KONTROLLAMT DER STADT WIEN
Rathausstraße 9
A-1082 Wien

Tel.: 01 4000 82829 Fax: 01 4000 99 82810
e-mail: post@kontrollamt.wien.gv.at
www.kontrollamt.wien.at
DVR: 0000191

KA III - StW-WW-1/08

Unternehmung "Stadt Wien - Wiener Wohnen",

Prüfung des Beschwerdemanagements

Tätigkeitsbericht 2007

KURZFASSUNG

Die vom Kontrollamt abgegebenen Empfehlungen zur Implementierung eines Beschwerdemanagements bei der Unternehmung "Stadt Wien - Wiener Wohnen" (WW) werden im Rahmen des Projektes bearbeitet und berücksichtigt werden. Im ersten Schritt wurde das Beschwerdemanagement zu einem strategischen Schlüsselprojekt für das Jahr 2008 bestimmt.

INHALTSVERZEICHNIS

1. Allgemeines 5
2. Beschwerdebegriff und Beschwerdearten 5
2.1 Begriffsbestimmung 5
2.2 Reklamationen 6
2.3 Beschwerdehäufigkeit 7
2.4 Nörglerei 9
2.5 Kostenfaktor 10
3. Arbeitsgruppe Schnittstellenanalyse und Beschwerdemanagement bei WW 12
3.1 Erster Workshop 16. März 2007 12
3.1.1 Beschreibung des Istzustandes 12
3.1.2 Zieldefinition 14
3.2 Zweiter Workshop am 9. Mai 2007 15
3.2.1 Arbeitsgruppe KD 15
3.2.2 Arbeitsgruppe WW-K 15
3.2.3 Arbeitsgruppe WW-H 17
3.2.4 Arbeitsgruppe Magistratsabteilung 6 - Rechnungsamt, Buchhaltungsabteilung 11 (MA 6 - BA 11) 17
3.2.5 Schlussfolgerungen aus dem zweiten Workshop 17
3.3 Dritter Workshop am 31. Mai 2007 18
3.4 Vierter Workshop am 21. Juni 2007 19
3.4.1 Arbeitsgruppe Prozessbeschreibungen 20
3.4.2 Arbeitsgruppe Organisation des Beschwerdemanagements 20
3.4.3 Beschwerdebegriff 21
4. Empfehlungen des Kontrollamtes 21
4.1 Festlegung der Ziele des Beschwerdemanagements für WW 21
4.2 Einführung des Prinzips der Complaint Ownership 22
4.3 Einführung einer kundinnen- und kundenseitigen Beschwerdeerfassung im Internet 23
4.4 Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen 24

4.5 Dokumentation der Beschwerdebearbeitung 25
4.6 Quantitative und qualitative Beschwerdeauswertung 25
4.7 Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements 26
4.8 Einführung eines zentralen Beschwerdemanagements bei WW 26

Anhang

ALLGEMEINE HINWEISE 28
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS 29

PRÜFUNGSERGEBNIS

1. Allgemeines

Mit Beschluss des Gemeinderates vom 26. Juni 1996 (Pr.Z. 114/96-GBI) wurde der damaligen Magistratsabteilung 17 - Wiener Wohnen der Status eines Betriebes im Sinn des § 72 Wiener Stadtverfassung (WStV) mit Wirksamkeit von 1. Jänner 1997 zuerkannt.

Am 29. April 1999 (Pr.Z. 58/99-GIF) hat der Gemeinderat beschlossen, dass der Verwaltungszweig "Stadt Wien - Wiener Wohnen" mit Wirkung vom 1. Jänner 2000 als Unternehmung im Sinn des § 71 WStV geführt wird. Das Vermögen von WW wird somit vom übrigen Vermögen der Gemeinde gesondert verwaltet, WW besitzt jedoch keine eigene Rechtspersönlichkeit. Die näheren Bestimmungen über das Maß der Selbstständigkeit sind im ebenfalls vom Gemeinderat beschlossenen und im Amtsblatt der Stadt Wien vom 20. Mai 1999 kundgemachten Statut für die Unternehmung "Stadt Wien - Wiener Wohnen" dargelegt.

2. Beschwerdebegriff und Beschwerdearten

2.1 Begriffsbestimmung

Umfassend definiert sind Beschwerden Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber anderen Personen oder Institutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und bzw. oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken (Wimmer 1985, "Beschwerdepolitik als Marketinginstrument", in: Hansen/ Schoenheit "Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen, Franfurt am Main u.a.", S. 225 - 254; Stauss 1989 "Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmarketing", in: "Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung", 35.Jg., Nr.1, S. 41 - 62). In dieser Definition kommt ein relativ weites Begriffsverständnis zum Ausdruck, das eine Differenzierung verschiedener Beschwerdearten einschließt:

- Bei Beschwerden handelt es sich um Artikulationen, d.h. um verbale oder schriftliche Äußerungen.

- Aus diesen Äußerungen geht hervor, dass die Beschwerdeführerin bzw. der Beschwerdeführer unzufrieden ist. Dabei kommt es nicht darauf an, dass die Kundin bzw. der Kunde den Begriff Beschwerde verwendet. Auch das Ausmaß der Unzufriedenheit ist unerheblich. Alle Äußerungen, die zeigen, dass Leistungen oder Verhaltensweisen des Unternehmens nicht vollständig den Erwartungen der Kundinnen und Kunden entsprechen, stellen in diesem Sinn Beschwerden dar.
- Beschwerden können nicht nur von Kundinnen und Kunden, sondern von Mitgliedern anderer unternehmerischer Ansprechgruppen vorgebracht werden. Darüber hinaus wird Kritik nicht nur von Individuen geäußert, sondern auch von Institutionen (Verbände, Medien etc.), die unabhängig von einem konkreten Einzelfall eine generelle Lösung des Problems verlangen.
- In der Regel handelt es sich um Äußerungen, welche die Betroffenen direkt gegenüber dem Unternehmen selbst vorbringen. Allerdings kann eine unzufriedene Kundin bzw. ein unzufriedener Kunde auch einen indirekten Weg wählen, indem sie bzw. er sich an eine Drittinstitution (z.B. Schlichtungsstellen, Behörden, Verbraucherorganisationen, Medien) als "Anwältin" bzw. "Anwalt" ihres bzw. seines Interesses wendet. In diesen Fällen tritt die Drittinstitution im Namen der Kundin bzw. des Kunden an das Unternehmen heran bzw. informiert die Öffentlichkeit.
- Die Unzufriedenheit von Betroffenen muss sich keinesfalls immer auf einen Mangel beziehen. Gegenstand von Beschwerden kann darüber hinaus auch das gesellschaftspolitische Verhalten des Unternehmens sein.

