Die Bibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität

HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg –
Aus der Praxis für die Praxis

Band 6

Konzept zur Einführung eines Beschwerdemanagements für die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf

Thorsten Bocklage

Die Bibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität

HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der

Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg –

Aus der Praxis für die Praxis

Herausgegeben von

Werner Tannhof
Petra Düren

Band 6

Die Bibliothek der
Helmut-Schmidt-Universität

HELMUT SCHMIDT
UNIVERSITÄT
Universität der Bundeswehr Hamburg

Konzept zur Einführung eines Beschwerdemanagements für die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf

Thorsten Bocklage

Veröffentlichungen der Universitätsbibliothek der

Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg –

Aus der Praxis für die Praxis

Herausgegeben von

Werner Tannhof
Petra Düren

Band 6

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über http://dnb.d-nb.de

Die Herausgeber

Werner Tannhof, Bibliotheksdirektor, Universitätsbibliothek, Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

Petra Düren, Professorin für Betriebswirtschaftslehre für die Informations- und Dienstleistungsbranche, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, Fakultät Design, Medien, Information; Department Information

Die Online-Version dieser Publikation ist auf dem Dokumentenserver der Helmut-Schmidt-Universität verfügbar:

http://opus.unibw-hamburg.de/volltexte/2012/2990
http://www.hsu-bibliothek.de/go/serie-best-practice
urn:nbn:de:gbv:705-opus-29907

Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar:

http://dnb.d-nb.de oder https://portal.d-nb.de/

Lizenziert nach

In diesem Werk werden Abbildungen verwendet. Diese Abbildungen dürfen, sofern nicht die Autoren Urheber sind, von Dritten nur nach Erwerb der Nutzungsrechte verwendet werden. Ihre Herkunft wird jeweils in einem Abbildungsverzeichnis dokumentiert.

© 2012 Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg

ISSN 1869-5353 (Printausgabe)
ISBN 978-3-86818-040-4 (Printausgabe)
ISSN 1869-5396 (Internetausgabe)
ISBN 978-3-86818-041-1 (Internetausgabe)

Abstract

Die vorliegende Arbeit stellt einen Leitfaden zur Einführung eines Beschwerdemanagements für die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf dar. Dabei werden zunächst aus der Sicht des Qualitätsmanagements die elementaren theoretischen Aspekte des Beschwerdemanagements erörtert. Darauf folgt eine ausführliche Beschreibung des Prozesses „Beschwerdemanagement“, wobei die einzelnen Prozessphasen durch bibliothekarische Praxisbeispiele ergänzt werden. Zwei Kontaktformular-Entwürfe, eine Nutzwertanalyse bezüglich des Einsatzes von „Beschwerdesoftware“, ein detailliertes Geschäftsprozessmodell und eine Checkliste zur Bewertung der betrieblichen Voraussetzungen sollen abschließend, basierend auf den dargestellten thematischen Kenntnissen, als Initial für die Einführung eines Beschwerdemanagements in der ÄZB dienen.

Schlagworte

Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf
ÄZB
Beschwerdemanagement
Bibliothek
DIN ISO 10002
Qualitätsmanagement
UKE

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Diplomarbeit an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Fakultät Design, Medien und Information, Studiendepartment Information vom November 2010.

Kontakt zum Autor: thorsten.a.bocklage@web.de

Vorwort zur Schriftenreihe

Mit dieser Schriftenreihe sollen vorrangig drei Ziele verfolgt werden: Zum Einen möchten wir mit dieser Publikationsreihe deutlich machen, wie wichtig und fruchtbar die Zusammenarbeit zwischen notwendigerweise eher theoretisch ausgerichteten Ausbildungseinrichtungen des BID-Bereichs auf der einen und den praktischen Anwendern und Dienstleistern vor Ort auf der anderen Seite sein kann. Die Publikationen der letzten Jahre machen deutlich, wie viele Impulse für Innovationen von den bibliothekarischen Ausbildungsstellen gegeben werden konnten, die vorher (und hoffentlich auch weiterhin) häufig aus der bibliothekarischen Praxis kamen. Auch hier sollen die Bibliotheken „ermuntert“ werden, stärker als bisher die Kooperation mit den bibliothekarischen Fachhochschulen des Landes zu suchen.

Zum Anderen ist es unsere Intention, anderen Bibliotheken und Ausbildungsinstitutionen des BID-Bereichs eine Publikationsplattform anzubieten, um einem breiteren Fachpublikum aus der Praxis für die Praxis bibliothekarische Weiterentwicklungen mit dem Fokus auf qualitativ hochwertige „Dienstleistungen für Kunden“ vorzustellen: „Best Practice-Beispiele“, die als Grundlage für die Übernahme in anderen Bibliothekseinrichtungen geeignet erscheinen bzw. Bibliotheken bei anstehenden Veränderungen unterstützen können

Schließlich möchte die Bibliothek der Helmut-Schmidt-Universität ihre vielfältigen Aktivitäten dokumentieren, die sie häufig in Kooperation mit dem Department Information der Fakultät Design, Medien und Information der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg, für die Entwicklung neuer und möglichst innovativer Dienstleistungen unternimmt.

Werner Tannhof
Prof. Dr. Petra Düren

Inhaltsverzeichnis

Abstract ..... **i**

Vorwort zur Schriftenreihe ..... **ii**

Abbildungsverzeichnis ..... **v**

Tabellenverzeichnis ..... **vi**

Abkürzungsverzeichnis ..... **vi**

1 Einleitung **1**

2 Grundlagen **3**

2.1 Entwicklung des Qualitätsmanagements 3
2.2 Beschwerdemanagement als Teil des Qualitätsmanagements 5
2.3 Begriff der Beschwerde und des Beschwerdemanagements 7
2.4 Potenziale des Beschwerdemanagements 8
2.5 DIN ISO 10002, DIN EN ISO 9001 und EFQM 10

3 Ablauf des Beschwerdemanagements mit Beispielen **14**

3.1 Beschwerdestimulierung 14
3.2 Beschwerdeannahme 19
3.3 Beschwerdebearbeitung und Reaktion 22
3.4 Beschwerdeauswertung 27
3.5 Beschwerdemanagement-Controlling 29
3.6 Beschwerdereporting 31
3.7 Beschwerdeinformationsnutzung 33
3.8 Probleme des Beschwerdemanagements 35

4 Beschwerdemanagement für die Ärztliche Zentralbibliothek **38**

4.1 Kurzporträt der ÄZB 38
4.2 Ausgangslage 39

4.3 Stimulation und Annahme 40
4.3.1 Beschwerdekanäle 40
4.3.2 Formulare 42
4.4 Geschäftsprozessmodell 46
4.4.1 Anwendungsfalldiagramm 47
4.4.2 Aktivitätsdiagramm 48
4.4.3 Konzeptionelles Klassendiagramm 50
4.4.4 Rahmenbedingungen 50
4.5 Nutzwertanalyse „Beschwerdesoftware“ 52
4.5.1 Analyse 52
4.5.2 Ergebnis 54
4.6 Checkliste „Beschwerdemanagement“ 54

5 Schlussbetrachtung 55

Literatur- / Quellenverzeichnis 56

Glossar 60

Anhang 62

Abbildungsverzeichnis

Abb. 01: Entwicklung des Qualitätsmanagements 3
Abb. 02: Regelkreis des Qualitätsmanagements 6
Abb. 03: Zielsystem des Beschwerdemanagements 9
Abb. 04: Potenzial des Beschwerdemanagements 10
Abb. 05: ISO 9000er Familie 12
Abb. 06: EFQM-Modell 13
Abb. 07: Phasen des Beschwerdemanagements 14
Abb. 08: Meinungskarte 16
Abb. 09: Feedback-Box 17
Abb. 10: Beschwerdeseite 18
Abb. 11: Beschwerdekosten 19
Abb. 12: Beschwerdeerfassungsformular 21
Abb. 13: Beschwerdebearbeitung als Wertschöpfungsprozess 22
Abb. 14: Beschwerdekanäle der UB der HSU 23
Abb. 15: Konzept der UB der HSU 24
Abb. 16: Zeitlicher Ablauf einer schriftlichen Beschwerdeabwicklung 25
Abb. 17: Pareto-Diagramm 28
Abb. 18: Hitliste UB Oldenburg 32
Abb. 19: Antwort Bestandsordnung 32
Abb. 20: Beschwerdemanagement Excellence 36
Abb. 21: Grober Grundriss des 1. OG der ÄZB 41
Abb. 22: Screenshot der ÄZB-Homepage 41
Abb. 23: Annahmebogen Vorderansicht 43
Abb. 24: Annahmebogen Rückansicht 44
Abb. 25: Meinungskarte Vorderseite 45
Abb. 26: Meinungskarte Rückansicht 46
Abb. 27: Anwendungsfalldiagramm 48
Abb. 28: Aktivitätsdiagramm 49
Abb. 29: Konzeptionelles Klassendiagramm 50

Tabellenverzeichnis

Tab. 01: FRAB 28
Tab. 02: Kostenkategorien des Beschwerdemanagements..... 30
Tab. 03: Plan für die Erstellung von Reports..... 31
Tab. 04: Ausschnitt Report British Library..... 33
Tab. 05: FMEA..... 34
Tab. 06: Kennzahlen der ÄZB 2008 39
Tab. 07: Nutzwertanalyse 53

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
act	=	Aktivitätsdiagramm
Aufl.	=	Auflage
ÄZB	=	Ärztliche Zentralbibliothek
B.I.T.	=	Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie
DBS	=	Deutsche Bibliotheksstatistik
DIN	=	Deutsche Industrie Norm
EFQM	=	European Foundation for Quality Management
EN	=	Europanorm
EU	=	Europäische Union
FAQ	=	Frequently Asked Questions
FAX	=	Faksimile oder Fernkopierer
FMEA	=	Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse
FRAB	=	Frequenz-Relevanz-Analyse für Beschwerden
Hrsg.	=	Herausgeber
HSU	=	Helmut-Schmidt-Universität
ISBN	=	International Standard Book Number
ISO	=	International Organization for Standardization
MediTreFF	=	Medizinisches Trainingszentrum eigener Fähigkeiten und Fertigkeiten
OG	=	Obergeschoss
OPAC	=	Online Public Access Catalogue
OTRS	=	Open Ticket Request System
PWI	=	Problemwertindex
QM	=	Qualitätsmanagement
RPZ	=	Risikoprioritätszahl
SMS	=	Short Message Service

SUB	=	Staats- und Universitätsbibliothek
TQM	=	Total Quality Management
UB	=	Universitätsbibliothek
uc	=	use case (Anwendungsfall)
UKE	=	Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf
ULB	=	Universitäts- und Landesbibliothek
UML	=	Unified Modeling Language
URL	=	Uniform Resource Locator
Vol.	=	Volume

1 Einleitung

Das UKE wurde als erstes Universitätsklinikum Deutschlands im Jahr 2009 in seiner Gesamtheit nach der Qualitätsnorm DIN 9001 zertifiziert. Dies trifft auch auf die ÄZB als eine Organisationseinheit des UKE zu. Aus der nun internen, permanenten Auseinandersetzung mit Themen des Qualitätsmanagements heraus, deren Gewicht sich in einer neu gegründeten abteilungsübergreifend besetzten QM-Gruppe widerspiegelt, erwuchs der Wunsch nach einem professionellen Beschwerdemanagement. Zwar gibt es schon ein zentrales Beschwerdemanagement am UKE. Jedoch ist dieses stark auf die Patienten des Klinikums ausgerichtet. Daher ist man seitens der ÄZB der Auffassung, dass ein eigenes, auf die speziellen Bedürfnisse der Bibliothek zugeschnittenes Beschwerdemanagement sinnvoll sei.

Die hier vorliegende Arbeit soll zum einen als Basis dienen, mit deren Hilfe eine zügige Implementierung eines Beschwerdemanagements für die ÄZB möglich ist, und zum anderen Lektüre zur Schaffung eines tieferen thematischen Verständnisses für alle Beteiligten sein. Um diesen Anspruch zu erfüllen, sind die ersten Kapitel ganz der Beschwerdemanagement-Theorie samt deren Bindung zum Qualitätsmanagement[1] gewidmet. Die verschiedenen Phasen des Beschwerdemanagements werden durch bibliothekarische Umsetzungsbeispiele ergänzt, um das Thema eingängiger darzustellen. Auch bietet sich dadurch die Möglichkeit, die Erfahrungen Anderer für das eigene Vorhaben nutzen zu können.

Im darauf folgenden Teil der Arbeit geht es um die konkreten Bedürfnisse der ÄZB. In Absprache mit dem Leiter der QM-Gruppe und der Bibliotheksleitung wurden, um ein möglichst hohes Maß an Nutzen im Sinne der Implementierung des eigenen Beschwerdemanagements gewährleisten zu können, diese primär zu erarbeitende Ergebnisse verabredet:

- Formularentwürfe für die Annahme und Bearbeitung von Beschwerden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zugangskanäle;
- Ein vollständiges Modell der spezifischen Geschäftsprozesse;
- Eine Nutzwertanalyse als Entscheidungshilfe für den Einsatz von „Beschwerdesoftware“;
- Ein Checkliste zur Bewertung der betrieblichen Voraussetzungen.

1 Beschwerdemanagement wird auch als ein Teil des Costumer-Relationship-Management-Konzepts angesehen, das jedoch nicht von der Bibliothek angewandt und in dieser Arbeit somit nur erwähnt und nicht genauer beschrieben wird; Anmerkung des Autors.

Die Programmierung des Kontaktformulars für die ÄZB-Homepage soll zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen.

Der letzte Teil der Arbeit soll als eine Art Ausblick auf die Möglichkeiten bezüglich der immer mehr in den bibliothekarischen Alltag hinein drängenden klassischen Themen der Betriebswirtschaft, insbesondere des Qualitäts- und Beschwerdemanagements, die Arbeit abrunden und beschließen.

