augenmerk nicht nur auf die technische Ausstattung richten. Vielmehr muss besonderer Wert auf die Auswahl des Personals und dessen Qualifizierung gelegt werden.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Call- und Communication-Center müssen über fundiertes Fachwissen, ausgeprägte Kundenorientierung und hohe Flexibilität verfügen. Sie müssen in allen Techniken der Gesprächsführung zu Hause sein. Denn hier findet vielfach nicht nur der erste Kundenkontakt statt, hier wird auch entschieden, wie zufrieden der Bürger oder die Bürgerin mit der Verwaltung ist.

Call Center in der öffentlichen Verwaltung ist also eine neue Herausforderung, ein neuer Arbeitsplatz mit hoher Qualifikation und somit kein „630 Mark-Job“. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Call- und Communication-Centern sind Dienstleister einer multimedialen Interaktion. Sie managen nicht nur einzelne Anrufe, sondern die gesamte Kundenbeziehung.

Außerdem sind die Arbeitsvorgänge in der Verwaltung auf den neuen „Vertriebsweg“ auszurichten. Die Reaktion in gleich welcher Form - als schriftliche Antwort, als Bescheid oder als konkreter Dienst - muss zügig erfolgen. Wiederholungsanrufe müssen vermieden werden. MitarbeiterInnen, Arbeitsabläufe und Technik müssen sich also zu einer ganzheitlichen Organisation verbinden.

## ■ STÄNDIGE ANPASSUNG

Das Call Center wird sich ständig den wechselnden Anforderungen seitens der Bürgerinnen und Bürger anpassen müssen. Insofern ist ein Call- und Communication-Center eine dynamische Organisationseinheit in einer Stadtverwaltung. Schließlich ist auch für das Call- und Communication-Center ein Qualitätsmanagement erforderlich. Folgende Kriterien gilt es zu beachten:

- Anliegen der Anrufenden richtig verstehen, nicht missverstehen
- die richtigen Informationen festhalten
- den Anrufenden die richtigen Informationen geben
- AnruferInnen nicht verärgern
- keine unnötigen Wiederholungsanrufe verursachen
- Chancen zum Erfassen wertvoller Rückmeldung nutzen

Einige Daten sollten im Tagesbetrieb erhoben werden:

- Wie lange blieb der oder die Anrufende in der Warteschleife?
- Wann ergeben sich Anrufspitzen?
- Ist das Call Center bei Anrufspitzen ausreichend besetzt?
- Wie ist das „Auflegeverhalten“ der KundInnen?
- Wann hat der oder die Anrufende „seine“ gewünschte Dienstleistung erhalten, wenn das Call Center das Anliegen weitervermittelt hat?

Daraus müssen Indikatoren ermittelt werden, um die Zielgenauigkeit der Call Center-Arbeit ständig zu überprüfen und für interne Verbesserungen nutzbar zu machen. Dies erfordert Controlling-Tools, die den Nutzwert von Verwaltungsleistungen über das Telefon in Richtung eines „Seamless Service“ für die Bürgerinnen und Bürger steigern. ●

## Als eine von drei NRW-Kommunen nimmt die Stadt Kevelaer an einem Pilotprojekt zur Einführung von Call Center-Funktionen in der Kommunalverwaltung teil - und will noch 2001 damit in Betrieb gehen

Call Center sind in der Privatwirtschaft als eigenständige Dienstleister für andere Unternehmen tätig oder bilden eine eigene organisatorische Einheit innerhalb von Unternehmen, deren Hauptbetätigungsfeld in einem anderen Bereich liegt. Einsatzfelder sind Reservierung und Bestellungen-Annahme, Beschwerdemanagement sowie Telefon-Banking.

### DER AUTOR

Ludger Holla ist stellvertretender Leiter von Haupt- und Personalamt der Stadt Kevelaer

Wozu aber Call Center in der öffentlichen Verwaltung? Ein Bürger will bei der Stadt- oder Gemeindeverwaltung nachfragen, ob er für die Errichtung eines Gartenhauses eine Baugenehmigung benötigt. Mit etwas Glück findet er die Nummer der Telefonzentrale des Rathauses. Nach sieben Rufzeichen meldet sich eine Stimme und teilt ihm - nachdem er sein Anliegen geschildert hat - mit, dass der zuständige Sachbearbeiter gerade spricht und er es später noch einmal versuchen sollte.

Zehn Minuten später ist immer noch besetzt. Beim nächsten Versuch erreicht er den Kollegen im Nebenzimmer, der mitteilt, dass der Sachbearbeiter gerade in den Außendienst gefahren ist. So oder ähnlich spielt es sich tagtäglich in nahezu allen Kommunalverwaltungen ab.

## ■ ERSTE ÜBERLEGUNGEN

In der Stadtverwaltung Kevelaer ist die Situation nicht anders. Doch gerade dies hat zu Überlegungen geführt, wie man diesen Missstand beseitigen kann. Der Trend, Kommunalverwaltungen mit mittelständigen Unternehmen gleichzusetzen, stand auch bei den Verbesserungsbemühungen in Kevelaer Pate.

Unternehmen bieten Ihren Kunden über Call Center heute einen 24-Stunden-Service. Dabei wird nicht nur das normale Dienstleistungsspektrum über Call Center abgewickelt. Es haben sich eigene Sparten wie „Kundendienst“, „Reparatur-Annahme“, „Reklamation“ oder „allgemeine Auskünfte“

## FAZIT

### TELEFON BEHAUPTET SICH

In der modernen Verwaltung stellt das Call Center einen wesentlichen Distributionskanal dar. Obwohl das Internet an Bedeutung gewinnt, wünschen sich KundInnen angesichts der Komplexität von Verwaltungsvorgängen oft eine Telefonpräsenz und persönliche, kompetente Betreuung. Dies gilt vor allem dort, wo kein Internet-Zugang vorhanden ist.

Über das Telefon lassen sich Rückfragen immer noch schneller beantworten, können Missverständnisse besser aufgeklärt und kann persönliche Verbindlichkeit deutlicher gezeigt werden. Kundenorientierung der Zukunft heißt daher Mehrkanal-Zugang und Mehrkanal-Kommunikation zwischen BürgerInnen und Verwaltung.



Fotos: Stadt Kevelaer

*Lästige Besuche im Rathaus sollen durch Einrichtung eines Call Center in Kevelaer deutlich reduziert werden*

te“ herausgebildet. Umgekehrt bieten Call Center Dienstleistungen wie KundInnenbefragung an - und bilden damit einen eigenen, boomenden Geschäftszweig.

Diese Parallelen bedeuten keineswegs, dass Call Center auch im kommunalen Bereich problemlos einsetzbar sind. Lassen sich BürgerInnen einer Stadtverwaltung tatsächlich vergleichen mit den KundInnen eines mittelständigen Unternehmens? Können Kommunen durch Call Center die Kommunikation mit den BürgerInnen überhaupt verbessern? Wie können kommunale Call Center organisatorisch aufgebaut werden? Kann man vorhandene private Call Center nutzen? Eine Menge Fragen tauchten in Kevelaer bereits bei den ersten Überlegungen auf.

## ■ ANLEITUNG DURCH EXPERTEN

Fast gleichzeitig sind ähnliche Überlegungen in den Verwaltungen von Arnsberg und Krefeld angestellt worden. Es lag also nahe, trotz der unterschiedlichen Größenordnung der Städte die Kräfte zu bündeln. So entstand die Idee, zusammen mit Partnern und mit Unterstützung des Städte- und Gemeindebundes Nordrhein-Westfalen sowie des Städtetages NRW eine Unternehmensberatung zu beauftragen, die Fragen im Zusammenhang mit Call Centern zu untersuchen.

# Nie mehr „besetzt“ und „gerade nicht da“

Grundsätzlich sollten die Ergebnisse der Studie (abrufbar unter [www.experteam.de](http://www.experteam.de)) übertragbar sein auf andere Kommunen. Dies wurde durch die drei unterschiedlich großen Kommunen - Kevelaer mit rund 27.000 Einwohner, Arnsberg mit rund 83.000 Einwohner und Krefeld mit rund 240.000 Einwohner - erreicht.

Zunächst wurde in Workshops herausgearbeitet, welche Ziele die Kommunen mit der Einrichtung von Call Centern verfolgen. Danach wurden beispielhaft Geschäftsprozesse untersucht. Diese wurden in Abstimmung mit den Projektpartnern anschließend so umgestaltet, dass sie ganz oder teilweise im Call Center bearbeitet werden können.

## ■ UMSETZUNG IN KEVELAER

Im Ergebnis wurden drei Modelle entwickelt, die so oder in ähnlicher Form - je nach Größe der Kommune - umgesetzt werden könnten. Es handelt sich um ein Zen-

trales Call Center, ein Fachbereichs-Call Center und ein Bürgerbüro-Call Center. Auch Kombinationen aus diesen drei sind denkbar.