2.2 Reklamationen

Eine Beschwerde wird intentional vorgebracht, d.h. die Kundin bzw. der Kunde verfolgt mit seiner Artikulation eine bestimmte Absicht. In vielen Fällen wendet man sich in der Nachkaufphase an das Unternehmen, weil man der Ansicht ist, von diesem nicht die erwartete Leistung erhalten zu haben. Dementsprechend will die Kundin bzw. der Kunde entweder eine verbesserte oder völlig neue Leistung bzw. Schadenersatz für Folgeschäden. Versteht die Kundin bzw. der Kunde diese Forderung als Anspruch an das Unternehmen, den man unter Umständen auch auf dem Rechtsweg durchsetzen kann, spricht man von Reklamation.

In der Praxis wird häufig zwischen Beschwerden und Reklamationen begrifflich nicht unterschieden. Es ist aber sinnvoll, diese Differenzierung vorzunehmen, um den Sonderfall rechtsrelevanter Beschwerden abzugrenzen. In diesem Sinn bezeichnet der Begriff "Reklamation" die Teilmenge von Beschwerden, in denen Kundinnen und Kunden Beanstandungen an der Dienstleistung explizit oder implizit mit einer rechtlichen Forderung verbinden, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann (Hansen 1990, "Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels. Eine Aktionsanalyse" 2. Aufl., Göttingen).

In diesem generellen Sinn sind Beschwerden somit intentionale Unzufriedenheitsäußerungen von Anspruchspersonen oder Institutionen bzgl. irgendeines Aspekts unternehmerischen Verhaltens. Dieses weite Verständnis wird den folgenden Überlegungen zu Grunde gelegt, auch wenn eine Konzentration auf bestimmte Beschwerdearten erfolgt. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt auf den Beschwerden, die von Kundinnen und Kunden direkt artikuliert werden. Inhaltlich erfolgt eine Konzentration auf Beschwerden, die sich auf einen Aspekt des Marktangebotes beziehen, sei es auf das Produkt bzw. die Dienstleistung selbst oder sei es auf einen Aspekt des Vermarktungskonzeptes (angebotsbezogene Beschwerden).

Das gilt unabhängig von den Motiven und Verhaltensabsichten der Kundin bzw. des Kunden. Alle angebotsbezogenen Beschwerden sind zu berücksichtigen, gleichgültig, ob die Kundin bzw. der Kunde nur auf das Problem aufmerksam machen will, Hoffnungen hinsichtlich einer Unternehmensreaktion hegt oder meint, Forderungen im Notfall auch mit juristischen Mitteln durchsetzen zu können (Reklamation).

In der unternehmerischen Praxis gibt es sehr dezidierte und weit verbreitete Urteile über Beschwerden, die keinesfalls immer eine gesicherte Informationsbasis haben. Vielfach handelt es sich um Vorurteile, die auf den ersten Blick plausibel sind. Ein funktionierendes Beschwerdemanagement muss zwischen "Wahr und Falsch" unterscheiden und auch dafür sorgen, dass Vorurteile abgebaut werden.

2.3 Beschwerdehäufigkeit

Viele Unternehmen sind überzeugt, Beschwerdemanagement sei für sie kein dringli-

ches Anliegen, weil nur vergleichsweise wenige Beschwerden eingehen. Sie schließen aus den geringen Beschwerdezahlen auf hohe Kundinnen- und Kundenzufriedenheit. Dieser Schluss ist falsch. Ein Großteil unzufriedener Kundinnen und Kunden beschwert sich nicht. Auch hängt die Tatsache, ob sich eine Kundin bzw. ein Kunde beschwert oder nicht, von einer Fülle von Faktoren ab, die z.T. maßgeblich vom Unternehmen beeinflusst werden. Niedrige Beschwerdezahlen können das Ergebnis hoher Beschwerdebarrieren oder resignierten Kundinnen- und Kundenverhaltens sein. Darüber hinaus werden in vielen Unternehmen sehr viele kritische Äußerungen von Kundinnen und Kunden gar nicht als Beschwerden angesehen oder erfasst, weil sie z.B. mündlich vorgetragen werden.

Beschwerden werden hier überwiegend in Gesprächen mit Kundinnen- und Kundenkontaktpersonal abgewickelt und nicht speziell erfasst. Nur ein Bruchteil der nach diesen Kontakten weiterhin unzufriedenen Kundinnen und Kunden beschwert sich daraufhin schriftlich.

Auf Grund der negativen Einschätzung von Beschwerden, aber auch im Bewusstsein, dass sie Artikulationen von Kundinnen- und Kundenunzufriedenheit sind, wird in vielen Unternehmen als erklärtes Ziel angegeben, die Zahl von Beschwerden zu minimieren. Angesichts der Tatsache, dass die Zahl der Beschwerden reduziert werden kann, ohne dass die Kundinnen- und Kundenunzufriedenheit geringer wird, ist dieses Ziel nicht sinnvoll.

Es kommt in erster Linie darauf an, Kundinnen- und Kundenunzufriedenheit zu minimieren. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass das Unternehmen über Art und Ausmaß der Kundinnen- und Kundenunzufriedenheit möglichst umfassend informiert wird. Insofern ist eine aktive Politik zu betreiben, die dazu führt, dass unzufriedene Kundinnen und Kunden nicht schweigen oder abwandern, sondern sich mit Beschwerden an das Unternehmen wenden. In diesem Sinn gilt die Aussage (Plymire 1991, "Complaints as Opportunities" in: "Journal of Services Marketing", 5.Jg., Nr.1, S. 61 - 65), dass der beste Weg zu einer kundinnen- und kundenorientierten Unternehmenskultur über ein erhöhtes Beschwerdeaufkommen führt. Eine langfristige Verringerung von Beschwerde-

zahlen ist nur zu erreichen, wenn zunächst der Anteil unzufriedener Kundinnen und Kunden, die sich beschweren, maximiert wird.

2.4 Nörglerei

Kundinnen und Kunden, die sich beschweren, werden sehr häufig sofort negativ kategorisiert. Sie gelten als böswillig, als GegnerInnen. Dementsprechend wird unmittelbar eine Verteidigungsposition eingenommen, die grundsätzliche unternehmerische Haltung ist Abwehr, wenn nicht gar auf einen Gegenangriff ausgerichtet. Diese Haltung ist falsch. Es wird nicht zur Kenntnis genommen, dass die Beschwerdeführerin bzw. der Beschwerdeführer aktuelle Kundin bzw. aktueller Kunde mit dem Recht ist, ihre bzw. seine Ansichten, Wünsche und Forderungen vorzubringen. Dass man sich gegenüber dem Unternehmen äußert, ist vielfach gerade Ausdruck des Interesses am Unternehmen, dem man bewusst eine Nachbesserungsmöglichkeit einräumt. Sich beschwerende Kundinnen und Kunden sind keine GegnerInnen, sondern PartnerInnen im Bemühen um eine kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und Produkten bzw. Dienstleistungen.