2 Grundlagen

2.1 Entwicklung des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement durchlief einige Stufen der Entwicklung, um zum heutigen Status quo zu gelangen. Und obgleich der in der Fachliteratur oftmals im Detail voneinander abweichenden Darstellung des Werdeganges, der schon allein durch die fachliche Diskussion über den Grad verschiedener Einflussfaktoren zu erklären wäre, kristallisiert sich folgender Weg heraus (siehe Abb. 01):

Vor mehr als sechzig Jahren galt das Hauptaugenmerk der Eignung des fertigen Produktes für den Endverbraucher. Bei der sogenannten Qualitätskontrolle wurde die Einhaltung der gesetzten Produktstandards überprüft. Wies ein Produkt entscheidende Mängel auf, so wurde es zwar nicht zum Verkauf freigegeben, korrigierende Maßnahmen waren aber auch nicht vorgesehen. Eine Null-Fehler-Produktion wurde offiziell angestrebt, intern aber mit einer 1%igen Fehlerquote kalkuliert.

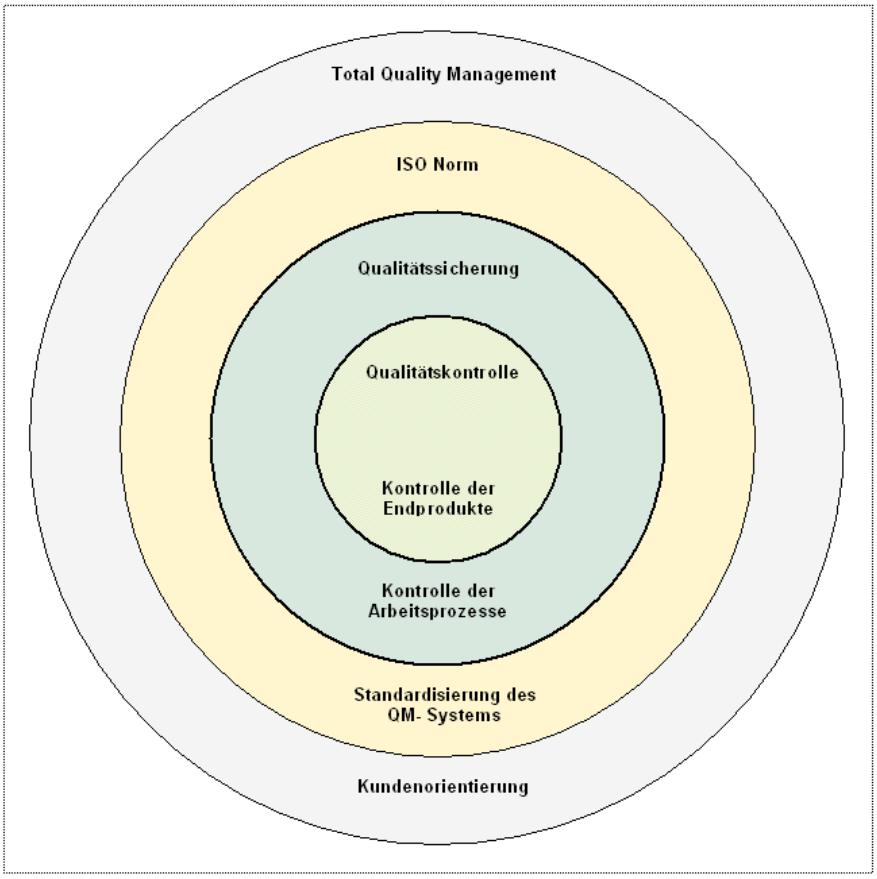


Abb. 01: Entwicklung des Qualitätsmanagements (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Nelles (2000), S. 30)

In den achtziger Jahren fand ein Wechsel von der beschriebenen Inspektion zur Prävention statt. Die Kontrolle bezog sich nicht mehr auf das Endprodukt sondern auf den Arbeitsprozess, der sich auf alle systematischen Tätigkeiten bezieht, die für die Erfüllung der Anforderungen an ein Produkt oder einer Dienstleistung notwendig sind. Bei Fehlern wurde versucht, die Ursache innerhalb des Prozesses zu lokalisieren und diesen dann zu optimieren. Der Vorgang nannte sich Qualitätssicherung und zog eine starke Fokussierung auf Standards, Prozesse und Vorschriften nach sich, die in der ISO-Normung für Qualitätsmanagement gipfelte (siehe Punkt 2.5). Dort wurden die Anforderungen an ein System der Qualitätssicherung genau beschrieben. Ein zu dieser Zeit häufig genannter Kritikpunkt der Normen war deren einseitige Ausrichtung auf die Verbesserung des Produktes oder der Dienstleistung. Eine Weiterentwicklung dessen stellt die aktuell vorherrschende Philosophie eines umfassenden Qualitätsmanagements, das sogenannte Total Quality Management dar (vgl. Nelles 2000, S. 29 f.).

Die Entstehung des TQM-Ansatzes ist historisch auf die japanische Automobilindustrie zurückzuführen, verbindet aber vielmehr diverse Konzepte bedeutsamer Pioniere des Qualitätswesens hinsichtlich ihres normativen Charakters. Ob Demings „14 Punkte Programm“ aus dem Jahr 1982, Jurans „Quality Triology“ von 1986 oder die Ideen von Feigenbaum (Total Quality Control, 1961), Ishikawa (Company Wide Quality Control, 1985) und Crosby (Zero Defects Concept, 1964) – es handelt sich überwiegend um Anforderungen an ein Qualitätsmanagement, sich der Qualitätsorientierung zu widmen. Doch anders als bei den früheren Qualitätskonzepten handelt es sich bei TQM um eine das ganze Unternehmen einschließende Qualitätsphilosophie bzw. Qualitätskultur, die zusammenfassend anhand dieser drei zentralen Bausteine dargestellt werden kann:

1. Sämtliche Personen, die an der Leistungserstellung beteiligt sind (Mitarbeiter des Unternehmens, Lieferanten, alle Kundengruppen), werden in den Qualitätsmangementprozess einbezogen – Total.
2. Jede Aktivität des Unternehmens wird an den Qualitätsforderungen sowohl externer als auch interner Kunden konsequent ausgerichtet - Quality.
3. Die oberste Führungsebene verantwortet sich einer systematischen Qualitätsüberzeugung und -verbesserung im Rahmen eines partizipativ- kooperativen Führungsstils – Management.

Bei der Umsetzung der TQM-Philosophie kann der Einsatz bestimmter betriebswirtschaftlicher Instrumente von Nutzen sein. Diese finden Anwendung in den vier Phasen des sogenannten „Regelkreiskonzepts“ nach Lehmann, nach dem idealtypisch ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut sein sollte. Jeder Phase stehen verschiedene Werkzeuge zur Verfügung, wobei im folgenden Kapitel der Fokus auf die Positionierung des Beschwerdemanagements innerhalb des Qualitätsmanagements ausgerichtet ist (vgl. Bruhn 2004, S. 52 – 58).

2.2 Beschwerdemanagement als Teil des Qualitätsmanagements

Bei der Qualitätsplanung, der ersten der vier Phasen des erwähnten Regelkreiskonzepts, geht es um die Definition und die Weiterentwicklung von Qualitätszielen. Darauf aufbauend ist die zweite Phase der Einhaltung der formulierten Ziele gewidmet. Die dazu notwendigen vorbeugenden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten bilden die sogenannte Qualitätslenkung. Diese kann wiederum nur funktionieren, wenn das Maß der tatsächlichen Erfüllung der Qualitätsanforderungen erhoben wird. Dies ist die dritte Phase – die Qualitätsprüfung. Die Phase der Qualitätsmanagementdarlegung beschließt den Kreis. Durch Handbücher werden hier die Qualitätspolitik und -systeme von Unternehmen dargestellt und durch auf Statistik basierende Berichte der Erfolg dokumentiert.

Für diese Arbeit von besonderer Bedeutung ist allerdings nur ein Teil der dritten Phase. Verschiedene Instrumente, die in zwei Kategorien eingeteilt sind, stehen zur Verfügung (siehe Abb. 02). Die interne Qualitätsprüfung hat die Aufgabe herauszufinden, inwiefern die Kundenanforderungen aus der Unternehmenssicht erfüllt werden. Aufschluss darüber können u.a. Mitarbeitergespräche oder Dienstaufsichtskontrollen geben. Bei der externen Qualitätsprüfung geht es darum, die Erfüllung der Kundenanforderungen aus der Kundenperspektive zu erfassen. Dazu diese drei verschiedenen Ansätze:

Der objektive, kundenorientierte Ansatz versucht z.B. durch das sogenannte „Mystery Shopping“, Schwachstellen und somit Verbesserungspotenziale im Prozess der Erstellung von Dienstleistungen aufzudecken. Testpersonen geben sich als Kunden aus und bewerten nach vorab festgelegten Kriterien das Erlebte. So kann z.B. die Einhaltung betrieblicher Standards hervorragend überprüft werden.

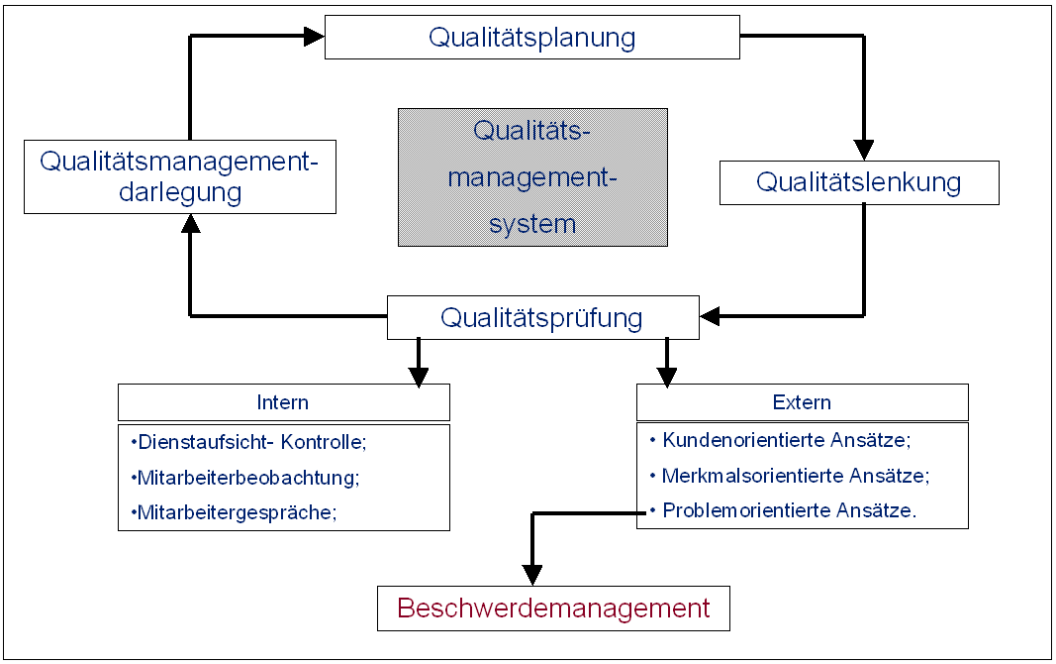


Abb. 02: Regelkreis des Qualitätsmanagements (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Bruhn (2004), S. 239)

Der merkmalsorientierte Ansatz versucht, Veränderungen der von den Kunden wahrgenommenen Dienstleistungsqualität zu erfassen. Dafür eignen sich Kundenbefragungen, wenn sie als sogenannte „Customer Satisfaction Tracking Systems“ kontinuierlich durchgeführt werden. Wenn z.B. vor, während und nach der Einführung von Qualitätsmaßnahmen Befragungen stattgefunden haben, können diese Aufschluss über deren Wirkungsgrad geben.

Das Instrument des problemorientierten Ansatzes, von Bruhn als Herzstück der externen Qualitätsprüfung bezeichnet, ist das systematische Beschwerdemanagement (vgl. Bruhn 2004, S. 192 – 258).

Die nächsten Kapitel werden sich fast ausschließlich mit diesem Thema beschäftigen, so dass der Grund dieser Wertschätzung nicht länger im Verborgenen liegen bleiben muss.

2.3 Begriff der Beschwerde und des Beschwerdemanagements

Zur begrifflichen Bestimmung von Beschwerden stellen Stauss und Seidel ein eher allgemein gehaltenes Verständnis vor, das Beschwerden als eine „Artikulation von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und / oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken“ (Stauss 2007, S. 49) beschreibt.

Eine weitere Differenzierung von Beschwerden ist anhand verschiedener Kriterien, z.B. nach dem Auslöser der Unzufriedenheit, dem Beschwerdeweg, juristischen Ansprüchen, usw. möglich. Von strategischer Wichtigkeit ist die Rolle des Beschwerdeführers. Zu unterscheiden sind hier Beschwerden von Kunden des Unternehmens oder von anderen Anspruchsgruppen, wie z.B. Vertriebspartnern, Lieferanten oder Verbänden. Auch gibt es nicht nur direkt an das Unternehmen gerichtete Unmutsbekundungen, sondern auch indirekte Beschwerden, die durch z.B. Schlichtungsstellen oder sogar durch die Medien kommuniziert werden.

Dieses breite Verständnis von Beschwerden verdeutlicht, dass ein Unternehmen permanent mit Kundenunzufriedenheit konfrontiert sein wird. Um dieser Realität zu begegnen, wäre ein unternehmerisches Beschwerdemanagement ein adäquater Lösungsansatz (vgl. Mende 2006, S. 11 f).

Trotz des bis in die späten 1970er Jahre zurückzuverfolgenden wissenschaftlichen Diskurses über den Umgang mit Kundenbeschwerden ist bis heute keine einheitliche Definition des Beschwerdemanagements vorhanden. Allerdings lassen sich zwei unterschiedliche Auffassungen ausmachen, die sich im Ausmaß des Verantwortungsbereiches unterscheiden:

Die erste Sichtweise zeigt einen stark reaktiven Charakter. Bei entstandener Unzufriedenheit soll lediglich der Grad der ursprünglichen Zufriedenheit wiederhergestellt bzw. übertroffen werden, um den Kunden nicht zu verlieren. In der Fachliteratur ist häufig von reaktivem Beschwerdemanagement oder „Service Recovery“ die Rede.

Folgende Definitionen weisen auf derartige Wiedergutmachung als zentrale Zielsetzung des Beschwerdemanagements hin:

„[...] to lessen or eliminate any damage done and, ultimately, to retain a once-dissatisfied customer.“ (DeWitt 2003, S. 193);

„[...] actions of a service provider to mitigate and/or repair the damage to a costumer that results from the provider´s failure to deliver service as it is designated.“ (Johnston 1997, S. 467).