In Kevelaer wird eine Verbindung aus Zentralem Call Center und Bürgerbüro-Call Center realisiert. Dabei wird die Call Center-Funktion stufenweise aufgebaut. Hierzu wird im Lauf des Jahres 2001 die vorhandene Telefonanlage um die Call Center-Technologie erweitert. Damit wären dann grundsätzliche Funktionalitäten eines Call Centers vorhanden. Die erforderlichen Gelder hat der Rat im Haushalt 2001 bereit gestellt.

Zunächst werden im Service-Center (Bürgerbüro) die Betreuung von BürgerInnen im direkten Gespräch und die Telefonberatung organisatorisch voneinander getrennt. Bis dato ist im Bürgerbüro die Telefonzentrale angesiedelt.

Auf diese Weise lassen sich Störungen des Schalterbetriebs durch Telefonate, die für alle Beteiligten lästig sind, reduzieren.

## DEFINITION CALL CENTER

Call Center sind organisatorische Einheiten zur Abwicklung von Telefonkontakt mit BürgerInnen, die unter Einsatz moderner Telekommunikationstechnik und in der Regel mit technischer Unterstützung durch optimierte computerisierte Work-Flow-Programme die Servicequalität verbessern.

Der Telefon-Service des Call Centers beschränkt sich dann auf Vermittlung von Gesprächen sowie auf die normalen Dienstleistungen des Service-Centers, soweit diese telefonisch bearbeitet werden können.

### DISZIPLIN GEFORDERT

Bereits in der ersten Ausbaustufe werden alle MitarbeiterInnen der Stadtverwaltung an die Call Center-Technologie angebunden. Dies erfordert eine strenge Disziplin, weil die MitarbeiterInnen sich bei jeder Abwesenheit vom Arbeitsplatz - und sei sie noch so kurz - vom System abmelden und anschließend wieder anmelden müssen. Nur so ist gewährleistet, dass alle ankommenden Telefonate rasch an den richtigen Mitarbeiter oder die richtige Mitarbeiterin weitergeleitet werden.

Nach einer Erprobungsphase sollen schrittweise weitere Dienstleistungen aus der Verwaltung in das Call Center verlagert werden. Damit wird die Arbeit dieser Service-Einheit von einer verbesserten Telefon-

zentrale hin zu einer qualifizierten Sachbearbeitung ausgebaut.

In einer vorläufig letzten Stufe soll das Call Center eine sogenannte Outbound-Funktion erhalten. Dies bedeutet, dass von dort auch eigenständig Telefonate - etwa Bürgerbefragungen oder Umfragen - geführt werden.

### BESSERE KOMMUNIKATION

Durch ein kommunales Call Center wird - ähnlich wie in der Privatwirtschaft - die Kommunikation der BürgerInnen mit dem Rathaus verbessert. Besetzte Anschlüsse oder das Weiterleiten von Gesprächen an nicht besetzte Arbeitsplätze dürften damit der Vergangenheit angehören. Durch das sogenannte Skill-based-routing wird sicher gestellt, dass für jedes Anliegen der oder die kompetenteste MitarbeiterIn vom System ermittelt und den AnruferInnen zugeteilt wird.

Voraussetzung für ein funktionierendes Call Center ist eine genaue Analyse des Geschäftsprozesses. Viele Dienstleistungen, die BürgerInnen heute nur bei einem persönlichen Besuch bekommen, erhalten sie künftig auch - und vor allem schneller - auf telefonischem Wege.

Durch die jüngste Änderung des Signaturgesetzes lassen sich kommunale Dienstleistungen über das Internet rechtsverbindlich anbieten. Die Kombination aus telefonischer und elektronischer Dienstleistung wird die Notwendigkeit eines persönlichen Besuchs bei der Stadtverwaltung im Sinne einer gesteigerten Kundenorientierung auf ein Minimum reduzieren. Hierdurch lassen sich auch die innerbetrieblichen Abläufe effizienter gestalten. ●

## Aufgrund des bereits bestehenden differenzierten Beratungsangebotes und nach negativen Erfahrungen mit einem Call Center hat sich die Stadt Kamen gegen diese Form der Dienstleistung entschieden

Die Stadt Kamen hat 1995 nach der Wahl eines hauptamtlichen Bürgermeisters begonnen, die Verwaltung neu zu strukturieren.

Als Hauptkriterium galt damals die bürgerfreundliche Zuordnung der Aufgaben. Alle Veränderungen sollten unter diesem Gesichtspunkt geprüft und umgesetzt werden.

Unterkriterien ergaben sich zwangsläufig - beispielsweise die ganzheitliche Sachbearbeitung („one face to customer“). Den BürgerInnen soll möglichst ein Ansprechpartner oder eine Ansprechpartnerin für ihr Anliegen gegenüberstehen.

Von 22 Ämtern blieben 1998 nach der organisatorischen Straffung neun Fachbereiche. Von diesen sind wiederum acht „unter einem Dach“ zusammengefasst. Lediglich der Bauhof ist wegen der Betriebsabläufe ausgelagert. Eine solche Unterbringung bietet den BürgerInnen einige Vorteile.

### BERATUNGSANGEBOTE

Bereits einige Jahre vorher war in Kamen ein Bürgerbüro eingerichtet worden. Hier wurden Aufgaben konzentriert, die zuvor nach einem Prüfraster ermittelt worden waren. Als Kriterien galten unter anderem: Was fragen BürgerInnen häufig nach? Wo gibt es kurze Bearbeitungszeiten? Ein Kernanliegen für ein Bürgerbüro - kurze Wege zu schaffen - war bereits erfüllt und konnte daher außer Betracht bleiben.

Bei der Neustrukturierung der Verwaltung wurde das Bürgerbüro, zu dem auch die Versicherungsstelle gehört, dem Fachbereich 34/Bürger-Service angegliedert. Hier sind ferner das Standesamt, die Wohnungsbauförderung mit Wohngeldstelle, Wohnbauförderung, Ausgleichsabgabe (Fehlbelegung) und Wohnungsbindung untergebracht. Gemeinsam mit den Fachbereichen 30/Recht und Ordnung sowie 50/Jugend und Soziales bildet der Fachbereich 34 ein Dezernat, in dem die publikumstärksten Bereiche konzentriert sind.

### DER AUTOR

Ralf Tost ist stellvertretender Fachbereichsleiter Innerer Service bei der Stadt Kamen

*Im Service-Center der Stadt Kevelaer werden demnächst Betreuung von BürgerInnen im direkten Gespräch und die Telefonvermittlung voneinander getrennt*



# Rat für BürgerInnen rund um die Uhr

Seit März 2001 ist in Kamen ein „Bürger-RATbüro“ (Beschwerde-Management) eingerichtet. Nach dem Motto „Wir möchten, dass Sie mit uns zufrieden sind“ wird den BürgerInnen die Möglichkeit gegeben, auf die Gestaltung der Stadt und ihre Verwaltung Einfluss zu nehmen.

BesucherInnen wird ein Fragebogen angeboten, auf dem sie sich zu Wartezeiten, Gestaltung der Wartebereiche, Leitsystem, Öffnungszeiten, Erreichbarkeit, Kompetenz und Freundlichkeit der MitarbeiterInnen äußern können. Daneben ist Raum für nicht standardisierte Hinweise.

Der Fragebogen kann anonym oder mit Namensnennung ausgefüllt, persönlich abgegeben oder in einen Briefkasten eingeworfen werden. Gleichzeitig ist das Bürger-RATbüro rund um die Uhr telefonisch erreichbar - außerhalb der Dienstzeiten über einen Anrufbeantworter. Alle mit Namen eingehenden Hinweise werden binnen zehn Arbeitstagen bearbeitet.

## ■ ABENTEUER CALL CENTER

Bei der Neustrukturierung der Verwaltung stand natürlich auch die Einrichtung eines Call Center zur Diskussion. Jedoch hat man sich gegen ein solches Institut entschieden. Mit dem vorhandenen Angebot - so die einhellige Meinung - können die Informations-Ansprüche der BürgerInnen besser befriedigt werden. Dies wurde ausgerechnet durch Kontakt mit einem Call Center bestätigt.

Zur Klärung eines komplizierten Sachverhaltes musste Kontakt zu einem Internet-Provider aufgenommen werden. Der Anrufer landete - ohne es zu merken - in einem Call-Center. Eine freundlich klingende Mitarbeiterin versprach interne Klärung, benötigte aber weitere Informationen. Das Gespräch dauerte rund 15 Minuten. Geklärt wurde der Sachverhalt dadurch nicht.

30 Minuten später wurden die ergänzenden Informationen dem Call Center per Fax zugeleitet. Ein Rückruf erfolgte wie verabredet zwei Stunden später. Da ein anderer Kollege das Gespräch annahm, musste der Sachverhalt erneut geschildert werden.

