usu
The Knowledge Business Company

• CASE STUDY

Stadt Köln

STÄDTISCHES CALLCENTER BEANTWORTET BÜRGER-ANFRAGEN

Köln auf Draht

Köln ist als älteste deutsche Großstadt mit einer Million Einwohnern die drittgrößte Metropole Deutschlands. Nach dem Vorbild der Partnerstadt Barcelona entstand seit 2002 ein kommunales CallCenter, das heute allen Bürgern eine zentrale Anlaufstelle für sämtliche städtischen Angelegenheiten bietet und die Ämter entlastet. Hierfür nutzt die Stadt Köln Wissensmanagement-Lösungen der USU AG.

+ Ausgangslage und Zielsetzung

„Hallo, Stange hier, Bruno Stange". „Wir möchten am 15. August in der Kranzstraße ein Straßenfest veranstalten." „Wie komme ich denn an eine entsprechende Genehmigung?"

Es geht um einen Antrag auf „Sondernutzung einer öffentlichen Verkehrsfläche". Klingt nicht sehr schwierig, gestaltet sich aber in der Praxis vieler Kommunen sehr aufwändig, sind doch viele Instanzhürden zu überspringen. Involviert sind Rechts- und Ordnungsamt, Einwohnermeldeamt, Straßenverkehrsamt, Presse & Polizei, der Baubetriebshof und nicht zuletzt der Stadtkämmerer für die Rechnungsstellung. Das Grundproblem besteht darin, dass viele Aufgaben nach Themenbereichen aufgeteilt sind und sich nicht an Prozessen orientieren. Es fehlt eine zentrale Anlaufstelle für Informationen aus einer Hand. Auch eine werkzeuggestützte Automatisierung wichtiger Abläufe gibt es in den seltensten Fällen. Und so wird der ratsuchende Bürger häufig selbst zur „Workflow Engine" und läuft orientierungslos von Amt zu Amt. Abhilfe tut not.

Neue Wege beschritt deswegen die Kölner Stadtverwaltung. Mit einem kommunalen CallCenter wollte man in puncto Bürgerservice eine Vorbildrolle innerhalb der deutschen Städtelandschaft einnehmen. Im März 2000 startete man mit der Entwicklung einer Konzeption für eine reibungslose Bürgerkommunikation. Hauptziel war es, den Bürgern eine zentrale Anlaufstelle für sämtliche städtischen Angelegenheiten zu bieten und damit die über 60 Ämter zu entlasten.

Nach der Durchführung der organisatorischen Maßnahmen und dem Abschluss der technischen Planung erfolgte Ende 2002 die Umsetzung der technischen Unterstützung der Call-Agenten. Neben den in einem CallCenter notwendigen Telefoniefunktionen waren besonders zwei Funktionen erfolgskritisch:

- Einerseits die Verfolgung und Steuerung der Bürgeranfragen inklusive Erfassung, Eskalation und Reporting. Für diesen Zweck wurde eine CRM-Software von Siebel eingesetzt.
- Es sollte andererseits sichergestellt werden, dass un-

Externe Ziele	Interne Auswirkungen
• Unnötige Wege werden erspart • Unnötige Wartezeiten entfallen • Ärger wegen unvollständiger Unterlagen minimiert • Individuelle Betreuung • Sehr gute Erreichbarkeit der Verwaltung • Der Bürger wird freundlich und fachkompetent behandelt • Der Bürger erlebt Servicemerkmale der Privatwirtschaft	• Stark frequentierte Bereiche werden entlastet • Mehr Kapazitäten für Sachbearbeitung • Bürger sind gut informiert und vorbereitet • Weniger Aufwand bei der Vorgangsbearbeitung • Verwaltungswissen wird gepoolt und digital gespeichert

terschiedliche Agenten die gleiche Frage auch gleich beantworten. Berücksichtigt werden musste, dass Handlungsanweisungen in einem kommunalen CallCenter sehr umfangreich sind. Bei der zweiten Funktion handelt es sich daher um eine Wissensdatenbank, die den Agenten den Zugriff auf ca. 15.000 interne und externe Dokumente bietet. Für diesen Zweck nutzten die Verantwortlichen der Stadt Köln ein Recherche- und Navigationswerkzeug auf Basis semantischer und neuronaler Netze.