Auch die zweite Sichtweise weist auf die Notwendigkeit hin, auf bereits artikulierte Kundenunzufriedenheit in beschriebener Art zu reagieren, doch darüber hinaus wird dem Beschwerdemanagement der Prozess zugeschrieben, die Beschwerden intern zu analysieren, mit dem Ziel, die Gründe dafür zu identifizieren und nachhaltig zu eliminieren. In der Fachliteratur werden für diesen Ansatz Begriffe wie aktives Beschwerdemanagement und „Complaint Management“ verwendet. Somit fällt die Beschwerdebearbeitung samt der Problemlösung auf der individuellen Kundenebene und die unternehmensinterne Beschwerdeanalyse zur Verbesserung der Leistungsqualität in den Verantwortungsbereich des Beschwerdemanagements. Auf dieser Basis entwickelten Stauss und Seidel eine Beschwerdemanagement-Konzeption, dass den heutigen State-of-the-Art der Beschwerdeforschung widerspiegelt (vgl. Mende 2006, S. 11ff.). Für die weiteren Ausführungen dient es als Referenzmodell (Stauss 2002 und Stauss 2007) und der Begriff Beschwerdemanagement, sofern nicht anders beschrieben, ist im weiteren Verlauf der Arbeit im zuletzt erwähnten Sinne zu verstehen.

2.4 Potenziale des Beschwerdemanagements

Nach Stauss und Seidel ist das allen anderen übergeordnete Globalziel des Beschwerdemanagements die Erhöhung des Gewinns und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Somit leistet das Beschwerdemanagement einen Beitrag zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen für das Gesamtunternehmen, was ihm eine unternehmensstrategische Dimension verleiht. Durch die Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit, der Minimierung der negativen Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit und durch die Nutzung der in den Beschwerden enthaltenden Hinweise auf betriebliche Schwächen und marktliche Chancen soll dies erreicht werden. Daraus ergeben sich folgende umsatz- und kostenrelevanten Teilziele:

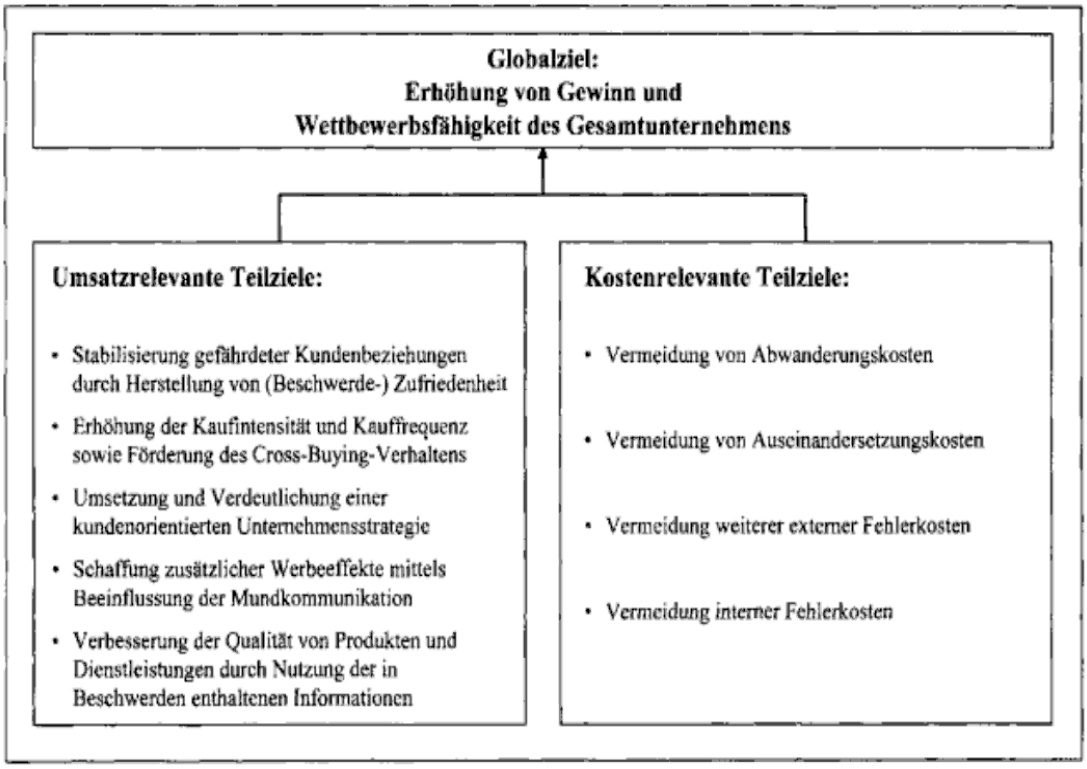


Abb. 03: Zielsystem des Beschwerdemanagements (Mende 2006, S. 18)

Beide Subkategorien werden kurz anhand von jeweils zwei Beispielen erläutert, angefangen mit den umsatzrelevanten Teilzielen:

a. Durch eine angemessene bis großzügige unternehmensseitige Reaktion auf Beschwerden kann eine Beschwerdezufriedenheit bei vormals verärgerten Kunden erzeugt werden, was, empirisch belegt, zu einer Stabilisierung der Kundenbeziehung führt. Dies verhindert die Kundenabwanderung und sichert dem Unternehmen zukünftige Umsatzpotenziale und vermeidet den Zwang zur kostenintensiven Neukundengewinnung.

b. Beschwerden gewähren Einblick in die Probleme der Kunden bezüglich des betrieblichen Leistungsangebotes. Für die ständige Verbesserung des Produktes oder Dienstleistung, sprich für das Qualitätsmanagement, sind diese Informationen von enormer Wichtigkeit. Marktrelevante Hinweise, z.B. über Verbraucherverhalten, können zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition beitragen.

c. Durch die Stabilisierung von Kundenbeziehungen werden Abwanderungskosten vermieden. Abwanderungskosten repräsentieren die Umsatzerlöse, die durch verlorene Kunden fehlen.

d. Beschwerden können zur Optimierung von internen Prozessabläufen führen, was Falsch- und Doppelarbeit und damit interne Fehlerkosten verringert.
(vgl. Stauss 2002, S. 79 ff.)

Die umsatz- und kostenrelevanten Teilziele werden in der Literatur ohne inhaltlicher Verschiebung auch als kundenbeziehungs- und qualitätsrelevante Teilziele benannt (vgl. Günter 2001, S. 267 und Stauss 2007, S. 79). Dadurch

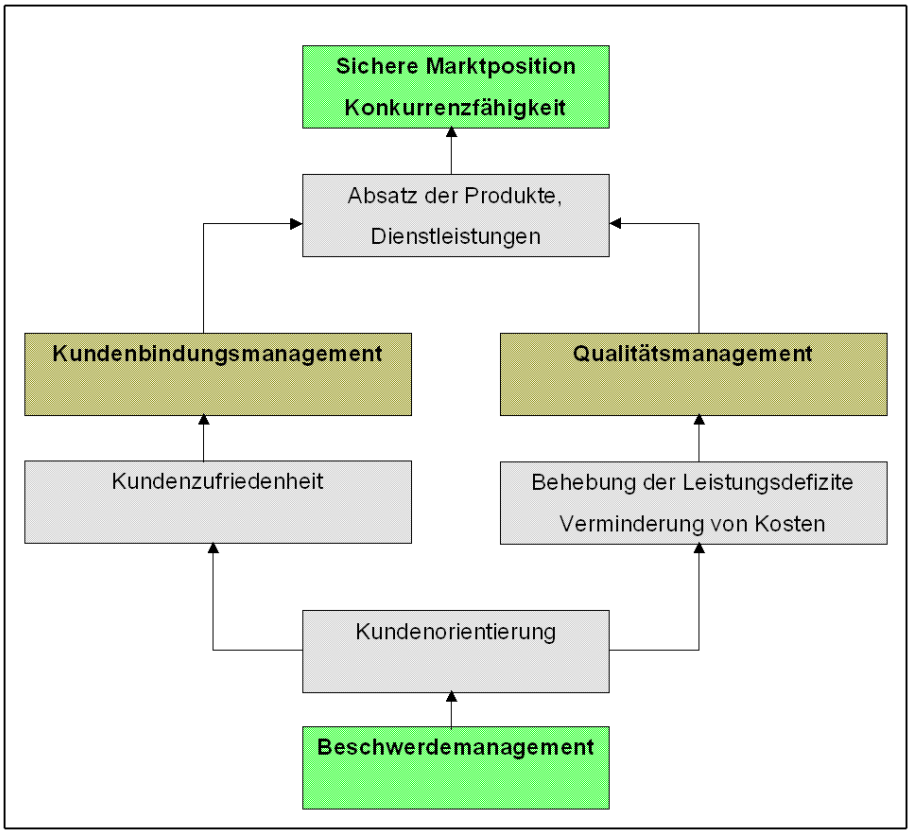


Abb. 04: Potenzial des Beschwerdemanagements (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Günter (2001), S. 267)

wird die Bindung des Beschwerdemanagements nochmals explizit zum Costumer-Relationship-Management-Konzept und zum Qualitätsmanagement hervorgehoben (siehe Abb. 04). Als möglicher Stabilisator gefährdeter Kundenbeziehungen ist das Beschwerdemanagement wesentlicher Bestandteil des auf den externen Kunden ausgerichteten Beziehungsmanagements und durch die Auswertung von Beschwerden als zentrale Grundlage für die kontinuierliche Qualitätsverbesserung ein wesentlicher Faktor für das Qualitätsmanagement.

2.5 DIN ISO 10002, DIN EN ISO 9001 und EFQM

Ein weiterer Indikator für den hohen Stellenwert des Beschwerdemanagements für Unternehmen und deren Qualitätsmanagement ist dessen Normung durch die ISO. Für die Reklamationsbearbeitung gibt es seit April 2005 die Norm

DIN ISO 10002 als „[...] Leitfaden für den Prozess zur Reklamationsbearbeitung bezüglich der Produkte [Produkte bezeichnen innerhalb der Norm auch Dienstleistungen; Anmerkung des Autors] einer Organisation, einschließlich dessen Planung, Gestaltung, Durchführung, Aufrechterhaltung und Verbesserung.“ (DIN 2005, S. 7). Sie ist für Unternehmen jeglicher Größe vorgesehen und kann nutzbringend als einer der Prozesse eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems angewendet werden. Sie ist kompatibel zu den Qualitätsmanagementnormen ISO 9001 und 9004, was im vorliegenden Fall durchaus bedeutungsvoll ist, da die ÄZB, wie in der Einleitung erwähnt, nach ISO 9001 zertifiziert ist. Sie kann aber auch unabhängig angewandt werden. Eine eigenständige Zertifizierung nach der DIN ISO 10002 ist nicht vorgesehen (vgl. DIN 2005, S. 5 ff.).

Die Inhalte der Norm zur Reklamationsbearbeitung sind dem Konzept von Stauss und Seidel ähnlich. Die ab Punkt 3 folgende Beschreibung des Beschwerdemanagementprozesses folgt aber grundsätzlich dem erwähnten Referenzmodell.

Die DIN EN ISO 9001 stellt modellhaft ein komplettes QM-System vor und legt die nötigen Anforderungen fest, um den Beweis, den Ansprüchen von Kunden und behördlichen Auflagen genügende Produkte bereitzustellen, erbringen zu können. Sie ist Teil der ISO 9000er Familie (siehe Abb. 05), eine Reihe von Regelwerken, die allgemeingültige Leitlinien und Empfehlungen zu QM-Systemen gibt (vgl. Brauer 2009, S. 13 ff.). Der Stellenwert einer Zertifizierung durch diese Norm wird z.B. durch die Tatsache unterstrichen, dass innerhalb der EU seit Anfang des Jahres 1993 öffentliche Institutionen Dienstleistungsaufträge, wenn Qualitätssicherung notwendig ist, mit einem Auftragsvolumen von über 100.000 Euro nach Möglichkeit nur noch an zertifizierte Unternehmen vergeben werden müssen. Der vermeintliche Vorteil am Markt durch eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 wird zum Nachteil, sobald sie fehlt und bekommt dadurch eher den Status einer Grundvoraussetzung zum Überleben in einigen Branchen (vgl. Pfitzinger 1995, S. 10 f.).

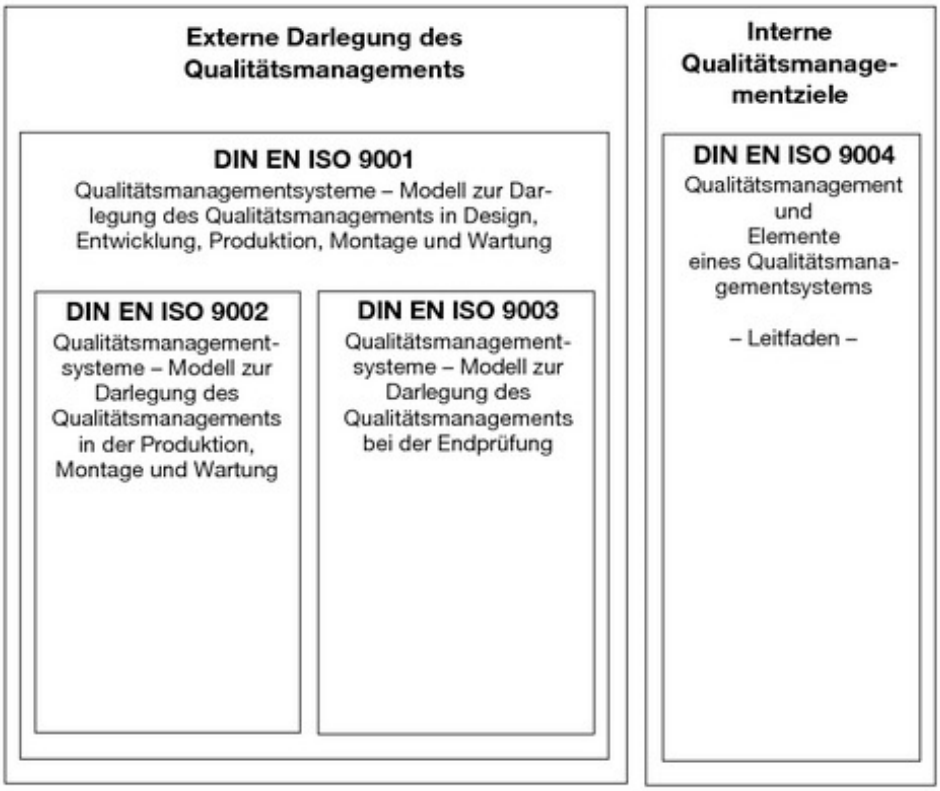


Abb. 05: ISO 9000er Familie (vgl. Zink 1997, S. 37)

Der renommierte, jährlich verliehene auf das EFQM-Modell beruhende Europäische Qualitätspreis „EFQM Excellence Award“ ist eine Auszeichnung für unternehmerische Leistungen im Sinne des TQM. Die neun Elemente des Modells machen deutlich, dass Qualität kein singuläres Ereignis ist, sondern nur im Rahmen eines unternehmensweiten Konzepts hergestellt werden kann, das alle Funktionen und Bereiche umfasst.