Das Fax lag aber noch nicht vor, was mit der Organisationsstruktur des Call Center („papierloses Büro“) begründet wurde.

Ein erneuter Anruf sei unumgänglich - aber erst am nächsten Tag möglich. Auch bei diesem dritten Anruf musste der Sachverhalt geschildert werden. Das Fax lag inzwischen vor. Klären konnte der Mitarbeiter den Sachverhalt allerdings auch nach einem 20-minütigen Telefonat nicht.

Nur der Abteilungsleiter könne wirklich Auskunft geben, wurde den Vertretern der Stadt Kamen mitgeteilt. Dieser war jedoch nicht zu erreichen, und die Durchwahl des Abteilungsleiters durfte nicht weitergegeben werden. So wurde der Anrufende aus Kamen noch drei Mal durch das Call Center geschleust, weigerte sich jedoch, das Problem erneut darzulegen.

## ■ BREITES ARBEITSSPEKTRUM

Eine Kommunalverwaltung ist ein sehr vielschichtiges Unternehmen. Komplexe gesetzliche und gesellschaftspolitische Aufgaben führen zu einem breit gefächerten Arbeitsspektrum, das einen Vergleich zu pri-

vaten Unternehmen nicht zulässt. Deutlich wurde dieser umfangreiche Aufgabenkatalog bei den Bemühungen, Produkte sowie Kostenstellen und Kostenträger für Kommunen zu beschreiben. Die Unterlagen dazu füllen mehrere Ordner.

Die Stadtverwaltung Kamen beschäftigt - das Krankenhaus nicht eingerechnet - etwa 520 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In der inneren Verwaltung - also ohne Sonderdienststellen wie Museum, Archiv, Musikschule, Bücherei, Feuerwehr, Rettungsdienst, Schulen, Baubetriebshof, Jugendzentren und Gebäudereinigung - bleiben noch fast 220 Kräfte.

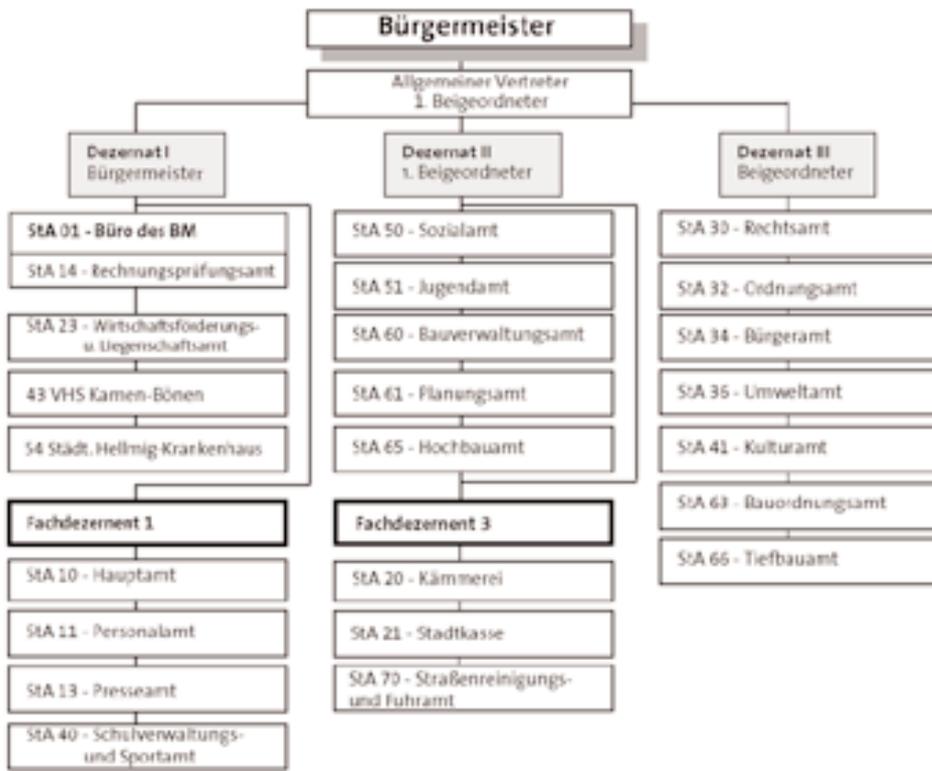
Dieser Personalbestand ist überschaubar genug, um den MitarbeiterInnen der Telefonzentrale die Möglichkeit zu geben, BürgerInnen bei Fragen zielgerichtet an den zuständigen Bearbeiter oder die Bearbeiterin zu vermitteln. Die Möglichkeiten einer modernen Telefonanlage mit Sammelnummer für das Bürgerbüro, Funktionen wie Rufumleitung und Pick Up stellen zudem sicher, dass BürgerInnen in jedem Fall einen Ansprechpartner erreichen.

In der Stadtverwaltung Kamen arbeiten Juristen, Volkswirte, Betriebswirte, Wirtschaftsförderer, Ingenieure für Raumplanung, Hochbau und Tiefbau, SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen sowie Verwaltungskräfte für den mittleren, gehobenen und höheren Dienst. Weder Job-Rotation noch qualifizierte Aus- und Fortbildung können einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin in die Lage verset-

## Dienstleistungen des Bürgerbüros Kamen

An-, Ab-, Ummeldung	Aufenthaltsbescheinigungen
Aufenthaltsgenehmigung	Antragsannahme
Auskunftssperre	Beglaubigungen (Unterschriften und Abschriften)
Führerschein	Fahrzeugscheine
Ermäßigung der Fernspreckgebühren	Fischereischeine
Führungszeugnisse	Fundangelegenheiten
Anträge auf Grünschnittabfuhr	Kfz-Abmeldungen
Kinderausweise	Lebensbescheinigungen
Lohnsteuerkarten	Meldebescheinigungen
Melderegisterauskünfte	Personalausweise
Reisepässe	Befreiung von Rundfunkgebühren
Schwerbehindertenausweise	Spermüllabfuhr
Unterhaltssicherung	Untersuchungsberechtigungsscheine
Entgegennahme von Wohngeldanträgen	Wohnungsstatus

Abgabe von Abfallkalender, Gelben Säcken (Duales System), Wegweiser für Senioren und Behinderte, VHS-Programm, Kulturprogramm  
Verkauf von Grauen Säcken für Restmüll.



▲▼ Von 22 Ämtern der Stadt Kamen blieben nach der Neustrukturierung der Verwaltung neun Fachbereiche in drei Dezernaten



zen, zu allen Anliegen jederzeit die aktuelle Rechtslage parat zu haben sowie Planungen der Verwaltung mit dem entsprechenden politischen Hintergrund zu kennen und in den richtigen Kontext zu bringen.

BürgerInnen verlangen jedoch zu Recht, kompetent und umfassend informiert zu werden. Dieser Anspruch kann nur durch gut

ausgebildete Fachleute eingelöst werden. Dem hat die Stadt Kamen mit ihrer Organisationsstruktur Rechnung getragen: Aufgabenkonzentration im Bürgerbüro, Spezialistenkompetenz in den Fachbereichen, Anlaufstelle für Beschwerden, direkter Draht zu den kompetenten Sachbearbeitern. Dies kann ein Call Center nicht leisten. ●

### Vier Beschäftigte der Stadt Ahlen leisten seit mehr als einem Jahr einen Teil ihrer Dienstzeit zu Hause ab - die Stadt will weitere Telearbeitsplätze einrichten

Die Stadt Ahlen im südlichen Münsterland, mit fast 56.000 Einwohnern größte Kommune des Kreises Warendorf, nimmt seit März 2000 an dem Förderprojekt „Datensichere Telearbeit in kommunalen Verwaltungen“ des Deutschen Luft- und Raumfahrtzentrums (DLR) in Köln teil. Die Planungen zu diesem Projekt begannen bereits im Mai 1999.

**DER AUTOR**  
Peter Schneider ist Leiter der Gruppe für allgemeine Verwaltungsangelegenheiten in der Hauptabteilung der Stadt Ahlen

Zunächst fragte die Hauptabteilung alle Dienststellen der Stadtverwaltung ab, welche MitarbeiterInnen Interesse an Telearbeit hätten. Begleitend wurden Basisinformationen gegeben - etwa über Formen der Telearbeit, geeignete Tätigkeitsfelder, Anforderungen an Vorgesetzte und TelearbeiterInnen sowie Anforderungen an das betriebliche Umfeld.

Als nächster Schritt wurde ein Konzept zur Einführung datensicherer Telearbeit erstellt. Dabei wurden Ziele, organisatorische Grundmuster, Ausstattung der Telearbeitsplätze, Arbeitszeit und Vertretungsregelung in der Behörde festgelegt. Ferner musste die Kommunikation zwischen TelearbeiterInnen und Behörde geregelt sowie die Schulung der Interessenten vorbereitet werden. Personal-, versicherungs- und haftungsrechtliche Fragen waren zu klären, ebenso der Arbeits- und Gesundheitsschutz am Telearbeitsplatz, Datenschutz und Datensicherheit sowie Kosten- und Zeitplanung.