+ Das Projekt

Unmittelbar nach der Auftragsvergabe im November 2002 startete das Projekt. Ambitioniert war das Zeitfenster, da der Produktivtermin auf Juni 2003 festgelegt wurde. Zunächst ging es um die Strukturierung und Klassifizierung der Dokumenteninhalte. Voraussetzung für die angestrebte hohe Service- und Lösungskompetenz des CallCenters war ein reibungsloser Wissens-Transfer von den zuständigen kommunalen Fachleuten bis zum Bürger vor Ort.

Durch den Einsatz intelligenter Technologien in einer kommunalen Wissensdatenbank sollten insbesondere die folgenden Herausforderungen gemeistert werden:

- Der Agent muss die Suche in 15.000 Dokumenten im Rahmen des Telefonates durchführen. Hier hat er gar nicht die Zeit für komplexere Suchformulierungen.
- Der anrufende Bürger verwendet eine komplett andere Sprache („Bürgerdeutsch“) als sie in den Dokumenten zu finden ist („Amtsdeutsch“). Entweder der Agent übernimmt die Übersetzung, oder die Maschine hat die beiden Sprachen und ihre Verbindung gelernt.

CallCenter der Kölner Stadtverwaltung

Während das CRM-Werkzeug als führendes System die unterschiedlichen Vorgänge der Bürgerkontakte abbildete, lieferte eine selbstlernende integrierte Wissensdatenbank Antworten in Form von Dokumenten, Handlungsanweisungen und Gesprächsleitfäden.

Durch intensive Schulungen wurden Anfang 2003 die Mitarbeiter mit den neuen Möglichkeiten der Recherche vertraut gemacht. Zuvor war insbesondere die Volltextsuche genutzt worden. Heute kann der Service-Agent entsprechende Kundenanfragen umgangssprachlich eingeben und erhält eine nach Passgenauigkeit qualifizierte Dokumentenliste als Suchergebnis. Mit der Auswahl und Bewertung der Suchergebnisse durch den Agent qualifiziert das System automatisch besonders geeignete Dokumente, deren Trefferquote dann für zukünftige ähnliche Anfragen steigt. Diese Controlling-Mechanismen sorgen für einen stets verbesserten Einsatz des vorhandenen Wissens und stellen sicher, dass die Versorgung mit den notwendigen Informationen sich dynamisch an den nachgefragten Themen der Bürger orientiert.

Die Projektarbeit verlief sehr konstruktiv, so dass auch der Koordinierungsaufwand gering war. Die Umsetzung

auf die Produktivumgebung erfolgte im Frühjahr 2003 und wurde durch zahlreiche Tests flankiert. Auch eine ausgeprägte Rechte-Struktur wurde implementiert.

Insgesamt arbeiten heute 102 Angestellte im Call Center-Bereich, davon 82 Agents im 1. Level und weitere 6 im Backoffice zur Beantwortung komplexerer Fragen. Und die Akzeptanz bei den Service-Agents ist sehr hoch. Den Systemen werden im laufenden Betrieb Flexibilität, eine komfortable Bedienbarkeit und ein exaktes Antwortverhalten bescheinigt.

+ Kölner Erfolgsgeschichte zieht Kreise

Durchschnittlich etwa 5.000 Bürger richten derzeit pro Tag Anfragen an die Kölner Stadtverwaltung, ganz überwiegend via Telefon. Und bei besonderen Anlässen, z. B. der Hartz IV Gesetzgebung und deren konkreten Auswirkungen, klingelte das Service-Telefon an manchen Tagen Anfang 2005 bis zu 13.000 mal.
Etwa ein Viertel der Anfragen betrifft das Amt für Öffentliche Ordnung (KFZ, Fundbüro etc.), weitere Schwerpunkte adressieren das Amt für Soziales und Senioren (Sozialhilfe, Hartz IV, JobCenter, GEZ etc.), das zentrale Bürgeramt (Personalausweis, Meldeangelegenheiten, Lohnsteuerkarte) oder das Standesamt. Durchgeforstet werden etwa 3.500 interne Dokumente sowie externe Dokumente aus 20 Domains, beispielsweise die der städtischen Bäder.