Auch in Unternehmen, die den Wert und die Berechtigung von Kundinnen- und Kundenbeschwerden grundsätzlich einsehen, ist die Ansicht verbreitet, dass es sich bei einem beachtlichen Teil der sich Beschwerenden um NörglerInnen und Querulantinnen bzw. Querulanten handelt. Dementsprechend stößt die Forderung nach Beschwerdestimulierung schon deshalb auf große Skepsis, weil man fürchtet, auf diese Weise den Anteil derer zu erhöhen, die das Unternehmen mit unberechtigten Beschwerden eindecken, unverschämt auftreten und unberechtigte Forderungen stellen.

Demgegenüber spricht viel dafür, dass die weitaus meisten Kundinnen und Kunden keine Querulantinnen und Querulanten sind. Zwar sind verlässliche Zahlen kaum erhältlich, weil es keine klare Definition und keine eindeutigen Identifikationsmerkmale einer Querulantin bzw. eines Querulanten gibt und das Unternehmen meist selbst eine entsprechende Kategorisierung vornimmt. Aber es gibt Autoren, die übereinstimmend vor der Überbetonung des Querulantinnen- und Querulantenproblems warnen. (Blanding 1991, "Customer Service Operations: The Complete Guide" New York) be-

richtet über eine Studie, in der Anrufe an eine typische Kundinnen- und Kundenbetreuungsabteilung untersucht wurden. Dabei wurden weniger als 5 % der Kundinnen- und Kundenanrufe als "wütend", weniger als 1 ‰ als "unverschämt" und keiner als ungerechtfertigt klassifiziert.

Es kommt darauf an, zunächst einmal in einer Beschwerde nicht eine unzulässige Nörgelei zu sehen, sondern ein berechtigtes Kundinnen- und Kundenanliegen. Um allerdings die Sicherheit zu vergrößern, dass sich Kundinnen und Kunden durch Beschwerden nicht unberechtigterweise einen Vorteil verschaffen wollen, sollten Möglichkeiten der Identifikation von "Berufsbeschwerdeführerinnen und -führer" durch die Analyse von Beschwerdeinformationen geschaffen werden.

2.5 Kostenfaktor

Beschwerden werden in Unternehmen vor allem auch deshalb als Bedrohung wahrgenommen, weil sie ausschließlich als Kostenfaktor betrachtet werden. Tatsächlich entstehen bei der Bearbeitung von Beschwerden ebenso Kosten wie bei der Erfüllung von Forderungen, die Kundinnen und Kunden in Beschwerden erheben. Doch diese Kosten sind in Relation zu den erzielbaren Nutzeneffekten zu setzen.

Die in Beschwerden enthaltenen kritischen Informationen geben die Chance, Fehler zu identifizieren und auszuräumen, d.h. sich ständig zu verbessern und dabei Kosten zu sparen. "Jedes Problem, das aufmerksame MitarbeiterInnen aufspüren und lösen, ist eine Chance, mehr als nur die Pflicht zu erfüllen, es heißt, eine treue Kundin und einen treuen Kunden zu gewinnen" (Hart/Heskett/Sasser 1991, "Wie sie aus Pannen Profit ziehen" in: Harvard Business Manager, 13.Jg., Nr.1, S. 128). Die Kosten der Beschwerdebearbeitung sind demnach Investitionen in künftige Geschäfte.

Stellungnahme der Unternehmung "Stadt Wien - Wiener Wohnen":

WW kann sich den allgemeinen Ausführungen des Kontrollamtes anschließen. Als zeitgemäßes Dienstleistungsunternehmen erkennt WW die Priorität zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Kun-

dinnen- und Kundenzufriedenheit, ein funktionierendes Beziehungsmanagement zu implementieren.

Sowohl in der modernen Betriebswirtschaftslehre, wie auch im Marketing ist das Beschwerdemanagement unbestrittener Maßen ein wesentliches Element des Kundinnen- und Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management).

Mit der Entwicklung von Reform- und Modernisierungskonzepten für die öffentliche Verwaltung fanden diese unternehmerischen Strategien der Kundinnen- und Kundenorientierung in den letzten Jahren auch Eingang in die vor allem unter dem Titel "New Public Management" geführten Diskussionen. Überlegungen zur Schaffung eines effizienten Beschwerdemanagements in der öffentlichen Verwaltung sowohl im Hoheits- wie auch im Privatwirtschaftsbereich müssen selbstverständlich auf die Besonderheiten dieses Sektors bzw. die Unterschiede zur Privatwirtschaft Rücksicht nehmen. In Ergänzung zu den Verweisen des Kontrollamtes aus der vor allem den privaten Handels- und Dienstleistungssektor betreffenden Literatur der Jahre 1985 bis 1991 können dabei u.a. nachstehende Veröffentlichungen herangezogen werden:

Accenture: Customer Relationship Management - A Blueprint for Government (2001);

Accenture: CRM in Government: Bridging the Gaps (2003);

Barker, Lynton: Customer-Focused Government. From Policy to Delivery (2001), London: Public Services Productivity Panel, HM Treasury;

Bauer, Hans H., Grether, Mark: Öffentliche Verwaltungen im Zeitalter des Customer Relationship Management. Verwaltung und Management, 10.Jg. (2004) Heft 2, S. 60-67, Baden-Baden;

Bauer, Hans H., Grether, Mark, Richter, Tobias: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung. Reihe: Management Know-How (2002), Mannheim: Institut für Marktorientierte Unternehmensführung Universität Mannheim;

Proeller, Isabella, Zwahlen, Thomas: Kundenmanagement in der öffentlichen Verwaltung (2003), Zürich; Mummert Consulting AG, und IDT-HSG;

Schedler, Kuno, Proeller, Isabella: New Puplic Management (2003), Bern: Haupt;

Schmidt, Hans-Jürgen: Betriebswirtschaftslehre und Verwaltungsmanagement (2001), Heidelberg: C.F. Müller (UTB für Wissenschaft).

3. Arbeitsgruppe Schnittstellenanalyse und Beschwerdemanagement bei WW

3.1 Erster Workshop 16. März 2007

Im Jahr 2007 gab es insgesamt vier Workshops, die in Zusammenarbeit von WW und der TQS. OEG erfolgten. In der Einleitung des ersten Seminars am 16. März 2007 wurde festgestellt, dass es sich bei dem Projekt um eine Arbeitsgruppe handelt und es eine Herausforderung werde, den Begriff und die Bearbeitung der Beschwerden positiv zu besetzen. Derzeit würden Beschwerden eher als Last und lästig empfunden. Wichtig sei es, dass auf Bestehendes in den unterschiedlichen Bereichen bei WW zugegriffen werde und es zu einem Austausch und Abgleich zwischen den Bereichen komme. Mit der Arbeit der Gruppe solle ein solider erster Schritt ebenso wie ein gleicher Wissensstand geschaffen werden.