Anhand von Kriterien, die mit der Personalvertretung abgestimmt waren, wurden vier KollegInnen aus den Bereichen Hauptabteilung, Sozialabteilung sowie Jugendamt ausgewählt. Den Abschluss bildete eine Dienstanweisung zur Einführung datensicherer Telearbeit gemeinsam mit dem Personalrat. Auf dieser Grundlage wurden mit den MitarbeiterInnen Vereinbarungen zur Telearbeit geschlossen.

### ■ KOMPLETT-AUSSTATTUNG

Die Projektleitung lag von Beginn an bei der Hauptabteilung. Parallel zu den Schulungen der künftigen TelearbeiterInnen (Or-

Peter Wölk, Programmierer bei der Stadt Ahlen, möchte seinen häuslichen Arbeitsplatz nicht mehr missen

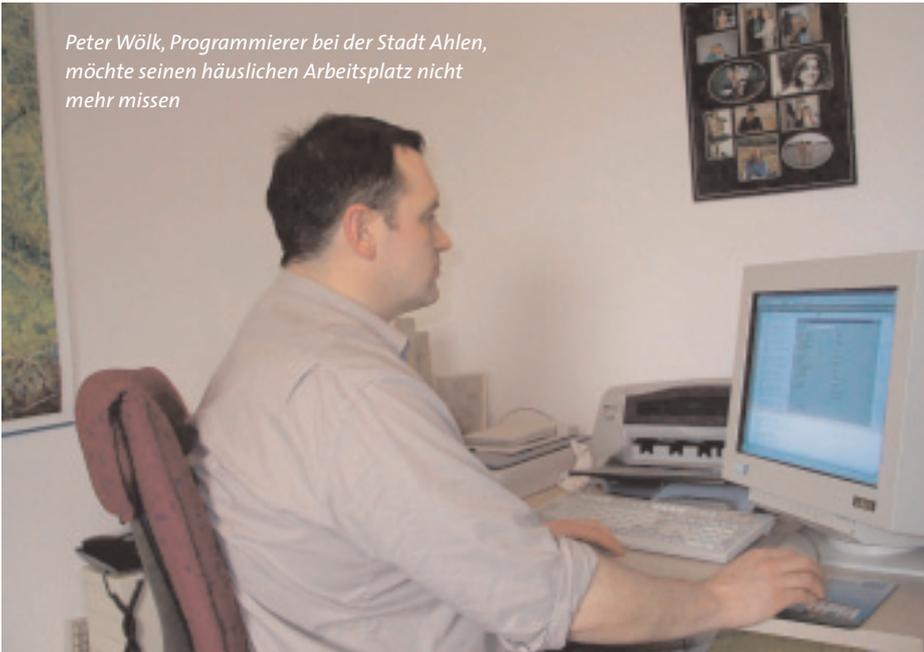


Foto: Stadt Ahlen

# Anträge prüfen am Schreibtisch zuhause

ganisation und Selbstmanagement, Trennung von beruflicher und privater Sphäre, Arbeitszeit, Hard- und Software, Datenschutz und Datensicherheit) wurden ab Januar 2000 die Telearbeitsplätze mit dem erforderlichen Mobiliar sowie der notwendigen Technik ausgestattet. Bis Mitte April 2000 waren alle vier Telearbeitsplätze einsatzbereit und an das städtische EDV-Netzwerk angebunden.

Um der sozialen Isolation vorzubeugen, arbeiten die Beschäftigten sowohl am häuslichen Arbeitsplatz als auch an ihrem angestammten Büroarbeitsplatz („alternierende Telearbeit“). Die Telearbeit hat dabei einen Anteil von 40 bis 60 Prozent. Dabei ist lediglich eine bestimmte Zeitspanne festgelegt, in der die TelearbeiterInnen am häuslichen Arbeitsplatz erreichbar sein müssen (sogenannte Kernzeiten der Telearbeit). Ansonsten besteht im Rahmen der Vorgaben des Arbeitszeitgesetzes absolute Zeitsouveränität.

Eingerichtet wurden zwei Telearbeitsplätze für Programmierer aus der Hauptabteilung, ein Platz für eine Mitarbeiterin aus der Sozialabteilung (Krankenhilfeabrechnung) sowie ein Arbeitsplatz für eine Mitarbeiterin des Jugendamtes (Altenhilfe- und

Sozialraumplanung). Diese Plätze sind auf die gesamte Region - Ahlen, Ennigerloh, Telgte, Hamm - verteilt.

Die Beschäftigten haben von ihrem häuslichen Arbeitsplatz dieselben Zugriffsmöglichkeiten und -rechte wie in der Behörde. Alle Plätze sind unabhängig vom privaten Telefon mit einem ISDN-Anschluss ausgestattet.

Nach intensiven Gesprächen mit der Kommunalen Datenzentrale in Münster über das Problem der Datensicherheit wird

nun die Terminal-Server-Technik eingesetzt. Dabei werden lediglich Bilddaten übertragen, so dass ein externer Zugriff auf die Daten oder deren Entschlüsselung praktisch unmöglich ist.

## POSITIVE ERFAHRUNGEN

Die Erfahrungen seit Projektbeginn sind ausnahmslos positiv. Kleinere technische Probleme wurden unverzüglich gelöst. Insbesondere in der höheren Arbeitsmotivation, ungestörtem konzentrierten Arbeiten, höherem Output sowie mehr Zeitsouveränität sahen die TelearbeiterInnen und deren Vorgesetzte einen Vorteil.

Abgesehen von der Zeitersparnis - Wegfall der Fahrzeit zur Behörde - können die Beschäftigten auch Familie und Beruf besser in Einklang bringen. Dies hat in einem Fall dazu geführt, dass eine Kollegin durch Ausweitung ihrer wöchentlichen Arbeitszeit zusätzliche Aufgaben übernehmen konnte.

Aufgrund der positiven Erfahrungen plant die Stadt Ahlen, weitere Telearbeitsplätze einzurichten. Der Erfahrungsbericht der Stadt Ahlen, das Konzept, die Dienstvereinbarung mit dem Personalrat, das Muster einer Telearbeitsvereinbarung sowie weitere Informationen (Auswahlkriterien, Vorschläge für interne Befragungen, u.w.) können gegen ein Entgelt von 40 DM angefordert werden. ●

## KONTAKT

Stadt Ahlen  
Hauptabteilung  
Peter Schneider  
Postfach 2551  
59212 Ahlen  
Tel.: 02382-59348  
E-Mail: schneiderp@stadt.ahlen.de

## PRESESTIMMEN

„Westfälische Rundschau“ vom 22.03.2001

### Für Kommunen ist das Maß voll

Von Martin Krampitz

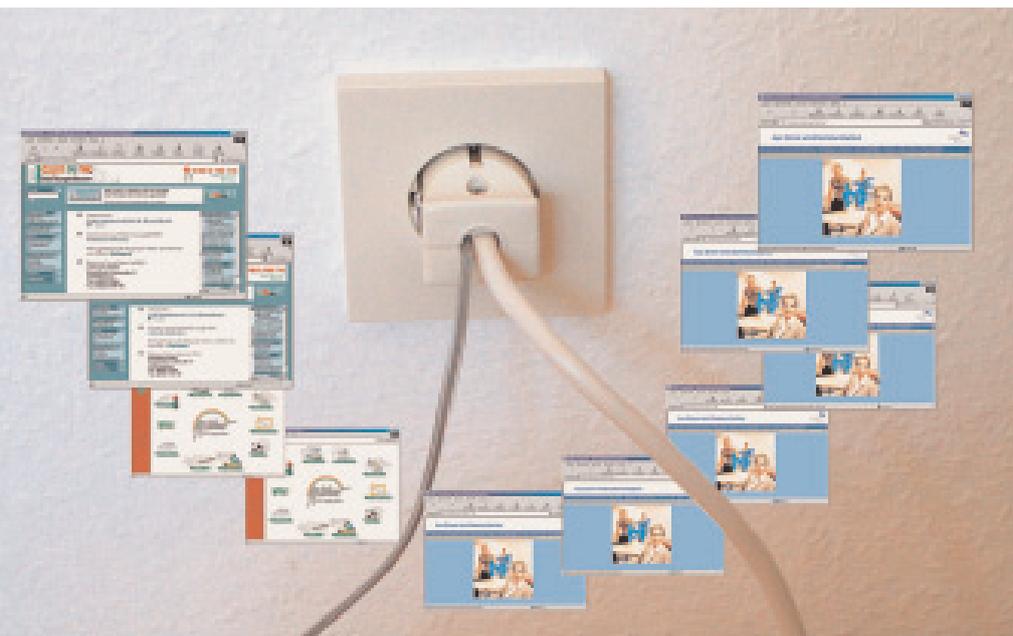
**Düsseldorf.** Für die NRW-Kommunen ist das Maß voll. Sie fordern ein wesentlich stärkeres Engagement der Landesregierung bei der Sanierung der maroden Schulgebäude.