Äußerst positiv ist, dass bis zu 85 Prozent der Anfragen durch die CallCenter-Mitarbeiter direkt und abschließend beantwortet werden können. Für die Beantwortung der komplexeren Fragen rufen die Back-Office-Mitarbeiter den Bürger innerhalb von 2 Stunden zurück. Da die Wissensdatenbank auch gleichzeitig sämtliche Standard-Antworten beinhaltet, mit denen die Anfragen dokumentiert werden, wird für diese 85 Prozent jeweils eine Lösung gefunden. Das System hat inzwischen etwa 1.500 Standardfragen und -abläufe und Hunderte von Begriffen erlernt. Aufwand für die Betreuung des Selbstlernverfahrens liegt bei wenigen Stunden pro Monat. Damit sind die Agenten in der Lage, ihre Gespräche inklusive Dokumentation in ca. 100–120 Sekunden zu bearbeiten. Auch in den Spitzenzeiten des Vormittags erhalten Bürger somit umgehend eine zufriedenstellende und abschließende Antwort.

80 Prozent der Calls werden als anonyme Sammelakte dokumentiert. In einem Fünftel der Fälle wird jedoch eine individuelle Bürgerakte angelegt, um wichtige Amtshandlungen mit Authentifizierung wie z.B. den Service bei Verlust von Lohnsteuerkarten zu veranlassen. Darüber hinaus unterstützen die CallCenter Mitarbeiter auch Hotlines für bestimmte Kampagnen wie z.B. vor Wahlen.

Und der Service hat sich herumgesprochen. Auch die Stadt Bonn nutzt seit Mitte Oktober 2005 die Dienste und Infrastruktur des Kölner CallCenters. Während einer 6-monatigen Testphase laufen derzeit 20 Prozent der täglich etwa 1-500 Bonner Anrufe im Kölner CallCenter auf. Nach einem erfolgreichen Abschluss der Probephase sollen ab April 2006 sämtliche Anrufe an die Stadt Bonn vom CallCenter in Köln entgegengenommen werden. Von der interkommunalen Kooperation profitieren alle: Köln optimiert seine Wirtschaftlichkeit, die Stadt Bonn spart Investitionskosten und bietet ihren Bürgern einen hochwertigen Dienst. Weitere Kooperationen mit Städten im Umkreis, den neun zentralen Bürger-Ämtern der Stadt sowie der Kommunalen Gemeinschaftsstelle

Wahrzeichen der Stadt: der Kölner Dom

für Verwaltungsmanagement (KGST), ein von Städten, Gemeinden und Kreisen getragener Fachverband, sind geplant.

Das Kölner CallCenter ist eine Erfolgsgeschichte. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht der Kunde – der Bürger. Und Wissensmanagement dient in seiner Umsetzung als wissensbasierte Dienstleistung allein der optimierten Erfüllung der konkreten Aufgaben. Eindrucksvoll zeugt nicht zuletzt eine Vielzahl von Dankesschreiben vom positiven Feedback der Bürger, die den schnellen & freundlichen Service ebenso honorieren wie die kompetente und qualifizierte Beantwortung der Fragen.

*Sehr geehrte Frau ***,*

an dieser Stelle möchte ich mich nochmals ganz herzlich bei Ihnen für Ihre Hilfe bedanken.
Nicht nur dass Sie mir den richtigen Ansprechpartner bei der Stadt Köln genannt haben, sondern auch noch einen sehr netten und ebenfalls sehr hilfsbereiten Kollegen.
In der heutigen Zeit ist es eher selten das jemand so hilfsbereit und zuvorkommen ist wie Sie. Sie haben uns nicht nur sehr geholfen ein Problem zu lösen, sondern auch noch einen sehr wichtigen Auftrag für uns damit zu gewinnen.

Vielen Dank und mit bestem Gruß
*****

*Hallo Herr *** !*

Vielen Dank fuer die schnelle Antwort. Ich habe meine Anfrage schon telefonisch abgegeben und eine Ihrer Kolleginnen kuemmert sich darum.
Ich bin begeistert wie schnell eine zielgenaue Antwort gekommen ist. Die Stadt Koeln hat einen wirklichen Sprung gemacht. Auch die Freundlichkeit und Kundenorientierung hat stark zugenommen und hat alte Klischees hinfaellig gemacht. So macht die Zusammenarbeit allen mehr Spass und man braucht nicht mehr zu „hoffen" unter vielen einen oder zwei „Nette" zu finden. Ich glaube langfristig wird das den Behoerden nutzen.

Gruss
*****

Feedbackmeldungen auf das Call-Center