

Von Sandra Bischoff\*



Nach fast einem Jahr Vorbereitung nahm im September 2001 das bundesweit erste Call Center in einem Universitätsklinikum seinen Betrieb auf. Ein absolutes Novum auf medizinischem Boden – angestoßen durch die Vision des kaufmännischen Direktors Detlef Klimpe, des Oberverwaltungsrats und Leiters des Betriebscenters Ulrich Fleitmann und Betriebswirt Michael Maus und durchgeführt mit Unterstützung von Frank Finke, Weiterbildungsbeauftragter und Mitglied der Geschäftsleitung der IHK Aachen, sowie Sandra Bischoff, Bischoff Consult, die das Projekt von der Planung bis zur Realisierung begleitete.

# Manager auf Zeit

## Das erste Call & Service Center (CSC) im Universitätsklinikum Aachen

Im November 2000 fiel der Startschuss nach einer zweimonatigen Analysephase:

- Kontaktaufnahme zur „alten“ Telefonzentrale
- Rahmenbedingungen für das Personal
- Räumlichkeiten und Arbeitsplatzbestimmungen im Call Center
- Ablauforganisation im Klinikum
- Informationssammlung zu den Klinikums-Fachbereichen
- Technik, Ausstattung, Softwarebedarf
- Marketingziele des CSC
- Erreichbarkeit „rund um die Uhr“
- Notdienst und Katastropheneinbindung
- Alltagsaufgaben
- zu erwartendes Anrufaufkommen
- Arbeits- und Datenschutz
- Möglichkeiten der Mitarbeiterqualifizierung
- Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten während des Projektes
- Abhängigkeiten nach innen

### Vom Pflegepersonal zum Call Center Agent

Nach zwei Monaten Analysetätigkeit bildeten die Ergebnisse die Basis für die weitere Vorgehensweise. Das CSC sollte mit einem Personalstamm von 20 bis 30

Call Center Agents starten. Das medizinische Pflegepersonal zu Call Agents zu qualifizieren war Bedingung des Hauses, denn der Arbeitsplatz im Call Center eines Universitätsklinikums erfordert zwingend medizinische Kenntnisse: z.B. für die schnelle und gezielte Informationssteuerung im Notfall oder zur Erstanalyse des Anliegens eines anrufenden Patienten und gezielter Steuerung im Haus. Das vorhandene Fachwissen der Mitarbeiter ermöglicht auf Dauer eine enorme Entlastung der hausinternen Bereiche, da ein großer Teil der täglichen Patientenfragen zentral gelöst werden kann.

Neben der internen Stellenausschreibung wurden aber zusätzlich auch Externe angesprochen, da allein mit hauseigenem Personal die angestrebten Ziele für die Arbeit im Call Center nicht erreicht werden konnten. Entsprechende Kandidaten wurden somit in ein Assessment Center eingeladen und absolvierten dort in einem normierten IHK-Test Gruppenaufgaben wie z.B. Teamfähigkeitstests, Testtelefonate zur Analyse des Stimmeinsatzes bis hin zu Aufgaben zur kundenorientierten Kommunikation und zum technischen Verständnis im Umgang mit EDV, einer wichtigen Bedingung für die Arbeit im Call Center, die meist nur zweitrangig bewertet wird.

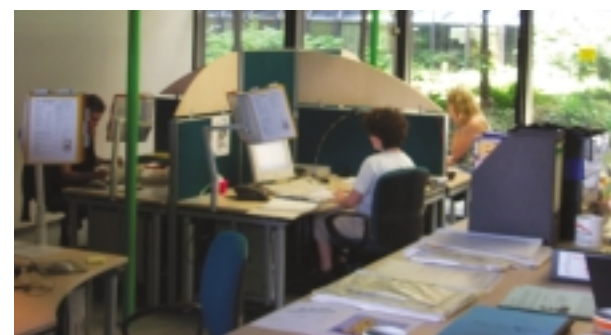


26 Bewerber bestanden diesen Test und waren auf dem Weg vom Krankenpflegepersonal zum Dienstleister am Kunden. Dabei hieß es allerdings umdenken: Patientenbetreuung oder Dienstleistung und Service im Universitätsklinikum? Denn nicht jeder Anrufer ist Patient und benötigt Hilfe – ein Universitätsklinikum leistet darüber hinaus viel mehr.