Das machte in Düsseldorf Dr. Bernd Schneider, Geschäftsführer des Städte und Gemeindebundes in NRW, in einem WR-Gespräch deutlich: „Wir fordern Herrn Clemens auf, Investitionen in die Schulen zur Chefsache zu machen.

Wir laden ihn ein, zu einer Offensive der Ehrlichkeit.“ Bei der Sanierung der baulichen Mängel wie auch bei der flächendeckenden Ausstattung mit Computern sieht der Bund das Land stärker als bisher gefordert. „Ohne einen zusätzlichen Einsatz originärer Landesmittel kann der Sanierungstau nicht abgebaut werden“, fordert eine aktuelle Resolution der Städte. Zwar taumt Schneider ein, dass rein rechtlich die Sanierung der Gebäude Aufgabe der Schulträger, sprich der Städte, ist.

Doch der Sanierungstau, den die NRW-Kommunen mit knapp zehn Mrd. Mark beziffern, sei die „Konsequenz der nackten finanziellen Not“, versucht vor allem durch die Übertragung von immer mehr Aufgaben durch Bund und Land ohne Ausgleich.

Städtische Leistungen mussten z.B. wegen des Solidarbeitrages Ost (2,5 Mrd. Mark im Jahr, rund 20 Mrd. Mark seit 1991) oder drastisch gestiegener Sozialhilfe-Kosten (1990: 12 Mrd., 1999: 16 Mrd.) erheblich gesenkt werden.



◀ Ein lang gehegter Wunsch - Strom und Daten aus einer Steckdose - soll mittels Powerline-Technologie endlich Wirklichkeit werden

Überlagern des 50 Hertz-Wechselstroms mit einer höheren Frequenz zur Datenübertragung - erweist sich in der Praxis als heikel. Denn jedes elektrische „Knacken“ eines alten Kühlschranks oder Föns wirbelt den Datenstrom schier unentwirrbar durcheinander.

Ein Ausweg könnte darin liegen, das Datensignal mit höherer Leistung in das Stromnetz einzuspeisen. Dann aber bestünde die Gefahr, dass sich gewöhnliche Stromkabel in aggressive Sender verwandeln, die andere Funksysteme stören. Dem stehen nationale und europäische Gesetze entgegen.

#### ■ TECHNISCHER DURCHBRUCH

Es scheint, als hätten die Ingenieure das System Powerline in mühevoller Kleinarbeit endlich zur Fehlertoleranz erzogen. Das Datensignal, berichteten Vertreter der Mannheimer Firma Power Plus Communications (PPC) auf der CeBIT stolz, sei jetzt im „Rauschen“ des Niederspannungsnetzes - also im Spektrum der natürlichen Schwankungen - versteckt. Die rechtliche Grundlage für den lukrativen Mehrwert im 220 Volt-Stromkabel hat just der Bundesrat geschaffen. Zwei Tage nach der Hannoveraner Computer-Leitmesse stimmte die Länderkammer einer Rechtsverordnung zu, welche Frequenzen zwischen ei-

# Steckdose - reif für den Datentransport?

**Noch nie war der Optimismus der Powerline-Anbieter so groß wie nach der Computermesse CeBIT: die technischen und rechtlichen Probleme seien gelöst, die Markteinführung beschlossene Sache**

Seit einem halben Jahrzehnt ist davon die Rede. Alle Jahre wieder wurden Pilotprojekte vorgestellt, wurde die Serienreife angekündigt. Doch in bundesdeutschen Haushalten war bis dato nichts davon zu sehen. Jetzt endlich soll Powerline Communication (PLC), die Technik der Datenübertragung übers Stromkabel, Wirklichkeit werden.

Auf der CeBIT Ende März in Hannover leisteten sich die Anbieter von Powerline-Komponenten sogar einen Gemeinschaftsstand samt VIP-Lounge in der oberen Etage. Gleichwohl mochte jeder Aussteller den Besuchern glaubhaft machen, er als einziger habe die technischen Probleme gelöst - und die Mitbewerber noch nicht.

Im Grunde genommen ist Powerline eine alte Technik. Bereits im 2. Weltkrieg wurden Nachrichten über feindliche Fliegerverbände ins örtliche Stromnetz eingespeist. Dieser „Drahtfunk“ war die entscheidende In-

formationsquelle, als die Sendeanlagen längst zerschossen am Boden lagen. In einer wenig anspruchsvollen Variante gibt es Datenübertragung über das 50 Hertz-Stromkabel seit Jahren beim Babyphon oder in Form von Schaltimpulsen zum Wechseln auf billigen Nachtstrom.

#### ■ LETZTE MEILE

Interessant wurde diese Technik erst mit der Öffnung des Telekommunikationsmarktes. Bekanntlich kommt der Wettbewerb um die Millionen PrivatkundInnen nicht in Gang, weil die Telekom weiterhin über fast alle Hausanschlüsse verfügt. Die hohe Miete für die sogenannte letzte Meile macht das Geschäft für Alternativ-Anbieter letztlich unattraktiv.

Seit Jahren sind namhafte Hersteller auf der Suche nach Methoden, diese „letzte Meile“ ohne teures Kabel-Verlegen zu überbrücken. Alles wurde bereits probiert: Funkstrecken nach Art der schnurlosen Telefone, Aufrüsten des Breitbandkabels für das Kabelfernsehen - und eben Powerline. Dieses System sperrte sich bisher hartnäckig gegen alle Optimierungsversuche. Was vom physikalischen Prinzip her einfach erscheint -

ZUR SACHE

## UNTERNEHMEN STARTKLAR

Nach Abschluss von Feldversuchen wollen in diesem Jahr vier Energieversorger ihren PrivatkundInnen Datenübertragung mittels Powerline anbieten. Die RWE Powerline beginnt in den Städten Essen und Mülheim/Ruhr und hofft, noch in diesem Jahr rund 20.000 Haushalte anzuschließen. Die MVV Energie Mannheim will ab Mai Haushalte in ihrem Versorgungsgebiet mit der neuen Technik ausstatten. Als Ziel bis 2003 wird eine Zahl von 25.000 TeilnehmerInnen anvisiert. StromkundInnen in Ellwangen können ab Sommer auf das Internet aus der Steckdose hoffen, bereitgestellt von der EnBW Energie Baden-Württemberg AG. Die Online AG des E.ON-Konzerns bereitet erst einmal Pilotprojekte in Niedersachsen und Sachsen-Anhalt vor.



**Hannelore Kraft** (SPD) ist neue Ministerin für Bundes- und Europaangelegenheiten des Landes Nordrhein-Westfalen. Die 39-jährige Landtagsabgeordnete tritt die Nachfolge ihres Parteifreundes Detlev Samland an, der wegen einer Steuer-Affäre Mitte April zurückgetreten ist. Hannelore Kraft stammt aus Mülheim/Ruhr und war nach ihrem Studium der Volkswirtschaft seit 1989 als Unternehmensberaterin und Projektleiterin beim Zentrum für Innovation und Technik NRW tätig. Der SPD gehört sie seit 1994, der IG Metall seit 1995 an. Im Mai 2000 wurde sie in den NRW-Landtag gewählt.

nem und 30 Megahertz für Powerline-Anwendungen freigibt. Dabei müssen allerdings dezidiert niedrige Abstrahlungsgrenzwerte eingehalten werden.

Sollte die Datenübertragung via Stromkabel in diesem Jahr technisch den Durchbruch schaffen, hoffen große wie kleine Energieversorger auf ein einträgliches Geschäft. Die Mannheimer Stadtwerke MVV Energie AG haben zu diesem Zweck mit dem israelischen Chip-Hersteller main.net communications ltd. eine Tochterfirma, die besagte PPC, gegründet. Sie soll anderen Stadt-

werken die neue Technik schmackhaft machen, Geräte und Software verkaufen sowie Konzepte zur Markteinführung entwerfen.

Den EndkundInnen werden attraktive Leistungen in Aussicht gestellt: eine Übertragungsrate von bis zu 2 Megabit pro Sekunde - mehr als das 20-fache von ISDN -, einfache Installation sowie Pauschalpreise für zeitlich unbegrenzten Internet-Anschluss. Die Verwendung der Stromleitung als Daten-Pipeline hat einen weiteren Vorteil: zusätzliche Kabel im Haus werden überflüssig. Buchstäblich jede Steckdose bietet dann auch Internet-Zugang.

**TRAFOSTATIONEN UMRÜSTEN**

Freilich stehen potentielle Powerline-Betreiber erst einmal selbst vor Investitionen. Denn spätestens an der Trafostation müssen die Datensignale aus dem Haushalt-Stromnetz herausgefiltert und in konventionelle Datenkabel umgeleitet werden. Pro Endkunde fallen dabei Kosten zwischen 150 und 250 Mark an. Und für jeweils 20 bis 30 Haushalte ist eine Trafostation für den Powerline-Betrieb aufzurüsten.