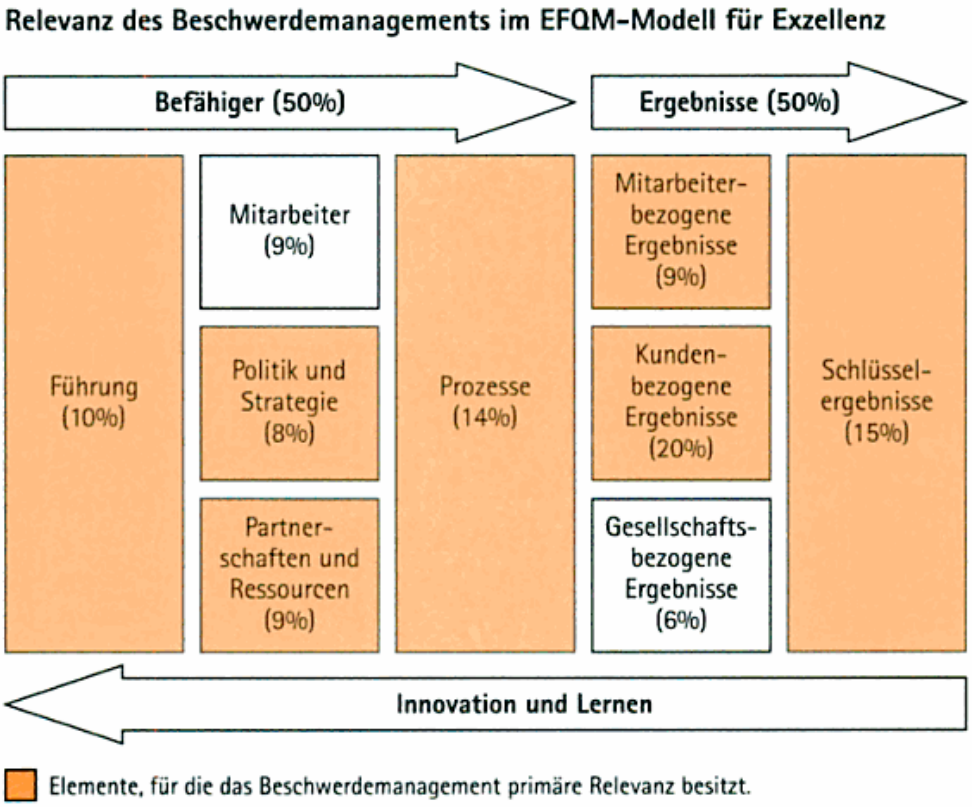


Abb. 06: EFQM-Modell (Stauss 2007, S. 41)

Auch hier ist der hohe Stellenwert des Beschwerdemanagements signifikant. Sieben der neun Kategorien werden durch das Beschwerdemanagement beeinflußt (siehe Abb. 06). Ohne in die Einzelheiten gehen zu wollen: Artikulierte Kundenprobleme signalisieren, dass das Ziel der Exzellenz noch nicht erreicht ist und somit muss ihnen im Sinne der stetigen Qualitätsverbesserung Bedeutung beigemessen werden. Die farblich hervorgehobenen Modellelemente profitieren besonders von einem aktiven Beschwerdemanagement (vgl. Stauss 2007, S. 38 ff.).

Als thematischer Einstieg erläuterten die bisherigen Kapitel das Umfeld und die Bedeutung des Beschwerdemanagements. Der nächste Teil der Arbeit stellt dezidiert den Beschwerdemanagementprozess in seinen einzelnen Phasen dar.

3 Ablauf des Beschwerdemanagements mit Beispielen

Um die dargestellten Potenziale ausschöpfen zu können, müssen wesentliche Aufgaben erfüllt werden. Diese unterteilen sich in zwei Kategorien, der direkte und indirekte Beschwerdemanagementprozess (siehe Abb. 07).

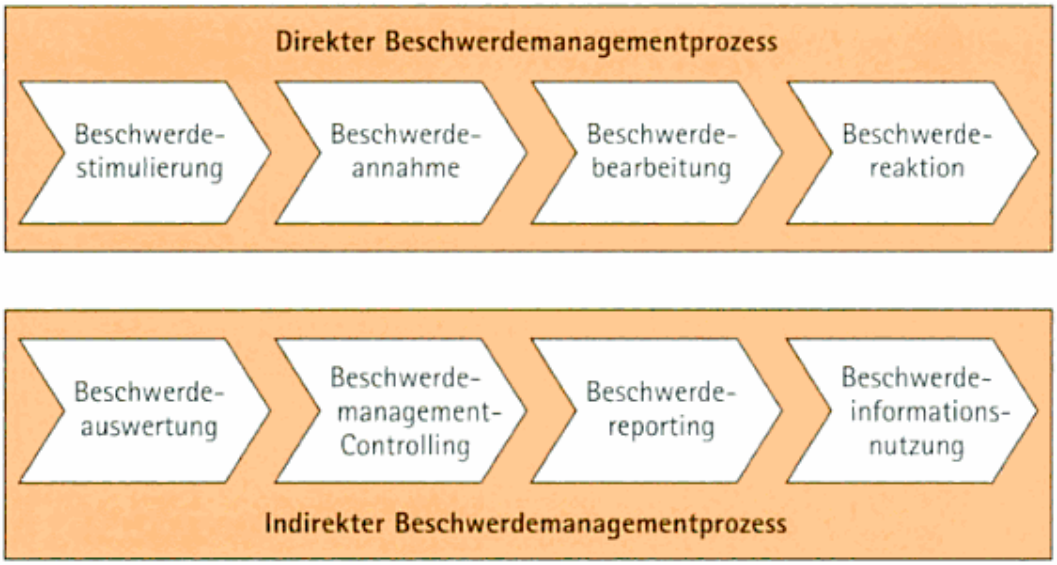


Abb. 07: Phasen des Beschwerdemanagements (Stauss 2007, S. 82)

Die dem direkten Prozess zugeordneten Aufgaben beziehen sich unmittelbar auf den Einzelfall und haben das Ziel, die Kundenunzufriedenheit zu beseitigen und Beschwerdezufriedenheit zu bewirken. Hierfür sind die im Rahmen der Aufgabenbewältigung notwendigen Kontakte mit dem Kunden von entscheidender Bedeutung. Der indirekte Prozess läuft ohne Kundenkontakt ab. Hier werden die Informationen aus den Beschwerden ausgewertet, aufbereitet und die eigenen Aktivitäten überwacht. Die Ergebnisse sind relevant für mögliche Prozessoptimierungen (vgl. Stauss 2002, S. 81 ff.).

In den nächsten Kapiteln werden die Aufgaben genau beschrieben und durch Praxisbeispiele ergänzt.

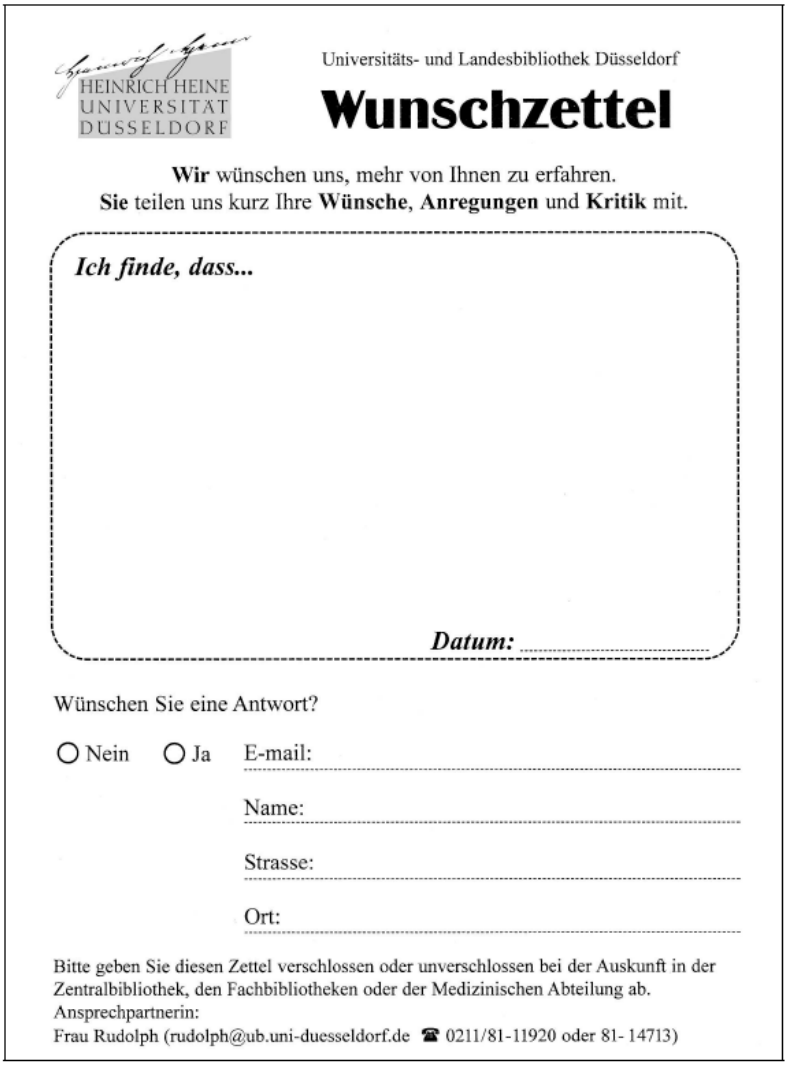
3.1 Beschwerdestimulierung

Die Annahme, dass ein möglichst geringes Aufkommen an Beschwerden auf eine hohe Kundenzufriedenheit schließen lässt, wurde durch die empirische Beschwerdeforschung klar widerlegt. Je nach Branche schwankt der Anteil der unzufriedenen Kunden, die sich nicht beschweren, häufig liegt er jenseits der 75%-Marke. Demnach ist nicht die Senkung der Beschwerdeanzahl, sondern

die Minimierung der Kundenunzufriedenheit anzustreben. Dafür sind Informationen über die Art, Umfang und Ursache der Kundenunzufriedenheit notwendig. Logische Konsequenz: Man muss den Anteil der unzufriedenen Kunden maximieren, der sich für eine Beschwerde entscheidet. Daher stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die Kunden von einer Beschwerde abhaltenden Barrieren zu beseitigen. Die Artikulation eines Problems muss ohne großen Einsatz von materiellen, zeitlichen und psychischen Ressourcen seitens des potenziellen Beschwerdeführers möglich sein. Unternehmen stehen dafür eine Reihe beschwerdestimulierender Maßnahmen zur Verfügung, wobei die Einrichtung von Beschwerdekanälen und deren aktive Bewerbung die entscheidende Bedeutung zukommt. Dem Kunden soll es leicht gemacht werden, seinen Unmut äußern zu können. Einen indirekt beschwerdestimulierenden Effekt werden der Vereinfachung von Problemlösungsprozessen, der Einführung von Produkt- und Servicegarantien sowie Befragungen zur Kunden- und Beschwerdezufriedenheit zugeschrieben.

Grundsätzlich gibt es vier verschiedene Beschwerdekanäle, die im Folgenden dargestellt werden:

a. Bei der mündlich vorgetragenen Beschwerde ist die Barriere für den Kunden besonders niedrig. Vor allem in Dienstleistungsunternehmen, die sich in den meisten Fällen durch regen Kundenkontakt auszeichnen, kann die Unzufriedenheit direkt in der Interaktion mit den Mitarbeitern des Unternehmens vermittelt werden. Durch aktive Kommunikation, dass kritische Kundenäußerungen ausdrücklich erwünscht sind, durch Mitarbeiter, die psychologisch geschult der Situation des Beschwerdegespräches gewachsen sind und der Einrichtung eines gesonderten Service- oder Informationsbereichs als spezifische Anlaufstelle für Kundenanliegen kann die Artikulationsbarriere nochmals gesenkt und auch Personen, die durch ihre Unmutsbezeugung eine unangenehme Auseinandersetzung fürchten und deshalb meiden, im Sinne des Beschwerdemanagements aktiviert werden. Eine Lösung des Problems ist häufig direkt möglich.
b. Bei der schriftlichen Beschwerdeform (Brief und Telefax), die für die Kunden einen nicht unerheblichen Aufwand darstellt (Zeit, Mühe und Kosten), kann ein stimulierender Effekt erzeugt werden, indem eine gesonderte, eindeutige Adresse für die Beschwerdeannahme beworben wird. Eine Alternative zu Brief und Telefax stellen die sogenannte Meinungskarten dar. Hierbei handelt es sich um vorgedruckte Antwortkarten, auf denen die Kunden ihr Anliegen, positive wie negative, schildern können. Die Gestaltung dieser Karten kann je nach Zweck sehr unterschiedlich ausfallen.



HEINRICH HEINE UNIVERSITÄT DÜSSELDORF

Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf

Wunschzettel

Wir wünschen uns, mehr von Ihnen zu erfahren.
Sie teilen uns kurz Ihre **Wünsche**, **Anregungen** und **Kritik** mit.

Ich finde, dass...

Datum: .....

Wünschen Sie eine Antwort?

○ Nein ○ Ja E-mail: .....

Name: .....

Strasse: .....

Ort: .....