Wichtig war es, der sozialen Kompetenz eines jeden Call Center Agents den nötigen „Feinschliff“ im Bereich Dienstleistung und Service zu bieten. Deshalb entschied sich das Uniklinikum für eine berufsbegleitende Qualifizierung der Mitarbeiter bei der IHK Aachen. Die IHK stellte ein Team von professionellen Trainern, Rechtsanwälte, Call Center Manager, Tele-Tutoren und Sozialpädagogen begleiteten den Zertifikatslehrgang zum Call Center Agent (IHK). Wesentliche Inhalte waren dabei die service- und kundenorientierte Kommunikation, Call Center-Organisation, kaufmännische Grundlagen, Dienstleistung und Teleservice, Call Center-Technik, Inbound- und Outbound-Training sowie Stimme und Persönlichkeit.

### „Testrun“ als Bewährungsprobe

Anfang September 2001 endete für alle Teilnehmer das „Trockentraining“ – „Phase 1“ begann: Für zwei Stunden wurden alle Telefonate aus der alten Telefonzentrale ins neue CSC geschaltet – und die Feuerprobe wurde bestanden: keine Abbrüche, keine verloren gegangenen Anrufe o.Ä. Eine reife Leistung bei ca. 3.000 Anrufen pro Tag in Spitzenzeiten. Innerhalb weiterer zwei Wochen wurde nach und nach das komplette Aufgabengebiet übernommen und Mitte September dann komplett auf das CSC umgestellt.



Das Call & Service Center ist an sieben Tagen in der Woche erreichbar.

Ab sofort gab es ein „Alltagsgeschäft“, welches beobachtet und gecoacht werden musste, um die Qualität der Arbeit zu optimieren. Dazu gehörten Patientenauskunft und Beantwortung allgemeiner Anfragen sowie die Vermittlung von Dienststärkern und Arztfunk. Besonders gut entwickelte sich die kompetente Auskunft, die heute einen sehr hohen Qualitätsstandard erreicht hat. Diese Auskünfte erstrecken sich über Antworten zu Praktikumsplätzen im Klinikum, Beschwerden von Patienten und Besuchern, Terminabsprachen, Auskunft bei Reisen in tropische Gebiete, Reservierungen im Patientenhotel bis hin zur „nächtlichen telefonischen“ Seelsorge.

Man hat durch die Einrichtung des CSC Ansprechpartner geschaffen und sich für zuständig erklärt. Dies wird vom internen Personal heute gerne als „Wunder“ im Uniklinikum Aachen bezeichnet – und das Uniklinikum ist nicht mehr stundenlang besetzt oder nicht erreichbar. Die Mitarbeiter erhielten Verantwortung und Aufgabenprofile gemäß ihrer Leistungen und Qualifikationen: ein Personaleinsatzplan für fünf Schichten, 24-Stunden-Besetzung, sieben Tage die Woche entstand.

### Training on the Job und Weiterbildungsmaßnahmen

Bischoff Consult und das Team aus 26 medizinischen Fachkräften übernahm einen wichtigen Beitrag zur Gestaltung von Kundenbeziehungen mit einem „Training on the Job“. Wichtigster Grundsatz war die Teamarbeit und eine gemeinsame Gestaltung des Projektes durch alle Akteure. Drei Teammitglieder wurden zur kommissarischen Teamleitung ernannt. Hierbei war es wichtig, dieses Dreierteam besonders intensiv zu begleiten und auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten.

Christoph Kamps und Sebastian Liedgens haben die berufsbegleitende Aufbauqualifikation zum Call Center-Teamleiter IHK erfolgreich abgeschlossen. Wesentliche Inhalte bestanden in Projektmanagement, Personalführung,

Call Center-Technik, Personalgewinnung und -entwicklung, Marketing im Call Center, Reporting, Controlling und Personaleinsatzplanung. Zusätzlich nutzte das Dreierteam die Qualifikationen in einem Projektmanagement-Workshop der europäischen Union und Technikseminare des Einrichters der TK-Anlage.