Vorab steht nur der Internet-Zugang auf dem Programm der Powerline-Anbieter. Doch grundsätzlich lässt sich - mittels der im Mobilfunk erprobten Technik - auch Sprache über das Stromkabel übertragen. Erst durch Kombination von Datentransport und Telefonie böte die Powerline-Verbindung eine echte Alternative zur klassischen Kupferleitung.

Die PLC-Betreiber in spe denken bereits an weitere Dienste, um den unstillbaren Hunger nach Telekommunikation zu befriedigen. So werden aller Voraussicht nach für den neuen Mobilfunk-Standard UMTS mehr

Sende- und Empfangsanlagen benötigt als bisher vorhanden. Und jeder neue Transmitter verlangt nach einer Verbindung zum Kabelnetz. Dieser Bedarf könnte den Glasfaser-Strecken zwischen den Trafostationen zusätzliches Datenvolumen beschern.

Außerdem harren die Breitband-Netze des Kabelfernsehens einer Aufrüstung, damit die TV-KundInnen endlich den Spielfilm ihrer Wahl - Stichwort „Video on Demand“ - herunterladen können. Das bisher als „Einbahnstraße“ ausgelegte Kabelnetz lässt sich bekanntlich nur unter großen Kosten zum Zwei-Weg-System umbauen. Dabei könnte das gewöhnliche Stromnetz mittels Powerline-Technologie aushelfen. (mle) ●

**PAUSCHALE GILT ALS TEUER**

Da bei Powerline keine Verbindung aufgebaut und wieder geschlossen wird, lässt sich auch keine online-Dauer messen. Daher haben die Powerline-Anbieter eine andere Messgröße für den Preis ausfindig gemacht: die übertragene Datenmenge. Diese wird - meist in Form einer gestuften Pauschale - in Rechnung gestellt. RWE Powerline beispielsweise bietet als Einstiegerpaket ein monatliches Download-Volumen von 250 Megabyte zum Festpreis von 49 Mark an. Doch diese Preise stoßen bei Internet-Surfern auf Kritik. Ein Kostenvorteil gegenüber herkömmlichen Verfahren wie ISDN oder ADSL sei nicht zu erkennen. Vor allem sinkt bei Powerline - ähnlich wie beim Mobilfunk-Standard UMTS - die Übertragungsgeschwindigkeit, je mehr TeilnehmerInnen gleichzeitig im Internet surfen.

**Schachtregulierungen**

von Deutschlands erstem Fachdienstleister

- › bewährt, rationell und schnell
- › ohne Straßenaufbruch
- › geringe Verkehrsbeeinträchtigung
- › sofortige Befahrbarkeit
- › zu festen Preisen
- › über 20 Jahre Erfahrung



Sehen so Ihre Schächte aus?



So sollten Ihre Schächte aussehen!

**unsere weiteren Produkte:**



**Anti-Klapper-Einlage**



- ◆ Rohrverschlüsse und Prüfgeräte
- ◆ Schachtabdichtblasen
- ◆ Schachtdeckelhebergeräte
- ◆ Schachtrahmenheber mit Zubehör
- ◆ "EBRALIT"-Spezialvergußmörtel

**BECK**  
Kanal- und Schachtgeräte  
Obere Mühle 11



D - 74906 Bad Rappenau-Bonfeld  
Tel.: 07066 / 9920-0 Fax: 9920-20  
Internet: www.beck-kanal.de

# Mit Vorausblick Risiken begrenzen

**Kommunen, kommunalen Unternehmen und Sparkassen stellen sich Risiken, die im Schadensfall erhebliche finanzielle Auswirkungen haben, aber durch passende Versicherungen minimiert werden können**

Die Aussage „no risk - no fun“ hört man häufig, wenn eine besondere Risikobereitschaft hervorgehoben werden soll. Sicherlich gehört zu jedem erfolgreichen Handeln auch die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Allerdings sollte man nur solche Risiken auf sich nehmen, die tatsächlich bewältigt oder abgefangen werden können. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, sollten Risiken durch den Abschluss von Versicherungen minimiert werden.

Im kommunalen Bereich stellen sich für Hauptverwaltungsbeamte, Geschäftsführer und Aufsichtsräte kommunaler Unternehmen sowie für Vorstände von Sparkassen eine Reihe von Risiken, die im Schadensfall erhebliche finanzielle Auswirkungen mit sich bringen. Bei den Haftungsrisiken sind drei Bereiche zu unterscheiden:

- Wird durch ein Tun oder Unterlassen ein Dritter geschädigt, ist die **Haftpflichtversicherung** angesprochen.
- Führt ein bestimmtes Verhalten dazu, dass die Kommune oder das privatrechtliche Unternehmen einen Vermögensnachteil erleiden, geht es um die **Vermögenseigenschaden-** und um die sogenannte **D&O-Versicherung**.
- Viele Streitfragen werden durch Gerichte unter Beteiligung von Anwälten und Sachverständigen entschieden. Die finanziellen Risiken solcher Verfahren können durch eine **Rechtsschutzversicherung** abgedeckt werden.

## ■ HAFTPFLICHTVERSICHERUNG

Anhand eines konkreten Schadenfalles lassen sich die bestehende Risiken wie auch der Deckungsschutz der Haftpflicht- und

Rechtsschutzversicherung anschaulich darstellen. Auf dem Marktplatz einer Kleinstadt ertrank ein kleiner Junge in einem Brunnen. Der Brunnen diente als Löschwasserreservoir und war dementsprechend tief.

Der verkehrssicherungspflichtigen Stadt wurde - im Ergebnis zu Recht - vorgeworfen, man habe versäumt, unter der Wasseroberfläche ein Schutzgitter anzubringen. Der Vorwurf wurde darüber hinaus unmittelbar gegen den Bürgermeister erhoben, weil dieser einige Jahre zuvor einen Beschluss des Stadtrates, der sich gegen Sicherungsmaßnahmen ausgesprochen hatte, nicht beanstandet hatte.

Die Eltern des Kindes machten Schadenersatzansprüche wegen Beerdigungskosten und weiterer unfallbedingter Aufwendungen geltend. Im Rahmen einer Haftpflichtversicherung sind solche Schadenersatzansprüche abgedeckt. Die GVV-Kommunalversicherung gewährt für Personen-, Sach- und Vermögensschäden unbegrenzte Deckung. Auch ein wesentlich größerer Schaden wäre folglich ohne Eigenbeteiligung der Stadt reguliert worden.

Im Beispielfall hätte man bei einer anderen Sachlage - geringere Wassertiefe des Brunnens - die Auffassung vertreten können, dass zusätzliche Sicherungsmaßnahmen nicht erforderlich waren. Dann wären die gegen die Stadt geltend gemachten Schadenersatzansprüche zurückgewiesen und die zur Rechtsverteidigung notwendigen Prozesskosten übernommen worden. Insoweit hat die Allgemeine Haftpflichtversicherung zum Teil den Charakter einer Rechtsschutzversicherung.

## ■ RECHTSCHUTZVERSICHERUNG

Es wurden aber nicht nur Schadenersatzansprüche geltend gemacht, sondern es wurde gegen den Bürgermeister ein strafrechtliches Ermittlungsverfahren eingeleitet. Vom Bundesgerichtshof wurde der Bürgermeister zu einer Geldstrafe verurteilt. In einem solchen strafrechtlichen Verfahren kann die Allgemeine Haftpflichtversicherung nicht helfen.



Schutz bietet eine Rechtsschutzversicherung - und hier insbesondere eine sogenannte Spezial-Strafrechtsschutz-Versicherung für Kommunen.

Diese gewährt Versicherungsschutz ab Einleitung des Ermittlungsverfahrens. Die Versicherung übernimmt nicht nur das Anwalts-honorar. Ersetzt werden auch Kosten für Sachverständige oder anwaltliche Betreuung, wenn man als Zeuge aussagen soll.

Ist das Hauptverfahren eröffnet, also eine Anklage erhoben, trägt die Spezial-Strafrechtsschutz-Versicherung praktisch alle dadurch ausgelösten Kosten - etwa Gerichtskosten, Anwalts-honorare, Zeugenentschädigungen oder auch Kosten eines Nebenklägers. Diese können bei Verfahren, die durch mehrere Instanzen gehen, erheblich sein. Die Versicherungssumme liegt bei 500.000 DM, begrenzt auf 200.000 DM pro Person.