Bitte geben Sie diesen Zettel verschlossen oder unverschlossen bei der Auskunft in der Zentralbibliothek, den Fachbibliotheken oder der Medizinischen Abteilung ab.
Ansprechpartnerin:
Frau Rudolph (rudolph@ub.uni-duesseldorf.de ☎ 0211/81-11920 oder 81- 14713)

Abb. 08: Meinungskarte (Rudolph 2005, S. 4)

Neben der Möglichkeit des offenen Kommentars kann durch auf die Karte platzierte Fragen zusätzlich versucht werden, z.B. Kernmerkmale der Qualität zu erfassen. Jedoch ist der beschwerdestimulierende Effekt um so größer, je mehr Raum dem Kunden gelassen wird, um in eigenen Worten das Problem zu beschreiben, ohne weitere Fragen beantworten zu müssen (siehe Abb. 08). Die Option auf eine Antwort und der Verweis auf weitere Beschwerdekanäle gelten als Standard.
Die Meinungskarten können entweder in vor Ort aufgestellte „Feedback-Boxen“ (siehe Abb. 09) eingeworfen oder am Servicetresen abgegeben werden. Bei einer geplanten postalischen Zusendung wären vorab adressierte und frankierte Karten insofern nützlich, als dass den Kunden zeitliche und monetäre Belastungen abgenommen werden würden. Die „Feedback-Boxen“ sollten so aufgestellt werden, dass sie zum einen für die Kunden klar zu erkennen und erreichbar, und zum anderen zur Wahrung der Anonymität vor dem stetigen Blick der Mitar-

beiter geschützt sind. Der schriftliche Beschwerdeweg ist besonders für Menschen geeignet, die sich nicht einer kritischen Gesprächssituation.

Abb. 09: Feedback-Box (König 2010, S. 11)

c. Der telefonische Beschwerdekanal weist diverse Vorteile gegenüber der schriftlichen Reklamation sowohl für die Kunden als auch für das Unternehmen auf. Aus Kundensicht entstehen kaum zu erwähnende Kosten, schon gar nicht bei einer vom Unternehmen eingeführten gebührenfreien Rufnummer. Zudem scheint es allgemein leichter zu fallen, eine Beschwerde verbal zu äußern als sie schriftlich zu formulieren. Der Kunde wird so hinsichtlich seiner zeitlichen und psychischen Ressourcen geschont. Auch ergibt sich am Telefon die Möglichkeit der sofortigen Problemlösung. Durch die konkrete Auseinandersetzung zwischen Kunden und Unternehmen kann direkt aufeinander eingegangen und Beschwerdezufriedenheit hergestellt werden. Bei komplexen Sachverhalten ohne sofortigen Lösungsvorschlag kann der notwendige Beschwerdebearbeitungsprozess umgehend eingeleitet und über die nächsten Schritte informiert werden. Durch diese Art der direkten Kommunikation liegen die Bearbeitungszeiten einer telefonischen Anfrage weit unterhalb der schriftlichen Variante und stellen damit für das Unternehmen Kosteneinsparungen dar. Allerdings bedarf es geschulten Personals, um das Potenzial des Beschwerdegespräches ausschöpfen zu können. Für große Unternehmen wäre die Einrichtung einer eigenen Beschwerde- Hotline oder eines Call-Centers zu diskutieren.

d. Für die elektronische Kommunikation ist die E-Mail geeignet. Der asynchrone und ortsungebundene Charakter (kein Erreichbarkeitsproblem) und die schnelle und sehr kostengünstige Übertragungsweise machen sie für die Kunden sehr attraktiv. Aus der Perspektive der Unternehmen ist es besonders interessant, die Kundenanliegen als Datei gespeichert zu haben. So kann falls nötig bequem auf die Originalbeschwerde zurückgegriffen und bei häufig auftretenden Beschwerdeinhalten in standardisierter Form kostengünstig geantwortet werden.
Bei der E-Mail wird zwischen zwei Zugangsformen unterschieden. Bei der Ersten handelt es sich um die Beschwerde, die an die dem Kunden bekannte Mailadresse der für Beschwerden verantwortlichen Stelle geschickt wird. Bei der zweiten Form wird man über die Homepage des

Unternehmens zu einer separaten „Beschwerdeseite“ geführt. Für eine beschwerdestimulierenden Wirkung ist es wichtig, das die „Beschwerdeseite“ von jeder Seite des Homepage-Konstruktes des Unternehmens mit einem Klick zu erreichen und dieser sogenannte Link deutlich positioniert ist.
(vgl. Stauss 2007, S. 113 ff.).

Um ein konkretes Bild von einer solchen Beschwerdeseite bekommen zu können, wird beispielhaft die entsprechende Umsetzung der Universitätsbibliothek Oldenburg dargestellt (siehe Abb. 10). Im festen rechten Rahmen der Seite kann unter „Fragen Sie uns“ jederzeit innerhalb des Bibliothekssystems auf das Kontaktformular zugegriffen werden. Zentral ist die Mitteilung positioniert, dass die Artikulation der Kundenmeinung über das Leistungsangebot der Bibliothek ausdrücklich erwünscht wird, mit dem Hinweis auf die Bearbeitungszeiten. Der Verweis auf die Benutzungsbedingungen ist aus datenschutzrechtlichen Gründen mittlerweile obligatorisch. Unter „FAQ“ gelangen die Besucher der Seite zu Informationen, die per se interessant sein oder für potenzielle Beschwerdeführer die Lösung des Problems darstellen könnten.

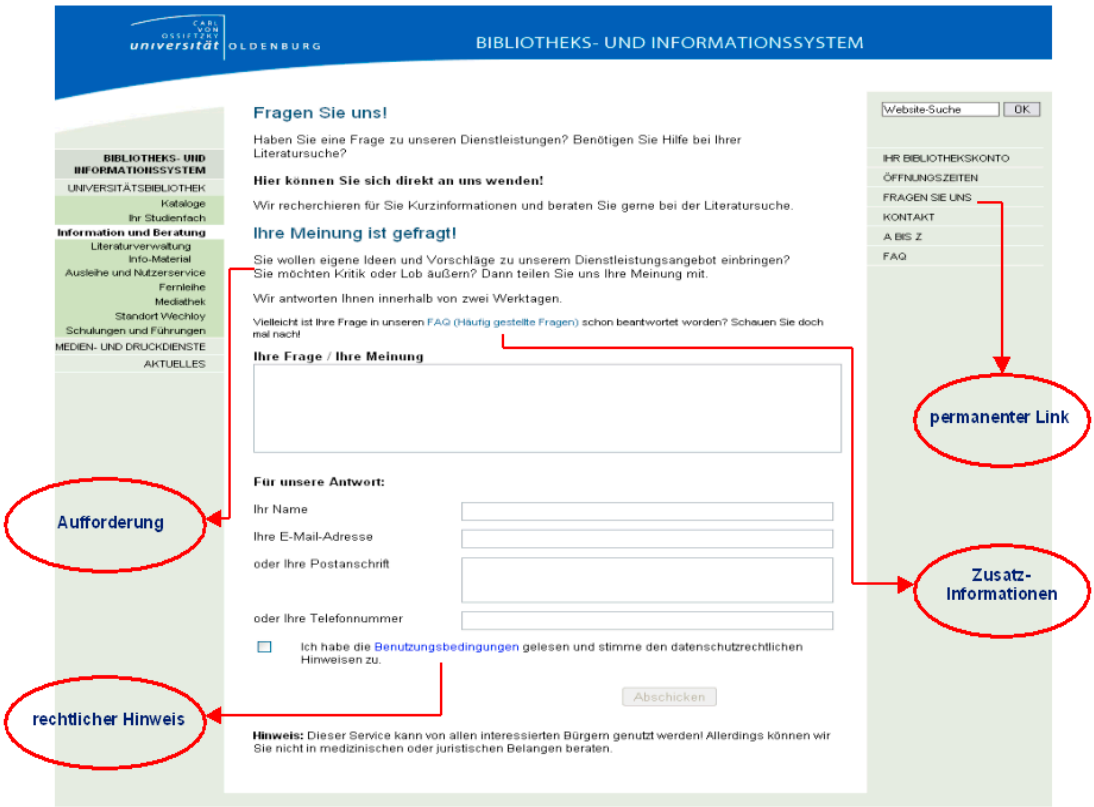


Abb. 10: Beschwerdeseite (UB Oldenburg 2010)

Die Seite ist leicht zu finden, ist klar strukturiert, freundlich gestaltet und enthält neben der Möglichkeit, sein Anliegen zu formulieren, weiterführende Infor-

mationen über das Leistungsspektrum der Bibliothek (unter FAQ). Sie ist, ohne eine weitere Bewertung vornehmen zu wollen, offensichtlich als ein Kommunikationskanal für das Beschwerdemanagement geeignet.

Weitere elektronische Beschwerdekanäle, auf die nicht weiter eingegangen wird, stellen der Einsatz von Touchscreens (z.B. im Bereich der Banken) oder die in einem OPAC (z.B. für Bibliotheken) integrierte Reklamationsmöglichkeit dar. Der Einsatz von Blogs wäre auch denkbar.

Generell muss ein Unternehmen entscheiden, welche der vorgestellten Instrumente in Frage kommen. Ein mögliches Kriterium für die Auswahl sind die Kosten, die einerseits für den Beschwerdeführer und andererseits für das Unternehmen mit den unterschiedlichen Beschwerdekanälen verknüpft sind. Abbildung 11 zeigt, dieses Kapitel abschließend, eine Gegenüberstellung der Beschwerdekosten.

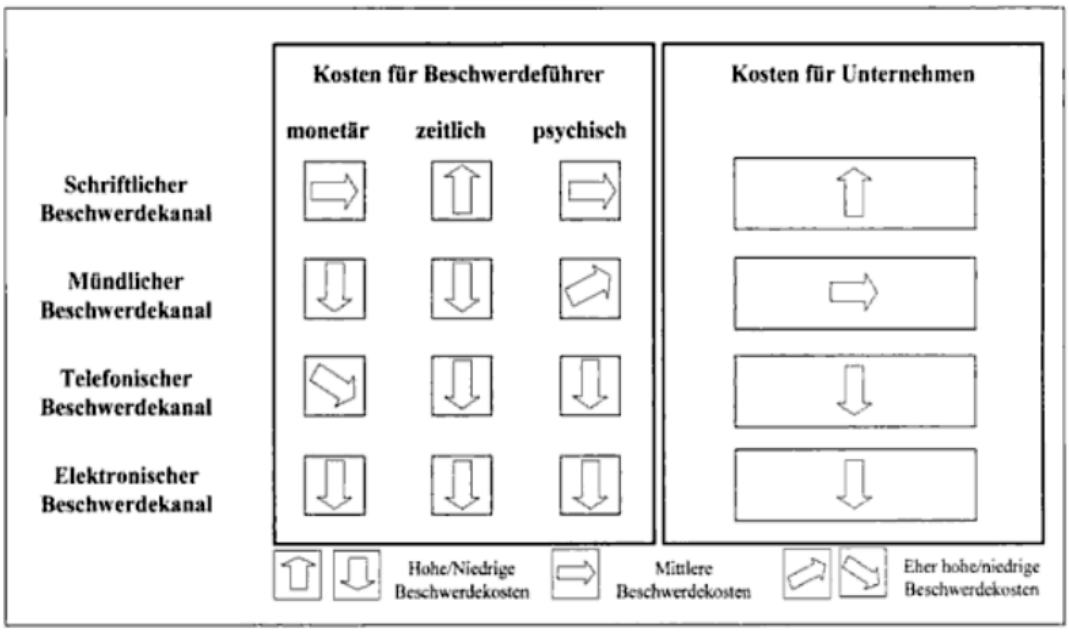


Abb. 11: Beschwerdekosten (Mende 2006, S. 378)

3.2 Beschwerdeannahme

Zwei essentielle Aufgaben beinhaltet die Phase der Beschwerdeannahme. Der Beschwerdeeingang muss bezüglich der Verantwortungsstrukturen organisiert und die Erfassung aller relevanten Beschwerdeinformationen sichergestellt sein.

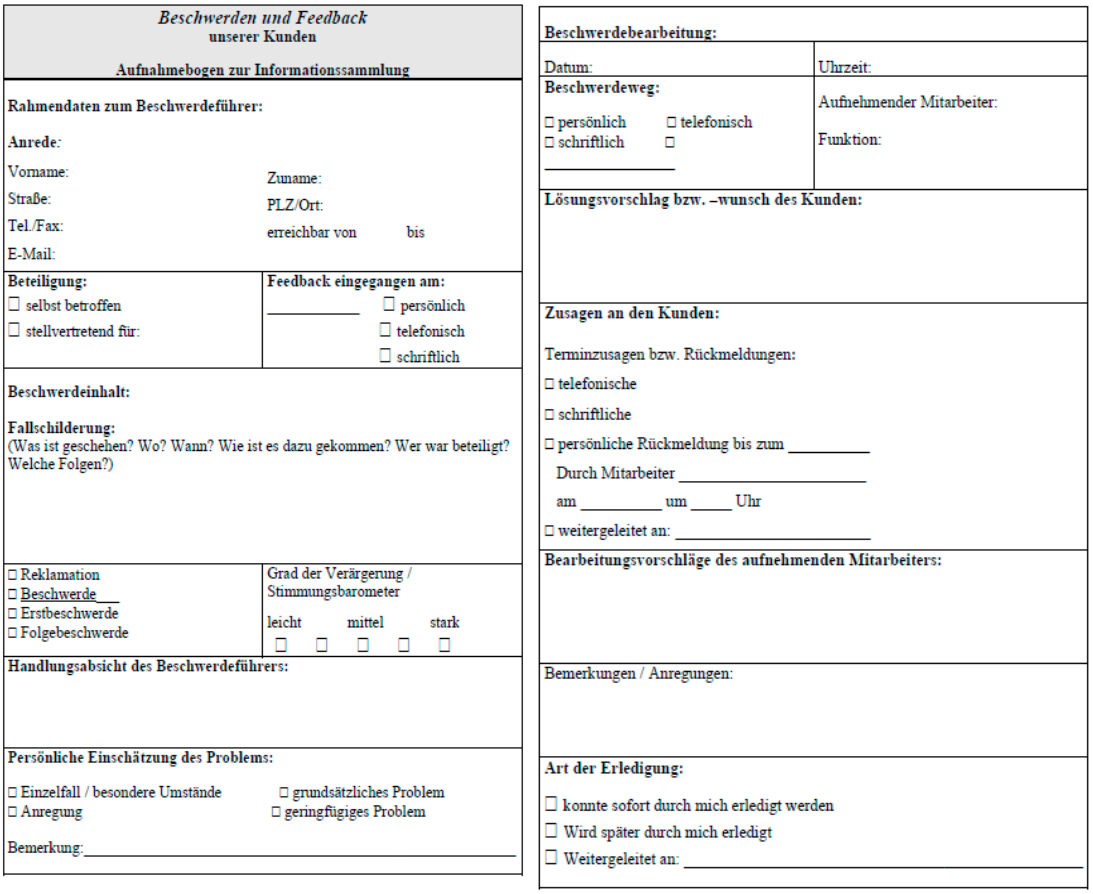
Die Anwendung des Complaint-Ownership-Prinzips könnte die Lösung der ersten Aufgabe sein. Danach ist die Person im Unternehmen, die als erste von ei-

nem Kunden, egal auf welchem Weg, über ein Problem informiert wird, dafür verantwortlich, dass dieses Problem als Beschwerde erkannt, erfasst und bearbeitet wird. Entweder kann der Complaint Owner direkt eine Lösung anbieten, oder er muss die entsprechenden Mitarbeiter einschalten und die weitere Bearbeitung des Sachverhaltes sicherstellen. Die konsequente Einhaltung dieses Prinzips verlangt, dass jeder Mitarbeiter sich verpflichtet fühlt, Kundenprobleme anzunehmen und alles in seiner Macht liegende ausschöpft, um das Problem zu lösen. Die Abgabe der Beschwerde an einen fachlich geeigneteren Kollegen ist in diesem Sinne auch eine Lösung. Erfolgreich kann dieses Prinzip nur angewendet werden, wenn jeder Mitarbeiter über die beschwerdepolitischen Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens genau informiert ist und sich adäquat und situationsgerecht im Kundengespräch verhalten kann (vgl. Stauss 2007, S. 141 ff.).