Das gesamte Personal des CSC besuchte weiterführende Seminare in unterschiedlichen Fachbereichen des Uniklinikums, da alle Mitarbeiter Spezialisten in bestimmten Bereichen wurden, die Arbeit im CSC aber ein breites medizinisches Allgemeinwissen verlangt.

Besonders unterstützend für die Tätigkeit im CSC zeichnet sich die Mehrsprachigkeit der Mitarbeiter aus. So leistet das CSC heute Kundengespräche in deutsch, französisch, niederländisch, spanisch und englisch. Darüber hinaus wurden gemeinsam mit allen Akteuren wesentliche Führungs- und Arbeitsinstrumente für einen funktionierenden, eigenständigen Call Center-Betrieb entwickelt:

- regelmäßige Team(leiter)besprechung
- Dienstplan
- Administration eines Call Centers
- Gesprächsfeedback
- Call Center-Übergabebögen für die abzulösende Teamleitung
- Informationssteuerung des Gesamtteams via E-Mail im Call Center
- Arbeitsplatzgestaltung
- Installation der Selbstlernmedien zum Call Center Agent an jedem Arbeitsplatz
- hausinterner Tag der offenen Tür
- Entwicklung einer individuell und zentral gepflegten Telefondatenbank
- internes elektronisches Glossar
- Einarbeitungskonzept
- Einführung einer Call Center-Software für In- und Outboundprojekte
- aktive Kontaktaufnahme zu allen Bereichen des Hauses und Regelung der Zusammenarbeit

Die Einführung dieser Instrumente gewährleistete einen organisierten Arbeitsablauf im CSC und trug maßgeblich zur Integration im Haus bei. Sie regelten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und ermöglichten die Umsetzung der geplanten Ziele. Die Teamleiter spezialisierten sich

nach und nach entsprechend ihren Fähigkeiten auf bestimmte Aufgabengebiete der Arbeitsorganisation und Team-Führung.

Seit Januar 2002 verkürzte Bischoff Consult die Aufenthalte im Projekt und übertrug die Verantwortung nach und nach an die Teamleitung sowie zwei Monate später in die Hände von Christoph Kamps, der heute Projekte im CSC koordiniert und umsetzt.

### Vom Call Center zum Projektteam

Im März 2002 hatte sich das CSC so weit zu einem eigenständigen Bereich entwickelt, dass erste gemeinsame hausinterne Projekte interessant wurden. Andere Bereiche im Uniklinikum wurden aufmerksam und realisierten die Unterstützung, die durch das CSC geboten war. So führte das CSC z.B. von März bis August eine Kundenzufriedenheitsbefragung für die Transfusionsmedizin mit 7.000 Adressen durch. Ein weiteres Projekt war die Übersetzung von Patientenerstinformationen. Außerdem kam das Center in den Genuss einer neutralen Analyse der Transfer- und Kooperationsstelle für Arbeitsgestaltung an der Bergischen Universität Gesamthochschule Wuppertal zum Thema Arbeitsgestaltung und Gesundheit im Call Center.

### Tag der offenen Tür

Im November 2002 wurde ein hausinterner „Tag der offenen Tür“ durchgeführt. Die Möglichkeit, die Mitarbeiter des Call & Service Center persönlich kennen zu lernen und die Kontakte zu den einzelnen Abteilungen des Universitätsklinikums herzustellen bzw. zu vertiefen, wurde erfolgreich genutzt.

Im Dezember besuchte eine von der IHK beauftragte externe Call Center Managerin das CSC des Uniklinikums, um eine Bestandsaufnahme nach nunmehr eineinhalb Jahren Betrieb durchzuführen. „Die Agents telefonieren auf einem sehr hohen Level, auch fremdsprachigen Anrufern wird kompetent weitergeholfen“, lautet eine Kernaussage der Abschlussuntersuchung. „Daneben gibt es noch eine Reihe von wichtigen Anregungen, die es umzusetzen gilt. Insgesamt ist das Ergebnis sehr positiv ausgefallen.“ ■