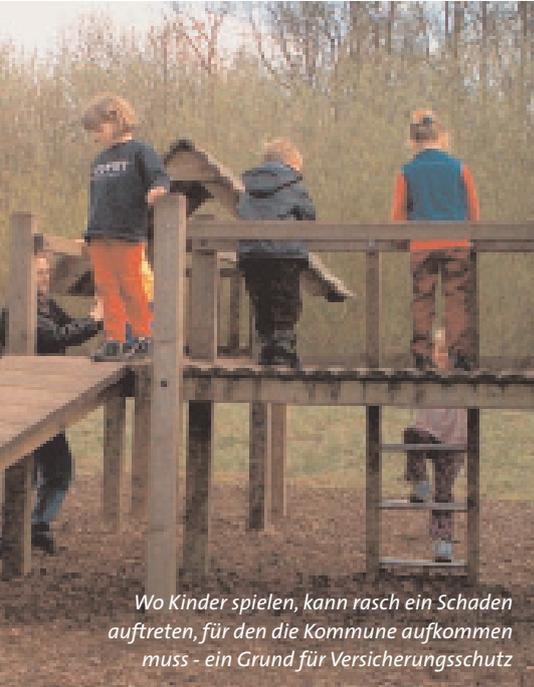
Hiermit dürften sich in der Regel sämtliche Kosten eines Strafverfahrens abdecken lassen. Nur eines kann die Spezial-Strafrechtsschutz-Versicherung nicht: Geldbußen oder Geldstrafen für die Verurteilten bezahlen. Eine Haftstrafe ist ohnehin in Person anzutreten.

## ■ EIGENSCHADENVERSICHERUNG

Bei der Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherung besteht Deckungsschutz, wenn außenstehende Dritte beeinträchtigt werden. Anders ist dies bei der sogenannten Vermögenseigenschadenversicherung. Hier geht es um die Absicherung unmittelbarer Vermögensschäden, die den Kommunen, kommunalen Einrichtungen oder Spar-

### DIE AUTOREN

**Michael Alfers** und **Michael Strauß** sind Mitarbeiter der GVV-Kommunalversicherung VVaG in Köln



Wo Kinder spielen, kann rasch ein Schaden auftreten, für den die Kommune aufkommen muss - ein Grund für Versicherungsschutz

Foto: Lehrer

## ■ DIENSTPFLICHTVERLETZUNG

Erfasst werden von der Eigenschadenversicherung nur unmittelbare Vermögensnachteile. Der Schaden muss auf schuldhaftes Dienstpflichtverletzung zurückzuführen sein. Versicherungsschutz wird sowohl für Fahrlässigkeit als auch für Vorsatz angeboten. Für den Fahrlässigkeitsbereich gilt ein Regressverzicht zugunsten der MitarbeiterInnen. Damit bietet diese Sparte Versicherungsschutz nicht nur für Kommunen, kommunale Einrichtungen und Sparkassen. Vielmehr sind mittelbar auch fehlerhaft handelnde MitarbeiterInnen geschützt.

Damit der Schutz greift, muss es sich um eine sogenannte „Vertrauensperson“ handeln. Hiermit sind all diejenigen gemeint, die in einem weisungsgebundenen, abhängigen, arbeitsvertraglich geregelten Verhältnis zum Dienstherrn stehen. Hinzu kommen die Mitglieder der Vertretungskörperschaften. Bei rechtlich selbständigen Einrichtungen, etwa GmbHs, gehören zu den Vertrauenspersonen auch Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte.

Freilich gibt es eine Ausschlussfrist für Spätschäden. Dies ist der Zeitraum, innerhalb dessen ein Schaden gemeldet worden sein muss. Die Deckungssumme beträgt je nach Vereinbarung im Fahrlässigkeitsbereich bis zu 1 Mio. DM pro Versicherungsfall und im Vorsatzbereich bis zu 3 Mio. DM. Allerdings bleibt im Schadenfall ein Selbstbehalt. Dieser beträgt im kommunalen Bereich 10 Prozent, mindestens 25 DM und höchstens 1.000 DM, im Sparkassenbereich 20 Prozent. Zum Selbstbehalt sind jedoch abweichende Vereinbarungen möglich.

## ■ D&O-VERSICHERUNG

Allgemeine Haftpflicht-, Vermögenseigenschaden- und Rechtsschutzversicherung bieten ein hohes Maß an Absicherung für die Kommunen und kommunalen Betriebe sowie ihre Entscheidungsträger und MitarbeiterInnen. Welchen zusätzlichen Versicherungsschutz bietet eine D&O-Versicherung? Das Kürzel stammt aus dem englischsprachigen Raum und bedeutet „directors and officers“.

Hier handelt es sich um eine Versicherung speziell für die Führungsebene, also für Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer und Aufsichtsräte. Ziel der D&O-Versicherung der GVV-Kommunalversicherung ist die Absicherung des Großschadensrisikos

bei Inanspruchnahme der Organe einer Gesellschaft - sei es durch die Gesellschaft selbst oder durch Dritte.

Die Haftpflichtversicherung der GVV-Kommunalversicherung bietet gegenüber Dritten bereits Versicherungsschutz in unbegrenzter Höhe, sodass eine zusätzliche Absicherung in der Regel nicht erforderlich ist. Anders kann es bei der Vermögenseigenschadenversicherung aussehen. Diese deckt für den Fahrlässigkeitsbereich Vermögensverluste bis zu einer Deckungssumme von 1 Mio. DM.

Wenn ein darüber hinaus gehender Vermögensschaden denkbar erscheint, sollte über den Abschluss einer D&O-Versicherung nachgedacht werden. Entscheidend ist die Risikobeurteilung für das jeweilige Unternehmen. Der Versicherungsschutz der D&O-Versicherung beginnt also genau dort, wo der Versicherungsschutz der Vermögenseigenschadenversicherung aufhört.

Allerdings greift die D&O-Versicherung ausschließlich im Fahrlässigkeitsbereich ein. Die Deckungssumme für D&O-Versicherungen kann den Erfordernissen angepasst werden, wobei die Obergrenze bei 10 Mio. DM liegt.

## ■ RISIKOLAGE EINSCHÄTZEN

Von Bedeutung ist schließlich, ob sich durch das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) die Risikolage für kommunale Unternehmen so verschärft hat, dass zusätzlicher Versicherungsschutz erforderlich wird. Zunächst gelten die Regelungen nur für Aktiengesellschaften. Nach der Gesetzesbegründung sollen einzelne Vorschriften aber auch für andere Gesellschaftsformen, namentlich GmbHs, Bedeutung haben.

Dies gilt insbesondere für die in § 91 Abs. 2 AktG aufgenommene Verpflichtung, ein Risikomanagement-System einzuführen. Für den kommunalen Bereich ist - was das KonTraG angeht - § 53 Haushaltsgrundsatzgesetz (HGrG) zu beachten, im Zusammenwirken mit den Regelungen der jeweiligen Gemeindeordnung über wirtschaftliche Betätigung der Gemeinde.

Nach § 53 HGrG besteht für Gebietskörperschaften grundsätzlich die Verpflichtung, bei Unternehmen in Privatrechtsform eine erweiterte Abschlussprüfung durchführen zu lassen. Dies bedeutet, dass der Abschlussprüfer auch die Ordnungsmäßigkeit

kassen durch zumindest fahrlässiges Verhalten eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin entstehen.

Auch hierzu Beispiel: Für das Bauprojekt eines kommunalen Unternehmens standen Fördermittel in Millionenhöhe zur Verfügung. Diese wurden rechtzeitig beantragt, es lag auch bereits ein Zuwendungsbescheid vor. Dieser sah allerdings vor, dass innerhalb einer bestimmten Frist mit dem Bau zu beginnen sei.

Diese Frist übersah der Geschäftsführer. Der Baubeginn erfolgte einige Monate später - zu spät zum Erhalt der Fördermittel. Folglich wurde der Zuwendungsbescheid widerrufen, und die Fördermittel standen nicht zur Verfügung. Dem Unternehmen entstand ein Schaden in Millionenhöhe.

Wie kann die Vermögenseigenschadenversicherung oder - wie sie für den Sparkassenbereich heißt - die Personalgarantieversicherung der GVV-Kommunalversicherung in einem solchen Fall helfen? Abgedeckt sind in diesem Versicherungszweig reine Vermögensschäden der Kommune, der kommunalen Einrichtung oder der Sparkasse. Personen- oder Sachschäden sind nicht Gegenstand der Versicherung. Weitere Voraussetzung ist, dass der Vermögensschaden „unmittelbar herbeigeführt“ wurde.

Dieses Kriterium dient der Abgrenzung zur Haftpflichtversicherung, bei der ein Dritter einen Schaden geltend macht. Diese Situation kann zwar auch zu einem Vermögensschaden der Kommune oder kommunalen Einrichtung führen - etwa, wenn keine Allgemeine Haftpflichtversicherung besteht und die Stadt den Schadenersatz aus eigenen Mitteln bestreiten muss. Dieser Vermögensschaden entsteht aber primär bei Dritten und nur mittelbar bei der Gemeinde.

der Geschäftsführung zu überprüfen hat.