Sind diese Bedingungen erfüllt, verhindert dieses Prinzip weitestgehend das für Kunden irritierende mehrmalige Weiterleiten an Kollegen. Auf Seite des Mitarbeiters ein Ergebnis fehlender Kenntnis über die Zuständigkeiten und für den Beschwerdeführer Sinnbild maximaler Inkompetenz, die ihn zukünftig zur Wahl von Verhaltensalternativen zwingt. Das Complaint-Ownership-Prinzip ist hauptsächlich bei der telefonischen und persönlichen Beschwerdeannahme (im Kundenkontaktbereich) anzuwenden, da für die Bearbeitung schriftlich und elektronisch vorgebrachter Beschwerden häufig eine eigenständige, intern strukturierte Gruppe von Mitarbeitern zuständig ist (vgl. Müller 2001, S. 218).

Bei der Erfassung der Beschwerdeinformationen kann ein vorgefertigtes Formular die Mitarbeiter helfen, diese vollständig, zeitnah und strukturiert zu dokumentieren. Anhand des Beschwerdeaufnahmebogens von Frau Flammersheim aus der Stadtbibliothek Würzburg (siehe Abb. 12) wird im Folgenden der wesentliche Aufbau eines solchen Formulars dargestellt und erklärt:

Zuerst werden die Beschwerdeinhalts-Informationen erfasst. Die Kontaktdaten sind für die Korrespondenz hilfreich, der Status des Reklamanten, ob stellvertretend oder im eigenen Auftrag aktiv, kann rechtlich von Bedeutung sein. Die Wahl des Beschwerdekanals ist eher statistisch relevant. Die Beschreibung des Problems kann anhand prägnanter Fragen erfolgen. So ist eine gewisse Struktur und die Vollständigkeit der erforderlichen Angaben gewährleistet. Danach kommt es neben der Formulierung der Handlungsabsicht des Kunden zu einer Reihe von subjektiven Einschätzungen der Situation seitens des Mitarbeiters.



Beschwerden und Feedback
unserer Kunden

Aufnahmebogen zur Informationssammlung

Rahmendaten zum Beschwerdeführer:

Anrede:

Vorname: Zuname:

Straße: PLZ/Ort:

Tel./Fax: erreichbar von bis

E-Mail:

Beteiligung:
☐ selbst betroffen
☐ stellvertretend für:

Feedback eingegangen am:
_____
☐ persönlich
☐ telefonisch
☐ schriftlich

Beschwerdeinhalt:

Fallschilderung:
(Was ist geschehen? Wo? Wann? Wie ist es dazu gekommen? Wer war beteiligt? Welche Folgen?)

☐ Reklamation
☐ Beschwerde
☐ Erstbeschwerde
☐ Folgebeschwerde

Grad der Verärgerung / Stimmungsbarometer
leicht mittel stark
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Handlungsabsicht des Beschwerdeführers:

Persönliche Einschätzung des Problems:
☐ Einzelfall / besondere Umstände ☐ grundsätzliches Problem
☐ Anregung ☐ geringfügiges Problem

Bemerkung: _____

Beschwerdebearbeitung:

Datum: Uhrzeit:

Beschwerdeweg:
☐ persönlich ☐ telefonisch
☐ schriftlich ☐
_____

Aufnehmender Mitarbeiter:

Funktion:

Lösungsvorschlag bzw. –wunsch des Kunden:

Zusagen an den Kunden:

Terminzusagen bzw. Rückmeldungen:
☐ telefonische
☐ schriftliche
☐ persönliche Rückmeldung bis zum _____
Durch Mitarbeiter _____
am _____ um _____ Uhr
☐ weitergeleitet an: _____

Bearbeitungsvorschläge des aufnehmenden Mitarbeiters:

Bemerkungen / Anregungen:

Art der Erledigung:
☐ konnte sofort durch mich erledigt werden
☐ Wird später durch mich erledigt
☐ Weitergeleitet an: _____

Abb. 12: Beschwerdeerfassungsformular (Flammersheim 2004 b, S. 15)

Die Beschwerdeabwicklungs-Informationen beziehen sich nicht mehr auf den bereits protokollierten Vorfall, sondern auf den innerbetrieblichen Prozess des Umgangs mit der Beschwerde. Wie wurde die Beschwerde angenommen (Datum, Uhrzeit, Kanal, Wer?, Lösungswunsch), wie wurde sie bearbeitet (Zusagen, Vorschläge, Bemerkungen) und gelöst (Art der Erledigung)? Diese Form der unternehmerischen Beschwerdeerfassung eignet sich wie das Complaint-Ownership-Prinzip vor allem bei der persönlichen und telefonischen Beschwerdeartikulation. Durch den direkten Kundenkontakt kann ein möglichst klares Bild der Situation schon beim Erstkontakt erfasst werden. Der Annahmebogen kann in physischer oder digitaler Form vorliegen und ausgefüllt werden.

Die Gestaltung der kundenseitigen Beschwerdeerfassung mittels Meinungskarten und Beschwerdeseiten im Internet (siehe auch Punkt 3.1) wird unter Punkt 4.3. ff. thematisiert.

Der Inhalt und die Struktur des Annahmebogens geht weitestgehend mit der Theorie der Beschwerdeannahme von Stauss und Seidel konform (vgl. Stauss 2007, S. 145 ff.).

3.3 Beschwerdebearbeitung und Reaktion

Unter Beschwerdebearbeitung fallen alle internen Bearbeitungsschritte der Fallbehandlung. Die Bearbeitung stellt einen Prozess dar, eine Reihe von logisch aufeinanderfolgenden und aufeinander abgestimmten Aktivitäten. Prozessen immanent ist der jeweilig messbare Input, die Wertschöpfung und der Output.

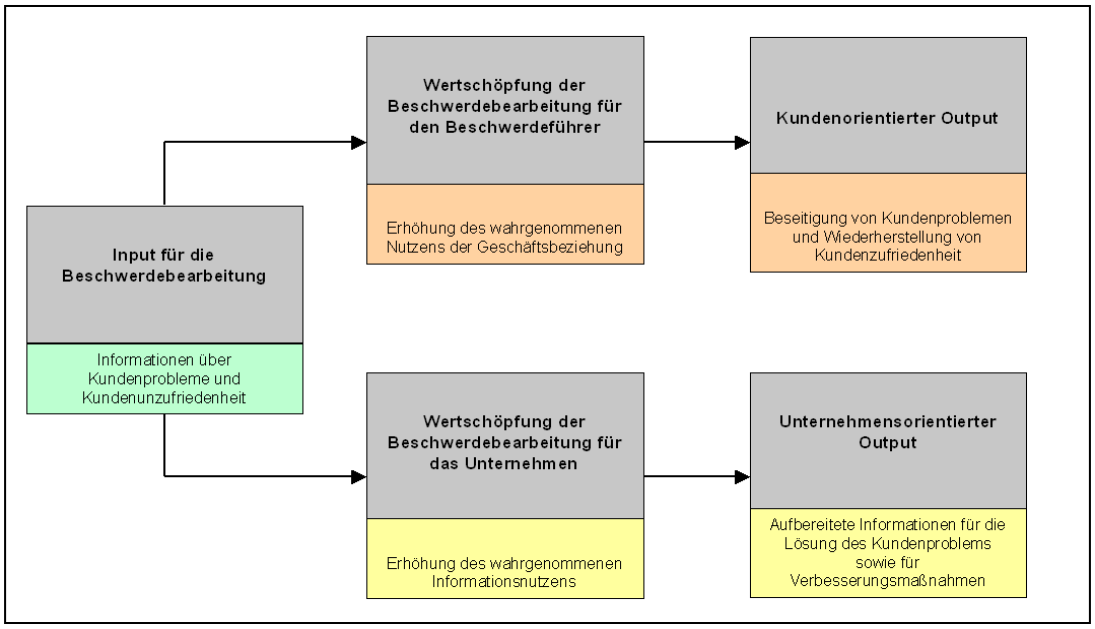


Abb. 13: Beschwerdebearbeitung als Wertschöpfungsprozess (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Stauss (2007), S. 182)

Bezogen auf die Beschwerdebearbeitung stellt die Beschwerde den Input dar. Als Output gilt zum einen, aus der Kundenperspektive, die Behebung des Problems und die Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit und zum anderen, aus Sicht des Unternehmens, die Informationen, die für die Beschwerdebearbeitung selbst, aber auch für die schon häufig erwähnten kontinuierlichen Verbesserungsprozesse genutzt werden können. Die Wertschöpfung liegt in der Tatsache, dass sich eine adäquate Art der Bearbeitung des Kundenanliegens auf die Kundenzufriedenheit positiv auswirkt und somit die Loyalität zum Unternehmen stärkt. Die eingehenden Informationen gewinnen durch die Bearbeitung selbst, aber auch aufgrund der Aufgaben der Beschwerdeauswertung und des Beschwerdemanagement-Controllings an Wert für das Unternehmen (siehe Abb. 13).

Damit die beschriebenen Wertschöpfungspotenziale erreicht werden können, bedarf es eines systematischen Prozessmanagements. Dessen Aufgabe besteht darin, den Ablauf des Bearbeitungsprozesses zu definieren und zu überwachen, Verantwortlichkeiten festzulegen, Termine zu fixieren, die Historie der Korrespondenz zu dokumentieren und den Austausch zwischen den entsprechenden Stellen sicherzustellen (vgl. Stauss 2007, S. 182).

Wie dies praktisch umgesetzt aussehen kann, soll ein Beispiel eines softwaregestützten Prozessmanagements aus der UB der Helmut-Schmidt-Universität zeigen:

Um die Mitarbeiter im Kundenkontakt mit der Annahme und Bearbeitung von Beschwerden nicht zusätzlich zum Tagesgeschäft zu belasten, wurde der Schwerpunkt auf den schriftlichen (Meinungskarten) und elektronischen Annahmeweg gelegt.

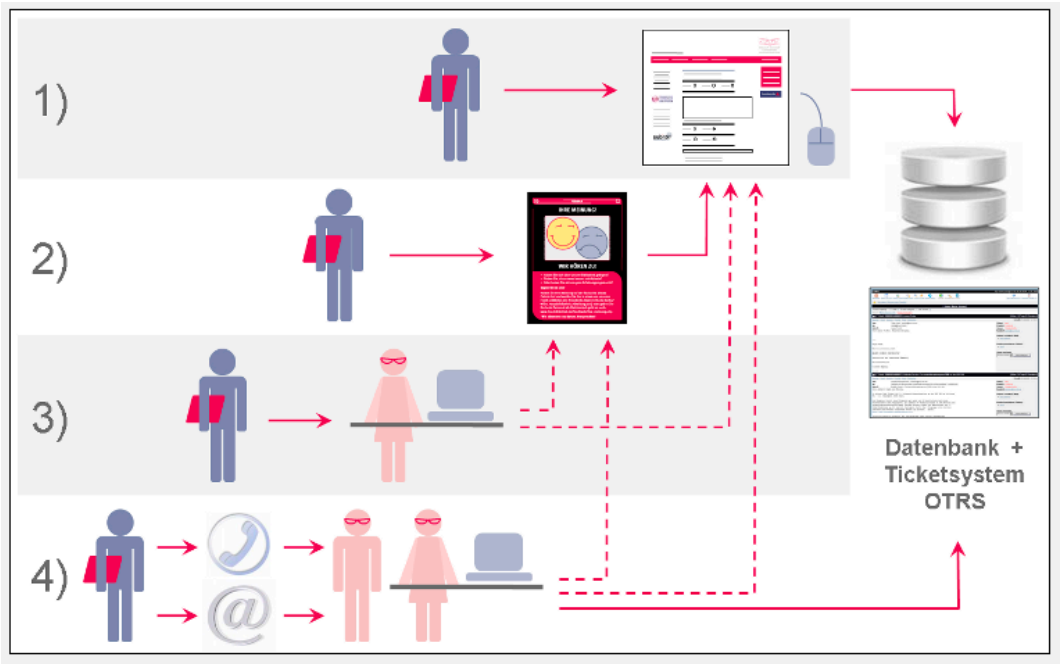


Abb. 14: Beschwerdekanäle der UB der HSU (Goihl 2009, S.20)

Die Mitarbeiter können selbst entscheiden, ob sie persönlich oder telefonisch vorgebrachte Kundenprobleme im Sinne des Beschwerdemanagements dokumentieren oder herkömmlich lösen bzw. auf zuständige Stellen verweisen. Im Fall der schriftlichen Niederlegung dienen entweder das Online-Kontaktformular oder die gleichen Meinungskarten, die für die Kunden ausliegen. Letztere können von den Mitarbeitern ausgefüllt und in die aufgestellten Feedback-Boxen innerhalb der Bibliothek eingeworfen werden. Die Boxen werden jeden Morgen geleert und die neuen Beschwerden zeitnah in das Beschwerdeformular der Homepage eingegeben. Der Aufbau der Karten ist dem des Onlineformulars entlehnt. Somit wird eine Beschwerde offiziell nur erfasst, wenn sie in digitaler Form gesendet wird (siehe Abb.14).