3.1.1 Beschreibung des Istzustandes

Aus Sicht der Leitung von WW gibt es das Call Center (CC) der Stadt Wien - Wiener Wohnen Kundenservice GmbH (WW-K) und ein auf die Kundinnen und Kunden abgezieltes Beschwerdemanagement. In der Organisation bestand nach Meinung der Lei-

tung von WW ein großes Bemühen der MitarbeiterInnen, anlassbezogen zu reagieren, wie z.B. bei Erledigungsfristen und Standardbriefen. Die Schwächen lagen aus der Sicht der Unternehmensleitung in zu vielfältigen Kundinnen- und Kundenkanälen, mangelhafter Dokumentation, anlassbezogenen Reaktionen, der Zeit- und Kostenintensivität, der fehlenden Nutzung der Beschwerden für Verbesserungen, im Fehlen einer geeigneten informationstechnologischen Lösung für das Beschwerdemanagement, in einer unterschiedlichen Erledigung bei gleicher Problemstellung durch die Kundendienstzentren (KD) von WW, einem Imageverlust bei den Kundinnen und Kunden und mangelnde Präsenz in der Wohnhausanlage, welche vermeidbare Beschwerden zur Folge hat.

Von der stellvertretenden Direktorin von WW wurde festgehalten, dass das Beschwerdemanagement hinsichtlich des Organisationsablaufes in der Direktion angesiedelt sei. Das Vorhandensein vieler Stellen, die nicht mit einer Stimme den Kundinnen und Kunden gegenüber auftreten und daher diesem Personenkreis von WW unterschiedliche Auskünfte erteilt würden, sei problematisch. Es stellte sich daher die Frage nach einer EDV - Lösung. Außerdem wurde diskutiert, was als Beschwerde definiert und wie sie gegenüber anderen Anlassfällen abgegrenzt werde. Seitens der Direktion gab es diesbezüglich wenige Vorgaben. So war z.B. festgelegt, dass das Rechtsreferat bei WW Beschwerden von bestimmten übergeordneten Stellen bearbeitet.

Aus Sicht der MitarbeiterInnen von WW bestanden die Elemente des Beschwerdemanagements aus Standardbriefen, Entscheidungen, die in den Erfahrungen der MitarbeiterInnen begründet lagen, aus den Vorgesetzten in der Funktion als Eskalationsstellen und aus einigen Verfahrensanweisungen. Die Stärken des Beschwerdemanagements seien in der Schnittstelle Telefonie bzw. dem Beschwerdemanagement der Töchter von WW zu finden. Die Schwächen lt. MitarbeiterInnen wären inhaltliche und informelle Unsicherheiten, Mehrgleisigkeiten in den Verantwortlichkeiten, die mangelnde Erfahrung in der Analyse von Beschwerden, Fehler in der thematischen Zuordnung, unterschiedliche Antworten zum selben Thema bzw. Defizite hinsichtlich eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei WW.

Laut den Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmern wird aus der Sicht der Kundinnen und Kunden das Beschwerdemanagement von WW über die KD, das Beschwerdetelefon, den amtsführenden Stadtrat und Bürgermeister, die MieterInnenhilfe im Weg der telefonischen, persönlichen oder schriftlichen (FAX, Post, E-Mail) Kontaktaufnahme wahrgenommen.

Die Stärken wurden in einer von 0.00 Uhr bis 24.00 Uhr gegebenen Erreichbarkeit an jedem Tag der Woche, einem Notdienst und einer zentralen Nummer gesehen. Als Schwächen wurden das Fehlen einer zentralen Anlaufstelle, die unterschiedlichen Auskünfte der Anlaufstellen und die fehlende Information über die Dauer der Bearbeitung bzw. einer Ansprechpartnerin bzw. eines -partners für Kundinnen und Kunden von WW angesprochen.

3.1.2 Zieldefinition

Die Wichtigkeit eines funktionierenden Beschwerdemanagements wurde von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern unterstrichen. Von dieser Seite wurden folgende Ziele genannt:

- Schaffung eines integrativen, durchgängigen, bereichsübergreifenden Beschwerdemanagements,
- Organisatorische Zuordnung des Beschwerdemanagements,
- Chance im Unternehmen WW, ein zentrales Beschwerdemanagement einzurichten,
- möglichst einheitliches System,
- Einsparung von Zeitressourcen,
- höhere Kundinnen- und Kundenzufriedenheit,
- MitarbeiterInnen von WW eine Sicherheit zu bieten,
- eine höhere MitarbeiterInnenzufriedenheit,
- Wissen, wie mit Beschwerden umgegangen werden soll,
- Klärung der Zuständigkeit,
- Standards für Antwortverhalten und
- Beschwerdehistorie.

In der Folge wurden Themenblöcke zu Abgrenzung und Begriffsklärung, Bereitschaft in Beschwerdemanagement zu investieren, Zielgruppensegmentierung, Schnittstellen, Ressourcen, Verantwortlichkeit und Prozessanalyse gebildet.

3.2 Zweiter Workshop am 9. Mai 2007

Die Probleme der für die Beschwerden zuständigen Stellen wurden in einzelnen Arbeitsgruppen besprochen, und es wurde versucht, neue Lösungsansätze zu finden.

3.2.1 Arbeitsgruppe KD

Eine Schwachstelle wurde darin erkannt, dass es keine einheitlichen Auskünfte in den unterschiedlichen Organisationseinheiten von WW zu gleichen Themen den Kundinnen und Kunden gegenüber gibt. Begründet wurde diese Tatsache mit einer fehlenden zentralen Erfassung der an die KD direkt gerichteten Beschwerden. Gleichzeitig wurde aber festgehalten, dass in den KD zu wenig protokolliert werde, da es lt. den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kanzlei quantitativ nicht möglich sei, mehr zu protokollieren. Ein weiteres Hemmnis der Protokollierung liege bei den technischen Voraussetzungen (z.B. langsame Scanner) und fehlenden personellen Kapazitäten.

Weiters wurde festgehalten, dass es keine definitiven Anordnungen für Erledigungsfristen in Bezug auf Beschwerden bei WW ergab. Es werde zumeist aus der Erfahrung heraus agiert und anlassbezogen entschieden, ob etwas sofort erledigt oder später bearbeitet wird. Ausgenommen hievon seien lediglich Terminvorgaben durch übergeordnete Stellen.

Als weiterer Mangel wurde in dieser Arbeitsgruppe die unterschiedlichen Aussagen zu gleichartigen Beschwerden innerhalb der einzelnen Organisationseinheiten von WW erkannt. Als Begründung wurde wiederum die fehlende einheitliche und zentrale Erfassung der Beschwerden angeführt.