Was sind die Folgen einer Vernachlässigung des Risikomanagements? Erste denkbare Folge: Der Abschlussprüfer verweigert den Bestätigungsvermerk. Zweite mögliche Folge: In der Hauptversammlung wird dem Vorstand die Entlastung verweigert. Und als drittes: Es kann zu einer Schadenersatzpflicht des Vorstandes aus § 93 Abs. 2 AktG kommen.

Diese beschränkt sich nicht auf Vorstände und Geschäftsführer. Auch für Aufsichtsräte kommt eine Haftung in Betracht, und zwar aus § 116 AktG. Daher hat der Aufsichtsrat zu prüfen, ob die Unternehmensführung den gesetzlichen Pflichtenkatalog - spricht: Einrichtung eines Risikomanagements - erfüllt.

Welcher Versicherungsschutz wird zur Abdeckung möglicher Schadenersatzansprüche von Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern und Aufsichtsratsmitgliedern benötigt? Es geht um Schäden, die der

Gesellschaft unmittelbar oder durch Inanspruchnahme seitens Dritter entstehen. Damit sind die Haftpflichtschaden- und die Vermögenseigenschaden-Versicherung angesprochen. Ansprüche aus diesen Haftungsnormen sind durch Haftpflicht- und Vermögenseigenschadenverträge abgedeckt.

Soweit die maximale Deckungssumme der Eigenschadenversicherung von 1 Mio. DM überschritten wird, kommt eine D&O-Versicherung zum Tragen. Diese bietet im Rahmen der getroffenen Vereinbarungen und insbesondere der bestehenden Deckungssummen weitergehenden Versicherungsschutz.

Letztlich hat sich durch das KonTraG der Pflichtenkreis der Vorstände, Geschäftsführer und Aufsichtsräte erweitert. Was den Bedarf an Versicherungsschutz angeht, bieten jedoch die vorhandenen Produkte - bei Anpassung an die jeweiligen Risiken - ausreichende Deckung. ●

## OVG NRW zum „Preußen-Park Münster“

**Der Bebauungsplan „Preußen-Park“ der Stadt Münster ist wegen vorliegender Abwägungsmängel nichtig (nichtamtlicher Leitsatz)**

OVG NRW, Urteil vom 07.12.2000 – Az.: 7a D 6o/99 –

Die Stadt Münster hatte im Dezember 1998 den Bebauungsplan „Preußen-Park“ mit folgendem Inhalt beschlossen: Sondergebiet „Sport, Münsterland-Stadion“ für das bestehende „Preußen-Stadion“; Sondergebiet „Einkaufszentrum“ mit Einzelhandelsflächen von max. 25.000 qm Verkaufsfläche, max. 5.000 qm Geschößfläche für endverbraucherorientierte Dienstleistungen und 1.500 qm Geschößfläche für Büronutzung. Der Standort liegt ca. 2 km vom eigentlichen Stadtzentrum Münsters entfernt. Nach dem Vorbild des sog. „Utrechter Modells“ verkaufte die Stadt Münster im Jahr 1999 ihr mit dem Einkaufszentrum überplantes Grundstück an die Firma ECE. Die Firma ECE verpflichtete sich, als Gegenleistung das „Preußen-Stadion“ zu einem bundesligatauglichen „Münsterland-Stadion“ umzubauen. Der Wert dieser Gegenleistung wurde mit ungefähr 50 Mio. DM angesetzt.

An dem Bebauungsplan wurde vielfach Kritik geübt, unter anderem auch von den Umland-Kommunen. Vor allem wurde geltend gemacht, das Einkaufszentrum sei von der Stadt Münster nur deshalb beschlossen worden, um den bundesligareifen Ausbau des „Preußen-Stadions“ durch die Firma ECE zu ermöglichen.

Obwohl durch die Verknüpfung mit der Sanierung des „Preußen-Stadions“ gewichtige Zweifel daran bestanden, ob der Bebauungsplan im Sinn von § 1 Abs. 3 BauGB für die städtebauliche Entwicklung und Ordnung erforderlich ist, hat das OVG diese städtebauliche Rechtfertigung noch als gegeben angesehen. Der Bebauungsplan stelle keine rein privatnützige Planung dar. „Die mit dem Bebauungsplan ausdrücklich verfolgten Anliegen, einen Schwerpunkt für sportliche Einrichtungen mit regionalem Einzugsbereich durch den Umbau des „Preußen-Stadions“ zu einem

„Münsterland-Stadion“ zu entwickeln und die Ergänzung des vorhandenen Einzelhandelsangebots der Stadt Münster durch die Errichtung eines Einkaufs- und Dienstleistungszentrums zu befördern, sind durchaus beachtliche städtebauliche Belange, die die Planung im Sinn des § 1 Abs. 3 BauGB rechtfertigen“. Den Argumenten, die städtebaulichen Zielvorstellungen seien nur vorgeschoben worden, ist das OVG nicht gefolgt. Im Ergebnis ist das OVG somit der Behauptung nicht gefolgt, die Stadt Münster habe „Hoheitsrechte verkauft“, also den Bebauungsplan nur als Gegenleistungen für die Stadioninvestitionen der Firma ECE beschlossen.

Das OVG sieht auch keinen Verstoß gegen die Ziele der Raumordnung (§ 1 Abs. 4 BauGB), insbesondere gegen die Forderung von § 24 Abs. 3 Landesentwicklungsprogramm, wonach Sondergebiete für großflächige Handelsbetriebe nur ausgewiesen werden sollen, soweit die vorgesehenen Nutzungen räumlich und funktional den Siedlungsschwerpunkten zugeordnet sind. Das OVG gibt insoweit den Kommunen eine wesentlich weitergehende Planungsfreiheit als der nordrhein-westfälische Einzelhandelserslaß (Erlaß vom 07.05.1996 zur Ansiedlung von Einzelhandelsgroßbetrieben (Ministerialblatt 1996, S. 922)). Diese sehr zurückhaltende Argumentation des OVG bringt letztlich die Gefahr, daß die Vorschrift des § 1 Abs. 4 BauGB (Anpassung des Bebauungsplans an die Ziele der Raumordnung) im Fall einer gerichtlichen Prüfung weitgehend leerläuft.

Die Nichtigkeit des Bebauungsplans wurde vom OVG schließlich lediglich wegen vorliegender Abwägungsmängel ausgesprochen. Die Stadt habe sich keine hinreichende Klarheit über die städtebaulichen Auswirkungen des Einkaufszentrums verschafft. Dies verstoße gegen § 11 Abs. 3 BauNVO. Außerdem habe die Stadt den Verkehrsauswirkungen des Vorhabens nicht das ihnen zukommende Gewicht beigemessen. Schließlich habe die Stadt auch die schutzwürdigen Belange der benachbarten Wohnbevölkerung nicht in ausreichendem Maße in die Abwägung eingestellt. ●

## IMPRESSUM



**STÄDTE- UND GEMEINDERAT**

Die Fachzeitschrift für Kommunal- und Landespolitik in Nordrhein-Westfalen

### Herausgeber

Städte- und Gemeindebund  
Nordrhein-Westfalen  
Kaiserswerther Straße 199-201  
40474 Düsseldorf  
Telefon 0211/45 87-1  
Fax 0211/45 87-211

### Hauptschriftleitung

Hauptgeschäftsführer  
Friedrich Wilhelm Heinrichs

### Redaktion

Martin Lehrer M. A. (Leitung)  
Telefon 0211/45 87-2 30  
E-Mail: Martin.Lehrer@nwstgb.de  
Barbara Baltsch

### Anzeigenabwicklung

Krammer Verlag Düsseldorf AG  
Hermannstraße 3 • 40233 Düsseldorf  
Telefon 0211/9149-4 03  
Fax 0211/9149-4 50

### Layout

Krammer Verlag Düsseldorf AG

### Druck

Druckservice H. Schübel  
Theodor-Heuss-Straße 15  
45711 Datteln

Gedruckt auf  
chlorfrei gebleichtem Papier

Die Zeitschrift erscheint monatlich. Das Einzelheft kostet 9,- DM. Ein Jahresabonnement kostet einschließlich Inhaltsverzeichnis 96,- DM. Die Bezugsgebühren werden im dritten Quartal des Kalenderjahres durch besondere Rechnung eingezogen. Bestellungen nur beim Städte- und Gemeindebund Nordrhein-Westfalen, 40474 Düsseldorf, Kaiserswerther Straße 199/201. Abbestellungen sind nur zum Ende eines Kalenderjahres möglich. Kein Buchhandelsrabatt. Die mit dem Namen des Verfassers veröffentlichten Beiträge geben die persönliche Meinung des Verfassers wieder. Nachdruck nur mit Genehmigung der Schriftleitung.

ISSN 0342 - 6106



**THEMENSCHWERPUNKT  
JUNI BESCHÄFTIGUNG**