Beim Entwurf der Bearbeitungsprozesse wurde viel Wert auf eine unkomplizierte, einfach zu gestaltende Beantwortung, Speicherung und Auswertung der Beschwerden gelegt. Ein Ticketsystem mit angebundener Datenbank schien dafür geeignet. Egal auf welchem Weg ein Kundenproblem übermittelt werden würde,

es muss via Onlineformular als Ticket in die Datenbank gelangen (siehe Abb. 15).

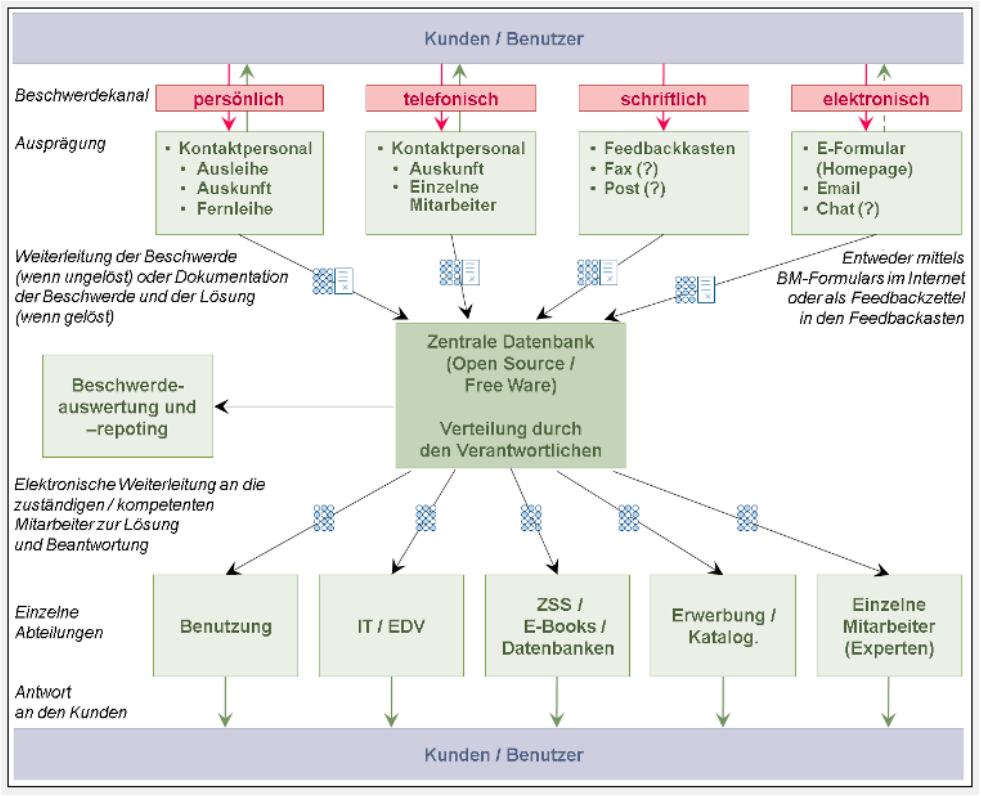


Abb. 15: Konzept der UB der HSU (Goihl 2009, S. 18)

Der in der Fachliteratur als Process Owner beschriebene, hauptverantwortlich für den gesamten Beschwerdemanagementprozess, in der UB der HSU der stellvertretende Bibliotheksdirektor, übernimmt die Verteilung der Beschwerden an die entsprechenden Fachbereiche, wo die Anliegen entweder sofort beantwortet oder zu diesem Zweck an konkrete Mitarbeiter weitergeleitet werden. Mit Hilfe des Ticketsystems OTRS können den Beschwerden Bearbeitungszeiten, Priorisierungen, Kategorisierungen, Zustände und Korrespondenz-Historien zugewiesen werden (siehe auch Punkt 4.5 ff.). Ist das Problem gelöst, wird das bearbeitete Ticket in die Datenbank abgelegt und kann in die regelmäßig erfolgenden Auswertungen einfliessen. Die integrierte, umfangreiche Rechteverwaltung des OTRS ermöglicht die exklusive Zuweisung der Tickets zu bestimmten Bereichen und ordnet Schreib- und Leserechte den Prozess-involvierten Mitarbeitern zu. Der stellvertretende Direktor, mit allen Rechten im System ausgestattet, kann die Bearbeitung der Kundenmitteilungen bequem überwachen und gegebenenfalls intervenieren (vgl. Goihl 2009, S. 17 ff.).

Dieses Beispiel zeigt, wie die theoretischen Anforderungen an die Beschwerdebearbeitung praktisch erfüllt werden können und somit systematisch ein Beitrag zum Erfolg des beschriebenen Wertschöpfungsprozess geleistet wird.

Die Beschwerdereaktion umfasst alle Aktivitäten des Beschwerdemanagements, die der Kunde während der Beschwerdeabwicklung wahrnimmt. Das betrifft den generellen, direkten Umgang mit dem Beschwerdeführer (z.B. beim persönlichen Erstkontakt) und die Situationen der Übermittlung von vermeintlichen Problemlösungen, Zwischenberichten und Eingangsbestätigungen.

Um diese Situationen aus der Unternehmensperspektive professionell gestalten zu können, bedarf es der Entwicklung von Leitlinien für den Umgang mit Beschwerdeführern und einer zeitlichen Ausgestaltung der Kommunikationsformen (vgl. Stauss 2007, S. 217).

Abb. 16 zeigt beispielhaft ein mögliches Szenario der Beschwerdeabwicklung eines schriftlich eingereichten Problems, in dem einzuhaltende zeitliche Standards definiert sind.

Wenn keine sofortige Lösung erreicht werden kann, ist es erforderlich, den Eingang der Beschwerde zu bestätigen.

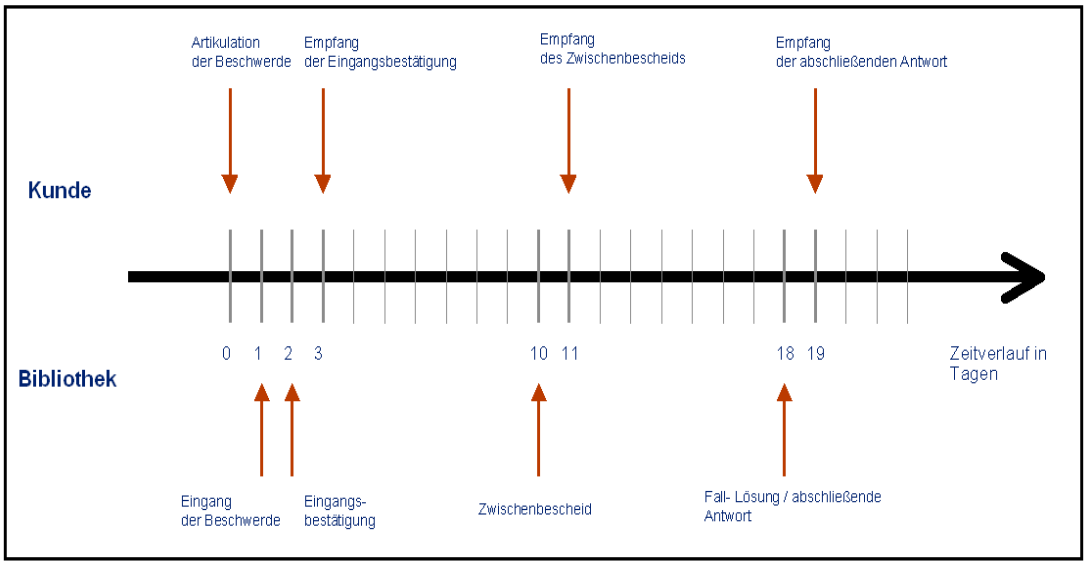


Abb. 16: Zeitlicher Ablauf einer schriftlichen Beschwerdeabwicklung (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Stauss (2007), S. 267)

Inhaltlich sollten folgende Punkte in der Bestätigung auftauchen:

- Dank für die Beschwerde;
- Zeitpunkt des Eingangs der Beschwerde;
- Zusammenfassung des Problems;
- Ausdruck des Bedauerns über die Unannehmlichkeiten;

- Ergreifung von Maßnahmen;
- Voraussichtlicher Erledigungstermin oder Termin des nächsten Kontakts.

Bei komplexen Fällen kann sich die Bearbeitungszeit ausdehnen. Damit der Kunde nicht den Eindruck bekommt, er würde vernachlässigt werden, ist die Aussendung eines Zwischenberichts, der über den aktuellen Stand der Bearbeitung und die weitere Vorgehensweise informiert, notwendig. Auch für den Fall der Nichteinhaltung von zugesicherten Erledigungsterminen oder sonstigen Unwägbarkeiten, die zu zeitlichen Verzögerungen der Fallbearbeitung führen, ist der Kontakt zum Kunden dringlich zu empfehlen. Die Wahl der Kommunikationsmittel sollte mit dem Kunden abgestimmt werden. Die abschließende Antwort, in der Regel schriftlich verfasst und somit spätere Unstimmigkeiten vorbeugendes Zeugnis der Begebenheit, könnte wie folgt strukturiert sein:

- Dank für die Beschwerde;
- Kurze Zusammenfassung des Problems;
- Nochmaliger Ausdruck des Bedauern über die Unannehmlichkeiten;
- Ergebnis der Problemanalyse;
- Lösungsvorschlag;
- Im Fall der kundengerechten Problemlösung die Bitte um zukünftiges Vertrauen in das Unternehmen.

Wenn ein Unternehmen zeitliche Standards für jegliche Arten der Beschwerdebearbeitung definiert hat, so sollte es diese auch klar kommunizieren und bewerben. Das sorgt für Transparenz und schafft Vertrauen bei den Kunden, zumindest solange die gesetzten Standards eingehalten werden (vgl. Fachhochschule für Verwaltung 2006, S. 26 ff.).

Allerdings gibt es einen viel entscheidenderen Faktor auf dem Weg zur Beschwerdezufriedenheit als die Einhaltung der beschriebenen Bearbeitungsstandards: Der persönliche Umgang mit dem Beschwerdeführer.

Schon die erste Reaktion des Unternehmens auf eine Beschwerde stellt für den betreffenden Kunden ein Schlüsselerlebnis dar. Hier entscheidet sich, ob der Kunde das Gefühl bekommt, ernst genommen oder nur als Störenfried gesehen zu werden. Die direkte Interaktion mit dem Kunden, zusammen mit der angebotenen Lösung des Problems, sind von immenser Bedeutung bezüglich der Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit. Verbindliche Leitlinien und Verhaltensregeln für die Mitarbeiter eines Unternehmens können, unterstützt durch spezifische Schulungen, helfen, die Situation zur Zufriedenheit des Kunden zu klären und damit den Kunden zu halten (vgl. Stauss 2002, S.199).

Speziell auf Bibliotheken bezogen bietet Tom Becker Anleitung, um dieses komplexe Thema auf ein wirkungsvolles Maß zu reduzieren. Anhand der von ihm formulierten drei Leitfragen (Welche Möglichkeiten habe ich im Umgang mit verärgerten Kunden? Wie gehe ich mit dem Anliegen lösungsorientiert um? Wie kann ich meine Rolle als Konfliktlotse stärken?) und deren Beantwortung können verbindliche Verhaltensregeln abgeleitet werden (vgl. Becker 2006).

3.4 Beschwerdeauswertung

In dieser ersten Phase des indirekten Beschwerdemanagements, das ohne jeglichen Kundenkontakt auskommt, geht es um die Ausschöpfung des Informationspotenzials, das in den Kundenbeschwerden liegt. Es gilt zu klären, wie häufig über welches Thema (quantitative Beschwerdeauswertung) und warum (qualitative Beschwerdeauswertung) sich Kunden beschwert haben. Die Antworten auf diese Fragen stellen ein hohes Verbesserungspotenzial für das Unternehmen dar. Je präziser die Beschwerdeauswertung erfolgt, desto mehr entscheidungsunterstützende Informationen können gewonnen werden - im Hinblick auf die Position des Beschwerdemanagements innerhalb des Qualitätsmanagements von hoher Bedeutung.

Bei der quantitativen Auswertung werden anhand der vorliegenden Daten Beschwerdekategorien gebildet (Wartezeit, Unfreundlichkeit, Beratung, u.a.). Diese werden durch univariate (z.B. relative und absolute Häufigkeitsverteilungen, Mittelwerte, Streuungsmaße) und bivariate (z.B. Kreuztabellierung) Methoden auf Häufigkeiten hin analysiert.

Die Ergebnisse müssen nun sorgfältig interpretiert werden. Sie legen zwar die Mängel offen, jedoch ohne Hinweise auf deren Gründe. Darüber gibt die qualitative Auswertung Auskunft. Sie verwendet die vorhandenen Ergebnisse der quantitativen Auswertung und analysiert diese auf ihre exakten Ursachen, z.B. mit dem Instrument des Ursache-Wirkungs-Diagramms. Aus diesen Ergebnissen können dann, eventuell nach einem Abgleich mit anderen Forschungsdaten, Maßnahmen zur Problembeseitigung eingeleitet werden (vgl. Seidel 1997, S. 40 ff.).

Im Folgenden wird ein Instrument der quantitativen Auswertung, die Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden, exemplarisch kurz vorgestellt:

Es beruht auf der Idee, dass ein Problem für das Management an Interesse gewinnt, je häufiger es auftritt und je ärgerlicher es für den Kunden war. Die Häufigkeit eines Problemauftritts kann statistisch erfasst werden. Der Grad der Kundenverärgerung kann durch Skalenwerte, entweder durch den Kunden selbst vorgenommen oder auf der Einschätzung des Beschwerdebearbeiters

basierend, abgebildet werden (vgl. Stauss 2007, S. 286 f.). Multipliziert man die Häufigkeiten mit der durchschnittliche Relevanz, ergeben sich problembezogene Relevanzwerte. Dividiert man diese durch die Summe aller Relevanzwerte und multipliziert das Ergebnis mit dem Faktor 100, dann bekommt man die Problemwertindizes (PWI). Sie bilden den prozentualen Anteil des jeweiligen Problems an der Gesamtheit der Beschwerden ab (siehe Tab. 01).