3.2.2 Arbeitsgruppe WW-K

Insgesamt gab es im Jahr 2006 bei der WW-K ca. 164.000 MieterInnenmitteilungen (MIMI). Davon sind lt. Angaben von WW ca. 28.000 als Beschwerden zu qualifizieren.

Bei Rückrufen wurde seitens der WW-K mit den KD vereinbart, dass eine Beschwerde über eine Mitarbeiterin bzw. einen Mitarbeiter einen Rückruf der KD-Leitung und eine Beschwerde über die KD-Leitung einen Rückruf der Direktorin von WW auslöst.

Rückrufe können genau verfolgt werden, wobei ein Freitextfeld für Bemerkungen im Zuge der Erledigung von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig nicht ausgefüllt wird. Für alle anderen telefonischen Eingaben gibt es Klassifikationen (wie z.B.: Technische Gebrechen). Diese werden als Störmeldung von der CC-Agentin bzw. vom -Agenten erfasst und an WW zur Erledigung weitergeleitet. Von der Erledigung einer Beschwerde erlangt die WW-K keine Kenntnis.

WW und die WW-K arbeiten lediglich bei Rückrufen auf dem gleichen System, nicht jedoch bei schriftlichen Beschwerden. Leider können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im CC nicht erkennen, ob die Anruferin bzw. der Anrufer bereits eine schriftliche Eingabe an WW zum gleichen Themenkreis gestellt hat und in welcher Form diese bearbeitet wurde. Eine Identifikationsnummer für Kundinnen und Kunden bzw. eine Kundinnen- bzw. Kundennummer und entsprechende Schnittstellen wären sinnvoll, damit sie in allen Systemen aufgerufen werden können. Die WW-K versucht bereits eine Rasterung über die Telefonnummer, bei der bereits auf Daten von WW zurückgegriffen wird. Die Adressdatenbank ist eindeutig angelegt; durch Vor- und Zuname sowie die Sozialversicherungsnummer werden die WW-Kundinnen und -Kunden zweifelsfrei zugeordnet.

Beschwerden bzgl. der Stadt Wien - Wiener Wohnen Hausbetreuungs GmbH (WW-H), die bei der WW-K einlaufen, werden direkt an den Geschäftsführer der WW-H mit einem Kommentar weitergeleitet, ohne eine Information an WW zu richten.

Bei der Protokollierung sollte lt. Ergebnis der Arbeitsgruppe darauf geachtet werden, dass nur die wichtigen Beschwerden auf diesem Weg erfasst werden. Von der Direktion von WW wurde jedoch darauf bestanden, dass jedenfalls die schriftlichen Beschwerden zu protokollieren seien.

3.2.3 Arbeitsgruppe WW-H

Der Geschäftsführer der WW-H teilt mit, dass die Hausbetreuung auch als Filter für Beschwerden fungiere. Als Kundinnen und Kunden werden die Mutter WW und MieterInnen definiert. Ob eine Beschwerde gerechtfertigt sei, könne nur beurteilt werden, wenn sie die WW-H betreffe. Die WW-H nimmt nur jene Beschwerden entgegen, die sich auf die Betreuung der Anlagen beziehen. Bei allen anderen Eingaben werde ein Rückruf angekündigt und die CC-Nummer an die Kundin bzw. den Kunden weitergegeben. Bei hoher Eskalation wird der Rückruf zugesagt, das Anliegen durch die WW-H aufgenommen und an das CC weitergegeben, wo eine Störmeldung erfolgt. Damit werde das Ziel verfolgt, den Prozess für die Kundinnen und Kunden von WW transparent zu gestalten.

Ein Großteil der Beschwerden an die WW-H kann auch telefonisch erledigt werden. Die von der Beschwerdeführung betroffenen Anlagen werden für die nächsten Routinekontrollen vorgemerkt. Jede Beschwerdeführerin bzw. jeder Beschwerdeführer wird nach Erledigung zumindest telefonisch kontaktiert und in manchen Fällen sogar persönlich aufgesucht. Sollte niemand zu Hause sein, werde eine Notiz an der Tür hinterlassen.

Die Beschwerden werden in einer eigenen Datenbank von der WW-H erfasst, die eine kundinnen- und kundenbezogene Auswertung nicht erlaubt, da Beschwerden objektbezogen dokumentiert werden.

3.2.4 Arbeitsgruppe Magistratsabteilung 6 - Rechnungsamt, Buchhaltungsabteilung 11 (MA 6 - BA 11)

Zu beachten ist, dass zusätzlich auch Beschwerden in der Magistratsabteilung 6 einlaufen, zu denen die zuständige MA 6 - BA 11 Stellungnahmen verfasst.

Auch bei der Buchhaltung bestehen keine zeitlichen Vorgaben für die Erledigung von Beschwerden. Lediglich bei Rückrufen wird eine Erledigung binnen 24 Stunden angestrebt.

3.2.5 Schlussfolgerungen aus dem zweiten Workshop

Nach Ansicht der TeilnehmerInnen des zweiten Workshops wurden folgende Defizite bzw. Lösungsansätze im Bereich des bestehenden Beschwerdemanagements erkannt:

- Eine abgestimmte Klassifikation,
- Regelungen bei Mischfällen,
- Rücksprachen der MA 6 - BA 11 auch für WW sichtbar machen,
- Standardisierung in der Beschlagwortung und
- eine einheitliche informationstechnologische Lösung für das Beschwerdemanagement.

3.3 Dritter Workshop am 31. Mai 2007

In diesem Workshop ging es vor allem um eine Begriffsdefinition von Beschwerden, eine gemeinsame Clusterung der Beschwerdefälle inkl. Zuordnungskriterien, Analyse der Beschwerdethemen und die Organisation des Beschwerdemanagements bei WW.

Was aus Sicht der TeilnehmerInnen bis dato auf jeden Fall fehlte, war die positive Besetzung bzw. Einstellung zum Beschwerdemanagement. Es bestand Einigkeit, dass Beschwerden als Chance wahrgenommen werden sollten.

Die Begriffsdefinition zur Beschwerde gestaltete sich schwierig, da hinter der Definition ein Prozess bzw. Ablauf stehen soll und gewisse Anlassfälle nicht unbedingt als Beschwerde gesehen werden.

Im zweiten Teil ging es um die Clusterung von Beschwerdefällen. In der Diskussion wurde von den TeilnehmerInnen eine klare Präferenz für die Clusterung nach Sachbereichen, die auf Produkte umlegbar sein müssen, ausgesprochen.

In weiterer Folge gelang es, die Anforderungen an die Clusterung der Beschwerdefälle gemeinsam zu erarbeiten. Demnach muss die Clusterung treffend, klar, eindeutig und schnell auswählbar sein. In der nachfolgenden Diskussion wurde die Clusterung nach Sachbereichen verfeinert und abgestimmt.