### Einer hohen Kultur gerecht werden ...

„In einem immer stärker wettbewerbsorientierten Krankenhausmarkt müssen sich alle Leistungserbringer auf ihre besonderen Stärken besinnen und Schwachstellen konsequent ausfindig machen und beseitigen. Das gilt auch für Universitätsklinikum Aachen (UKA) als Krankenhäuser der Maximalversorgung. Das Universitätsklinikum Aachen (UKA) steht seit langem für eine hohe Kultur medizinischer Verantwortung und für innovative, interdisziplinäre Forschung. Die Anwendung des neuesten Standes wissenschaftlich begründeter Medizin und Technik ist ein Qualitätsmerkmal, das der engen Verzahnung mit der Technischen Hochschule praktische Gestaltung verleiht. Effiziente Lehre sowie Aus- und Weiterbildung runden die Attraktivität des Hauses ab.“

Diesem äußerst komplexen Angebot wollten wir eine Serviceeinrichtung zur Seite stellen, die die bilaterale Verbindung zur ‚Außenwelt‘ in umfassender Weise hält bzw. herstellt. Die bisherige Telefonzentrale – sie wurde nicht durch das UKA selbst betrieben – konnte diesem Anspruch auf mehreren Ebenen nicht im nötigen Umfang gerecht werden. Insbesondere war sie in Not- und Katastrophensituationen nicht in die Strukturen des UKA einbindbar. Uns lag viel daran, auch hier eine funktionsfähige Organisationseinheit zu schaffen. Bei der Suche nach einem Realisierungspartner stießen wir auf die IHK Aachen. Deren Konzepte überzeugten uns, und auch die Kooperation mit Bischoff Consult empfanden wir als ausgesprochen kompetent und ziel führend. Aus heutiger Sicht stellt sich im täglichen Betrieb ein außerordentlich befriedigendes Ergebnis dar.“

Ulrich Fleitmann, Oberverwaltungsrat und Leiter des Betriebs-Centers des Universitätsklinikums Aachen.  
Kontakt: [ufleitmann@ukaachen.de](mailto:ufleitmann@ukaachen.de).



### Vom Krankenpfleger zum Supervisor

„Im Laufe mehrerer Jahre wuchs mein Wunsch, die Krankenpflege zu verlassen. Eine berufliche Änderung sollte die Möglichkeit bieten, das vorhandene Wissen und die erlangten fachlichen und sozialen Kompetenzen zu nutzen. Die Ausschreibung des Uniklinikums Aachen, in der Personal mit medizinischem Hintergrund gesucht wurde, weckte meine Neugier.“

Etwas Neues aufzubauen, die Einmaligkeit des Projektes ‚Call & Service Center in einem Universitätsklinikum‘, das Fehlen von einschlägigen Erfahrungen, das Bewusstsein zu der Gruppe gehören zu können, die diesen Schritt wagt, bewegten mich dazu, meine Bewerbung einzureichen.

Die zu bewältigende Ausbildung zum Call Center Agent erforderte ein grundsätzliches Umdenken. Der im medizinischen

Bereich diskutierte Schritt von der Krankenpflege zur Dienstleistung, vom ‚Helfen wollen‘ zum ‚Service‘, vom Patienten zum Kunden war zu vollziehen und umzusetzen.

Seit der Inbetriebnahme im September 2001 wächst das Team zusammen, Mitarbeiterpotenziale werden entdeckt und freigesetzt, Strukturen werden neu und anders betrachtet, Zusammenarbeitsangebote von anderen renommierten Universitäten und Firmen gehen ein. Der Reiz des Projektes entfaltet sich stets weiter und fördert Elan und Engagement.

Die Chance zur persönlichen Weiterentwicklung zum Supervisor bot sich, als sich herauskristallisierte, dass eine Leitung erforderlich ist. Der wesentliche Grund für meine Entscheidung, diese Aufgabe anzunehmen, ist das Team. Die Verantwortung für das Team zu übernehmen, es zu repräsentieren und täglich Freude an den Aufgaben zu finden, wird erst durch das Vertrauen des Teams möglich.“

Christoph Kamps, Supervisor des CSC im Universitätsklinikum Aachen.  
Kontakt: [ckamps@ukaachen.de](mailto:ckamps@ukaachen.de).