Anhand von realen Beschwerdefällen, die aus Kundinnen- und Kundenbefragungen in den KD stammten, wurde die Clusterung getestet. Die Frage nach dem Zuordnungskriterium wurde sehr rasch festgelegt. Demnach sollen Beschwerden sowohl den Mieterinnen und Mietern als auch den Objekten zugeordnet werden können.

Als dritter Punkt wurde die Organisation des Beschwerdemanagements bei WW und die Vernetzung aller Themen im Rahmen eines KVP wie z.B. Reporting, Feedbackschleifen und Lernen aus Beschwerden behandelt. Im Workshop wurden das Thema Beschwerdestelle herausgegriffen und die Vor- und Nachteile sowie die Aufgaben einer zentralen Beschwerdestelle bzw. eines zentralen Beschwerdemanagementsystems diskutiert.

Als Vorteile einer zentralen Protokollstelle in der Direktion, welche die Beschwerdemanagementstelle unterstützen solle, wurden folgende Punkte gesehen:

- Weniger Nachfragen an die KD,
- Konzentration nur auf Beschwerden,
- eine Kontrollinstanz,
- Anfragen der obersten Leitung gingen nicht mehr an die KD,
- die Übernahme der Aufgaben des Beschwerdemanagementsystems.

Als Nachteil wurde genannt, dass die KD eine weitere Stelle hätten, der sie berichten müssten. Das Gefühl für Beschwerden würde verloren gehen, da das Wissen über die Befindlichkeiten der MieterInnen nicht mehr in den KD vorhanden sei.

Als Aufgaben für eine zentrale Stelle wurden angeführt:

- Normierung,
- Kontakt und Koordination zum Stadtrat,
- Auswahl eines Informationstechnologie-Systems,
- KVP,
- Input für Schulungen und
- Beantwortung von schriftlichen Beschwerden.

3.4 Vierter Workshop am 21. Juni 2007

Die Zielsetzungen dieses Workshops waren die Erarbeitung von Beschwerdeprozessbeschreibungen, der Organisation des Beschwerdemanagements und der Begriffsdefinition Beschwerdemanagement.

3.4.1 Arbeitsgruppe Prozessbeschreibungen

Ein Vertreter der KD merkte an, dass die Beschwerden immer in einem zentralen Beschwerdemanagement hinsichtlich Erfassung und Erledigung münden müssen. Eine EDV-Lösung bzgl. der Dokumentation und Erfassung der Beschwerdefälle wurde als unumgängliche Notwendigkeit angesehen.

Im zentralen Beschwerdemanagement sollte sehr viel Fachwissen vorhanden sein und die Personenkapazität mindestens vier bis fünf Personen betragen.

Im anschließenden Workshop stellte sich die Frage, ob es einen Bedarf für eine einheitliche Erfassung der Beschwerden gibt. Da derzeit in unterschiedlichen Systemen gearbeitet wird, sollten eher Schnittstellen geschaffen werden, um die einzelnen Datenbanken dann in ein System zusammenzuspielen.

3.4.2 Arbeitsgruppe Organisation des Beschwerdemanagements

Nach Ansicht von WW hat eine erfasste Beschwerde folgende "Mussinhalte":

- Sachthema (nach Clusterung, Anlassfall),
- Objekt bzw. Adresse der Wohnwerberin bzw. des Wohnwerbers,
- Beschwerdeführerin bzw. Beschwerdeführer,
- Beschwerdemedium,
- ergänzende Inhalte zur Beschreibung der Beschwerde (offenes Feld, diverse Beilagen),
- Nummer des Vormerkscheines (Wunsch wäre eine Kundinnen- bzw. Kundennummer), die mitgenommen wird,
- Erfasserin bzw. Erfasser,
- Bearbeitungsstatus,
- Erfassungsdatum und
- Priorität der Beschwerde.

Die Dokumentation der Erledigung bzw. die aktuelle Information über den Status der Erledigung der Beschwerde wurden als besonders wichtig hervorgehoben und sollten

daher unbedingt erfasst werden. Außerdem sollen eingebrachte Beschwerden nicht einfach von den zentralen Organisationseinheiten an sich gezogen werden können. Ebenso wurden mögliche Doppelgleisigkeiten angesprochen, wenn die Beschwerdeführerin bzw. der Beschwerdeführer sich an mehrere Stellen wendet.

3.4.3 Beschwerdebegriff

In der Folge wurden die Vor- und Nachteile sowie die Voraussetzungen und die Aufgaben des Beschwerdemanagements diskutiert. Als letzter inhaltlicher Punkt des Workshops wurde die Diskussion um den Beschwerdebegriff aufgerollt.

Letztlich kam folgende Sichtweise zum Durchbruch:

Beschwerden werden positiv gesehen; es ist ein Anlass, um daraus zu lernen; in Zukunft sollen Beschwerdeanlässe vermieden bzw. verringert werden; ferner sind sie als Chancen zur kontinuierlichen Verbesserung der Serviceleistung aufzufassen.

Unabhängig davon, ob die Beschwerde berechtigt ist, WW dafür zuständig ist, die Kundin bzw. der Kunde drängt auf die Erfüllung ihrer bzw. seiner Erwartungen und eine rasche Erledigung der unbefriedigenden Situation bzw. des Zustandes.

4. Empfehlungen des Kontrollamtes

4.1 Festlegung der Ziele des Beschwerdemanagements für WW

Das Beschwerdemanagement als Kern jedes ernst gemeinten Kundinnen- und Kundenbeziehungsmanagements und als wichtiger Ausgangspunkt des Qualitätsmanagements von WW stellt aus der Sicht des Kontrollamtes eine unternehmerische Herausforderung dar, die von der Unternehmensführung von WW angenommen werden sollte. Das Kontrollamt empfahl WW, in Hinkunft dem Beschwerdemanagement noch größere Bedeutung beizumessen.

Insofern sah das Kontrollamt es als Aufgabe der Führung von WW an, nach außen und innen unmissverständlich klar zu machen, dass mit dem Beschwerdemanagement eine kompromisslose Kundinnen- bzw. Kundenzufriedenheit angestrebt wird.

Die hohe Bedeutung der Kundinnen- und Kundenzufriedenheit und der Stellenwert des Beschwerdemanagements bei WW sollen den Kundinnen und Kunden aktiv kommuniziert werden. Nur auf diese Weise wird die Zielsetzung den Kundinnen und Kunden verständlich zu machen sein, dass ihre Beschwerdeartikulation im Fall der Unzufriedenheit ernst genommen wird.

Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, d.h. nicht nur jenen mit regelmäßigem Kundinnen- bzw. Kundenkontakt, soll die Direktion deutlich zu erkennen geben, dass es für die Erreichung der Unternehmensziele notwendig ist, auf die Bedürfnisse und Wünsche der unzufriedenen Kundinnen und Kunden einzugehen, und dass das Beschwerdemanagement einen hohen strategischen Stellenwert bei WW einnimmt.

Neben diesen Maßnahmen, die primär auf die innerbetriebliche Sensibilisierung für die Relevanz des Beschwerdemanagements und die Stärkung des Funktionsbereichs ausgerichtet sind, hat nach Meinung des Kontrollamtes die Leitung von WW auch Verantwortung für die konkrete Ausgestaltung des Beschwerdemanagements bei WW zu übernehmen. So sollten ein systematischer Managementprozess in der Planung, Durchführung, Kontrolle und ständigen Verbesserung des Beschwerdemanagements eingerichtet werden.

Ferner sollte die Funktion der/des Prozessverantwortlichen für das Beschwerdemanagement bei WW unter klarer Angabe der Zuständigkeiten definiert werden. Bei gravierenden Problemen sollte ein eigener Bearbeitungsprozess mit Einschaltung der Direktion von WW vorgesehen werden. Die Leitung von WW hat für das Beschwerdemanagement konkrete Ziele vorzugeben. Die Effizienz und Effektivität des Beschwerdemanagements sind regelmäßig zu überwachen.

4.2 Einführung des Prinzips der Complaint Ownership

Das Kontrollamt empfahl WW die Einführung der personenbezogenen Übernahme von Verantwortung für eine Beschwerde in Form des Complaint Ownership Prinzips. Zunächst ist zu klären, welche Verantwortung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von WW zufällt, denen gegenüber eine Beschwerde artikuliert wird. Danach ist diejenige

Person von WW verantwortlich, die von einer Kundin bzw. einem Kunden über ein Problem als erste informiert wird bzw. als erste ein Kundinnen- und Kundenproblem wahrnimmt, und dass dieses Problem als Beschwerde erkannt, erfasst und bearbeitet wird.

Die Complaint-Owner haben nun die Aufgabe, entweder das Problem unmittelbar zu lösen, wenn es in ihren fachlichen Kompetenzbereich fällt, oder entsprechende fach- und entscheidungskompetente MitarbeiterInnen zur Lösung des Problems einzuschalten.

Bei Beschwerden, die sofort gelöst werden können, besteht die Complaint Ownership bis zur Problemlösung fort. Bei Beschwerden hingegen, die nicht sofort lösbar sind und einen entsprechenden Bearbeitungsprozess nach sich ziehen, erlischt die Verantwortung an der Beschwerde, wenn die weitere Bearbeitung sichergestellt worden ist.

Dies gilt auch für diejenigen Fälle, in denen die Kundin bzw. der Kunde seine Beschwerde schriftlich, telefonisch oder mündlich an eine Bedienstete bzw. einen Bediensteten von WW richtet, die/der aus sachlichen Gründen eigentlich nicht zuständig ist. Aktives Beschwerdemanagement bedeutet in diesen Fällen, dass sich alle bei WW verpflichtet fühlen, Kundinnen- und Kundenprobleme anzunehmen und alles Nötige zu veranlassen. Entscheidend aus der Sicht des Kontrollamtes ist, dass WW die Initiative ergreift und mit der Kundin bzw. dem Kunden Kontakt aufnimmt und nicht die Kundin bzw. der Kunde selbst nochmals einen Versuch unternehmen muss, um eine Verantwortliche bzw. einen Verantwortlichen bei WW auszuforschen.

Eine wesentliche Voraussetzung für die Realisierung dieses Prinzips besteht darin, dass alle MitarbeiterInnen von WW künftig genau über die beschwerdepolitischen Zuständigkeiten informiert sind.

4.3 Einführung einer kundinnen- und kundenseitigen Beschwerdeerfassung im Internet

Das Kontrollamt empfahl WW die Einführung einer strukturierten Internetseite für Beschwerden. Die Gestaltung einer solchen Beschwerdeseite kann dabei von einem einzigen Textfeld zur freien Artikulation der Beschwerde bis hin zu einem strukturierten Seitenaufbau mit vordefinierten Feldern reichen.

Es sollte darauf geachtet werden, dass nur solche Informationen mithilfe von vorgegebenen Feldern abgefragt werden, die die Kundin bzw. der Kunde von WW auch problemlos angeben kann. Weiterhin sind vorgegebene Kategorien für Kundinnen und Kunden nachvollziehbar und verständlich zu formulieren. Vor allem folgende Daten könnten von der Beschwerdeführerin bzw. dem Beschwerdeführer nach Ansicht des Kontrollamtes unproblematisch erfragt werden: Adresse, Art des Problems, Beschwerdeobjekt, Ort und Zeitpunkt des Problemauftritts, Fallschilderung als freier Text sowie die Erwartungshaltung bzgl. einer Problemlösung.

Im Internet können Kategorien, die immer wieder Bestandteil einer Beschwerde sind, als Klassifizierungsmerkmale zur Verfügung gestellt werden. Damit erhalten die Kundinnen und Kunden die Möglichkeit, die für sie zutreffenden Beschwerdeinformationen aus entsprechenden Listen auszuwählen (das Beschwerdeobjekt aus der Angebotsliste oder den Ort des Problemauftrittes aus allen Bereichen von WW). Dadurch werden nach Meinung des Kontrollamtes den Kundinnen und Kunden von WW die beschwerderelevante Angabe erleichtert und gleichzeitig eine konsistente Erfassung gefördert. Außerdem wird ein Teil des Aufwandes bzgl. der Beschwerdeerfassung auf die Kundinnen und Kunden verlagert. Die Informationen könnten, sofern eine funktionierende Schnittstelle zwischen der elektronischen Nachricht und der Beschwerdemanagement-Software besteht, somit unmittelbar verarbeitet werden.

4.4 Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen

Das Kontrollamt empfahl WW eine Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen. Jede eingehende Beschwerde bei WW soll einen internen Bearbeitungsprozess auslösen. Die Anforderungen an den Bearbeitungsprozess können vor allem in der Art des Problems, des Beschwerdeweges, hinsichtlich der Adressatin bzw. des Adressaten der Beschwerde oder der Reaktionsdringlichkeit sehr unterschiedlich sein. Welche Maßnahmen zu ergreifen, welche Personen und Abteilungen in den Bearbeitungsprozess einzubeziehen sind, kann auch von der Tatsache abhängen, ob es sich um eine Erst- oder Folgebeschwerde handelt. Es wäre somit festzulegen, welche grundlegenden Bearbeitungsprozesse überhaupt zu unterscheiden sind und welche situativen Bedingungen (z.B. Probleme) als gleich bzw. ähnlich anzusehen sind, damit einheitliche Prozesse definiert werden können.

4.5 Dokumentation der Beschwerdebearbeitung

Das Kontrollamt regte eine Neustrukturierung der Dokumentation der Beschwerdebearbeitung an. Um die eingeleiteten und durchgeführten Maßnahmen sowohl für die MitarbeiterInnen als auch für die BeschwerdeführerInnen transparent zu gestalten und eine zielführende Kommunikation mit den Kundinnen und Kunden zu gewährleisten, sollten die einzelnen Bearbeitungsschritte mit ihren Ergebnissen für jeden einzelnen Beschwerdefall im Rahmen einer so genannten Beschwerdebearbeitungshistorie dokumentiert werden. Können alle MitarbeiterInnen, die mit Kundinnen- und Kundenbeschwerden befasst sind, auf diese Historien zugreifen, sind sie auch in der Lage, Auskunft über den Bearbeitungsstatus und die gesetzten Aktivitäten zu geben.

Insbesondere folgende Informationen sind nach Meinung des Kontrollamtes chronologisch zu dokumentieren:

- Datum/Uhrzeit, zu dem/der die Aktivität gemäß den von der Direktion von WW definierten Zeitstandards abgeschlossen sein soll,
- Datum/Uhrzeit, zu dem/der die Aktivität gemäß den von der Direktion von WW definierten Zeitstandards tatsächlich abgeschlossen wurde,
- Über-/Unterschreitung der zeitlichen Vorgaben,
- verantwortliche Mitarbeiterin bzw. verantwortlicher Mitarbeiter (Task-Owner),
- jeweiliges Bearbeitungsergebnis,
- Bearbeitungsstatus der Aktivität und
- Reaktionsform auf die Beschwerde sowie deren fallindividuelle Lösung.

4.6 Quantitative und qualitative Beschwerdeauswertung

Das Kontrollamt empfahl die Verbesserung der Beschwerdeauswertung in quantitativer und vor allem qualitativer Sicht als Steuerungselement für die Direktion von WW.

Das Informationspotenzial, das in den kritischen Kundinnen- und Kundenäußerungen enthalten ist, sollte systematisch verwertet werden. In den Beschwerden äußert sich die "Stimme der Kundin bzw. des Kunden" über wahrgenommene Mängel von Dienstleistungen oder Prozessen. Genau darin liegt für WW ein mögliches Verbesserungspoten-

zial. Es kommt darauf an, dass die Beschwerdeauswertung präzise und konsequent erfolgt, weil über diesen Weg des Beschwerdemanagements entscheidungsrelevante Informationen generiert werden, die WW in die Lage versetzen, von der Problemdiagnose zu einer wirksamen Problemprävention zu gelangen.

4.7 Technologische Aspekte des Beschwerdemanagements

Die generelle Leitlinie für die Entscheidung zur softwaretechnischen Unterstützung eines aktiven Beschwerdemanagements sollte unabhängig davon, ob es sich um ein reines Beschwerdemanagement-Projekt oder um eine integrative Beschwerdemanagement-Problemstellung handelt, vor allem von fachlichen, schließlich von wirtschaftlichen, aber auch von informationstechnologischen Überlegungen getragen sein. Jedenfalls sollten softwaretechnisch die fachlichen Anforderungen auf einem Niveau abgebildet werden, das spätere Mehraufwendungen für Softwareanpassungen vermeiden hilft. Die Software sollte nicht die Handlungsmöglichkeiten und damit den unternehmerischen Wertbeitrag des Beschwerdemanagements bestimmen, sondern in der Lage sein, die Anforderungen eines strategisch ausgerichteten und unternehmensindividuell definierten Beschwerdemanagementkonzeptes optimal zu unterstützen.

4.8 Einführung eines zentralen Beschwerdemanagements bei WW

Das Kontrollamt empfahl die Einführung eines zentralen Beschwerdemanagements als Stabsstelle in der Direktion von WW. Diese neu zuschaffende Einrichtung sollte nach Meinung des Kontrollamtes mit den notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen und der entsprechenden technischen Infrastruktur ausgestattet werden, um ein modernes, auf Kundinnen und Kunden der größten Immobilienverwaltung Europas abgestimmtes Beschwerdemanagement leisten zu können.

Nachstehende Maßnahmen wurden bereits gesetzt:

- Im ersten Schritt ist das Beschwerdemanagement zu einem strategischen Schlüsselprojekt für das Jahr 2008 bestimmt worden, über dessen Ergebnisse dem Herrn amtsführenden Stadtrat berichtet wird.

- Im zweiten Schritt wurde eine Projektleiterin, die unmittelbar der Direktorin untersteht, eingesetzt, um die Entwicklung und künftige Umsetzung dieses integrativen Managementprozesses sicherzustellen. Überdies wird dieses Projekt extern durch das Team für Qualitätsentwicklung und Servicemanagement begleitet.

Die Empfehlungen des Kontrollamtes in den Pkten. 4.1 bis 4.8 werden im Rahmen dieses Projektes bearbeitet und berücksichtigt werden.

Die kundinnen- und kundenseitige Beschwerdeerfassung im Internet (Pkt. 4.3) ist seit Dezember 2001 der bestehenden Webserviceeinrichtung "Mietermitteilung an Wiener Wohnen", umgesetzt. Die Erweiterung der Betreffs im Hinblick auf eine Beschwerdeclusterung wird im Zuge der operativen Umsetzung des Beschwerdemanagements realisiert.

Die Stellungnahme der geprüften Einrichtung ist den jeweiligen Berichtsabschnitten zugeordnet worden.

Der Kontrollamtsdirektor:
Dr. Erich Hechtner
Wien, im Februar 2008

ALLGEMEINE HINWEISE

Allfällige Rundungsdifferenzen bei der Darstellung von Berechnungen wurden nicht ausgeglichen.

Schützenswerte personenbezogene Daten wurden im Sinn der rechtlichen Verpflichtung zum Schutz derartiger Daten anonymisiert, auf die Wahrung von Geschäfts- und Betriebsgeheimnissen wurde bei der Abfassung des Berichtes Bedacht genommen. Es wird um Verständnis gebeten, dass dadurch die Lesbarkeit des Berichtes beeinträchtigt sein könnte.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

CC	Call Center
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
GBI	Gemeinderatsausschuss Bürgerdienst, Inneres, Personal
GIF	Gemeinderatsausschuss Integration, Frauenfragen, Konsumentenschutz und Personal
KD	Kundendienstzentrum
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA 6 - BA 11	Magistratsabteilung 6 - Rechnungsamt, Buchhaltungsabteilung 11
Pr.Z.	Präsidialzahl
WW	Unternehmung "Stadt Wien - Wiener Wohnen"
WW-H	Stadt Wien - Wiener Wohnen Hausbetreuungs GmbH
WW-K	Stadt Wien - Wiener Wohnen Kundenservice GmbH
WStV	Wiener Stadtverfassung