Kundenproblem	Häufigkeit	Ø-Relevanz	Relevanzwert	PWI*
Fernleihe	16	4,2	67,2	7,38
Wartezeit	15	1,8	27,0	2,97
Literatur unauffindbar	32	3,0	96,0	10,55
Unfreundlichkeit	51	2,1	107,1	11,77
Beratung	52	3,2	166,4	18,28
Aktualität des Angebots	63	2,4	151,2	16,61
Öffnungszeit	72	4,1	295,2	32,44
Summe	**301**	**-**	**910,10**	**100,00**

Tab. 01: FRAB (Stauss 2005, S. 52)

Visualisiert in einem Pareto-Diagramm kann so die Dringlichkeit von Problembehebungsmaßnahmen bequem abgeleitet werden (siehe Abb. 17).

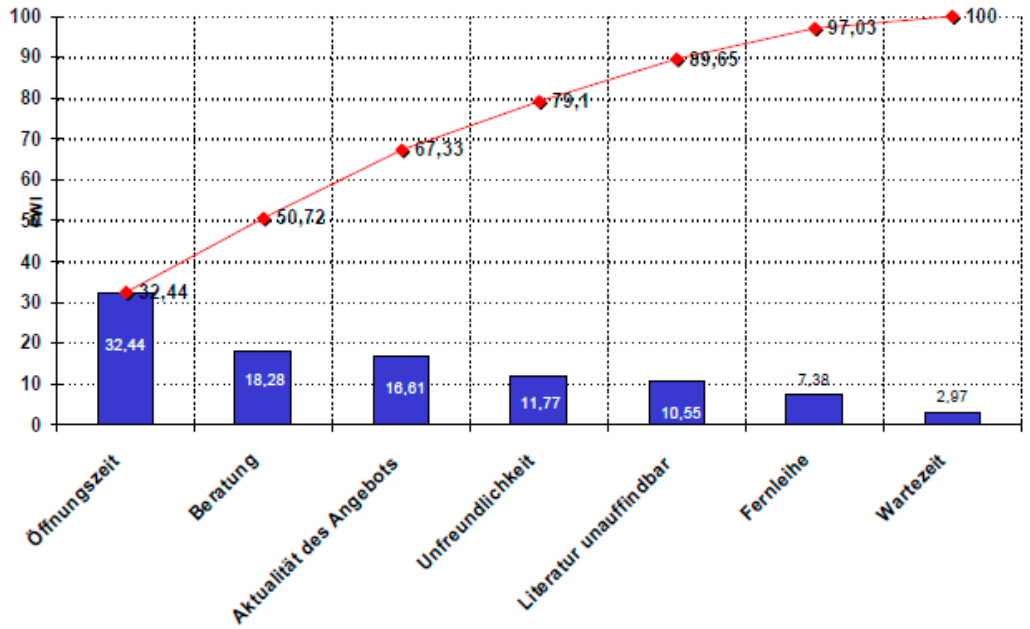


Abb. 17: Pareto-Diagramm (Stauss 2005, S. 53)

3.5 Beschwerdemanagement-Controlling

Controlling umfasst die Koordination, Planung, Steuerung und Überwachung des betrieblichen Geschehens. Es hat die zentrale Aufgabe sicherzustellen, dass das Unternehmen den Zielvereinbarungen konform geführt wird. Auf das Beschwerdemanagement projiziert können fünf Hauptfunktionen ausgemacht werden:

- Bei der Informations- und Ermittlungsfunktion geht es um die Erfassung aller entscheidungsrelevanten Informationen und deren Bereitstellung für das Management.
- Durch die Planungsfunktion werden Zielgrößen für die einzelnen Aufgabenbereiche des Beschwerdemanagements in Form von Leistungsstandards definiert.
- Die gleichnamige Funktion „kontrolliert" die Erreichung der Leistungsstandards durch Soll-Ist-Vergleiche.
- Sind diese in Gefahr, können durch die Steuerungsfunktion entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden.
- Auf eine optimale Performance des Zusammenspiels aller Einzelaktivitäten des Beschwerdemanagements zielt die Koordinationsfunktion ab. Zudem soll die funktionale Integration des Beschwerdemanagements in das Gesamtkonstrukt des Unternehmens gewährleistet werden.

Schon vor der Einführung eines Beschwerdemanagements sollten die Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens angesichts der Bedeutung und Komplexität der Aufgaben von allen Beteiligten diskutiert und geklärt werden.

Inhaltlich gliedert sich das Beschwerdemanagement-Controlling in drei Teile:

Das Evidenz-, Aufgaben- und Kosten-Nutzen-Controlling.

Die Hauptanliegen der ersten beiden Disziplinen sind die Ermittlung, inwieweit das Beschwerdemanagement das Ausmaß der Kundenunzufriedenheit korrekt aufdeckt, und die Festlegung und Überwachung von Leistungs- und Qualitätsstandards für alle entsprechenden Aktivitäten innerhalb des Beschwerdemanagementprozesses (vgl. Stauss 2007, S. 307 ff.).

Das Kosten-Nutzen-Controlling beurteilt das Beschwerdemanagement nach wirtschaftsökonomischen Gesichtspunkten. Zur Ermittlung der benötigten Werte kann eine kategorisierte Aufstellung, die aufzeigt, wie sich die Gesamtkosten strukturell zusammensetzen, hilfreich sein (siehe Tab. 02). Darauf basierend sind die konkreten Daten zu erfassen und die Ergebnisse mit denen der Prü-

fung des ökonomischen Nutzens des Beschwerdemanagements abzugleichen.

Kostenkategorie	Beispielaktivität	Primärer Kostenfaktor
Kosten der Beschwerde-stimulierung	Anzeigengestaltung Internetauftritt Broschüren	Kommunikationskosten
Kosten der Beschwerde-annahme	Schulungen Externe-Trainer Info-Center	Personalkosten für interne und externe Dienst-leistungen
Kosten der Beschwerde-bearbeitung	Beschwerdesystem Beschwerdeformular	Interne Verwaltungs- und Personalkosten
Kosten der Beschwerde-reaktion	Kompensationsangebote Geschenke Beschwerdebriefe	Verwaltungs- und Realisationskosten
Kosten der Beschwerde-kontrolle	Kontrollsysteme Analyseprogramme	Interne Personalkosten und Betriebsmittelkosten

Tab. 02: Kostenkategorien des Beschwerdemanagements (Vogt 2004, S. 44)

Doch spätestens ab diesem Punkt wird es kompliziert. Die relevanten Kosten können in den meisten Fällen konkret errechnet (z.B. durch die Prozesskosten-rechnung) oder abgelesen werden. Wie aber generiert sich der monetäre Wert des ökonomischen Nutzens?

Der Grad der Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit, der Verbesserung der Kundeneinstellung, der Vermeidung von Kundenabwanderung und negativer Mundkommunikation durch das Beschwerdemanagement ist durch diverse Instrumente bestimmbar, doch wie können diese Ergebnisse in Zahlen gegossen werden, die zuverlässig den Einfluss auf die finanzielle Situation des Unternehmens belegen (vgl. Stauss 2005, S. 59 ff.)?

Die hohen methodischen Schwierigkeiten, die Nutzenkomponenten zu quantifizieren, schrecken die meisten Unternehmen ab. Nur vereinzelt wurden Versuche in Praxis und Forschung unternommen, den Umständen zu trotzen, um so zu einem tieferen Verständnis vom ökonomischen Wert des Beschwerdemanagements zu gelangen.

Die planmäßige und zielorientierte Ausrichtung des Beschwerdemanagements kann z.B. mit Hilfe einer Balanced Scorecard oder des Beschwerdemanagement-Indexes sichergestellt werden (vgl. Stauss 2007, S. 367 f.; S. 410 f.).

3.6 Beschwerdereporting

Hier besteht die Aufgabe darin, beschwerderelevante Sachverhalte an unternehmensinterne Zielgruppen zu übermitteln. Die Inhalte sind den Ergebnissen der Beschwerdeauswertung und des Beschwerdemanagement-Controllings entnommen. Festzulegen ist, welche Zielgruppen welche Art der Information in welchen Zeitintervallen bekommen (siehe Tab. 03).

Report	Zielgruppe	Zeitlicher Rhythmus	Zielsetzung	Inhalt
Report I	▪ Geschäftsleitung	▪ Monatlich (plus korrespondierende Quartals- und Jahresberichte)	▪ Treffen von kundenorientierten Entscheidungen ▪ Kundenorientierte Steuerung des Unternehmens	▪ Beschwerdeanzahl und Artikulations-/Beschwerde-Evidenz-Quote ▪ Wiederhol-, Mehrfach- und Folgebeschwerdeführer (inkl. Top-5-Probleme) ▪ Problemverantwortlichkeiten (inkl. Top-10-Filialen) ▪ Top-5-Bezugsbereiche und Probleme (sowohl unter Frequenz- als auch unter Relevanzgesichtspunkten) ▪ Probleme mit Massenbeschwerdecharakter ▪ Top-3-Beschwerdegeschichten ▪ Kerndimensionen der Beschwerdezufriedenheit ▪ Nicht erfüllte Kundenerwartungen ▪ Beschwerdemanagement-Index ▪ Externe und interne Fehlerkosten gesamt und für die Top-3-Problemkategorien ▪ Effizienz von Qualitätsverbesserungsmaßnahmen ▪ Kosten des Beschwerdemanagements ▪ Wiederkaufnutzen des Beschwerdemanagements ▪ Return on Complaint Management ▪ Kommentierungen und Handlungsempfehlungen mit Entscheidungscharakter (inkl. Wirtschaftlichkeitsbetrachtung)
Report II	▪ Geschäftsleitung und betroffene Bereiche	▪ Wöchentlich bzw. bei Bedarf	▪ Gezielter und systematischer Umgang mit dem Auftreten besonders gravierender Probleme bzw. außergewöhnlicher Entwicklungen	▪ Neue Probleme mit hoher Frequenz bzw. Relevanz aus Kundensicht ▪ Exzeptioneller Anstieg von Problemen ▪ Beispielhafte „Beschwerdegeschichten" für die betroffenen Kategorien ▪ Kommentierungen und Handlungsempfehlungen

Tab. 03: Plan für die Erstellung von Reports (Stauss 2007, S. 438)

Der Informationsnutzen steigt, je prägnanter und zielgruppenorientierter der Report aufgebaut ist. (vgl. Stauss 2007, S. 431 ff.).

Reports können auch im Sinne der Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden. Die UB Oldenburg hat ein Semester nach Einführung eines Beschwerdemanagements einen Bericht verfasst, der nicht nur dem internen Informationsfluss diente, sondern noch heute auf deren Homepage frei zugänglich für alle Interessierten eingesehen werden kann. Eine sehr vertrauensstiftende und für Transparenz sorgende Maßnahme.

Der Bericht gibt Auskunft über das Beschwerdeaufkommen, die Nutzung der verschiedenen Kanäle und beinhaltet eine Hitliste der Themen, die Gegenstand der Beschwerden wurden (siehe Abb. 18).

Technische Ausstattung	88
Arbeitsbedingungen	78
Sonstiges	29
Bestand	27
Ausleihe	23
Personal	20
Katalog	6

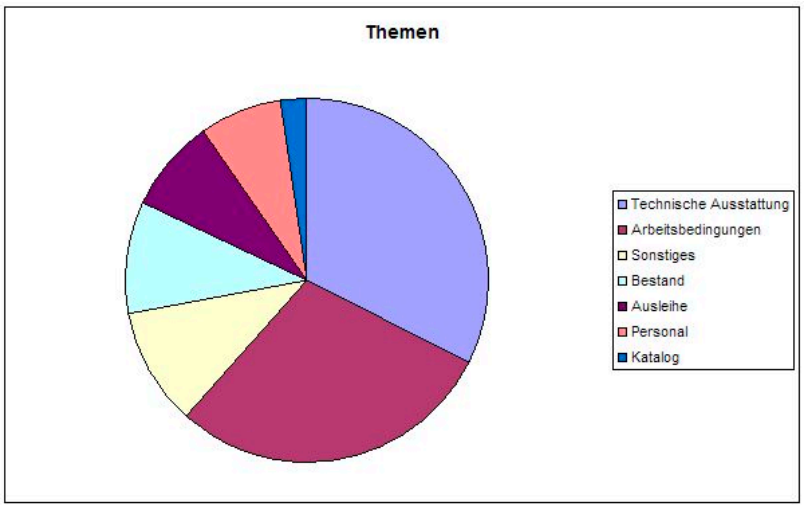


Abb. 18: Hitliste UB Oldenburg (UB Oldenburg Report 2004 a)

Besonders hervorzuheben sind die in den Report integrierten Links zu den thematisch sortierten Antwortschreiben, die viel Wissenswertes über die Unternehmenssicht bezüglich der in den Beschwerden formulierten Anliegen bereithalten (siehe Abb. 19).

Antwort: Bestandsordnung

" ... Sie sprechen mit Ihrer Beschwerde einen ganz wichtigen Nachteil unseren sog. Freihandaufstellung an. Ordnung zu halten in über 1 Mio. Bestände ist ein mühsames Geschäft und führt immer wieder zu solchen
Frustrationen, dass Bücher unauffindbar sind, obwohl sie nicht ausgeliehen sind.
Die Alternative zu unserer Organisation wäre dann jedoch ein Magazin, das Sie nicht betreten dürften, sondern aus dem Sie nur bestellen könnten ohne vorherige Ansicht der Bücher.
Leider haben wir keine Lösung für das von Ihnen angesprochene Problem, wir möchten Sie aber ermutigen, ihre Suchfälle an unsere MitarbeiterInnen zu übergeben. Sie werden Ihnen helfen und durch ihre langjährige
Erfahrung in scheinbar aussichtslosen Fällen doch noch fündig."

Abb. 19: Antwort Bestandsordnung (UB Oldenburg Report 2004 b)

Ein weiteres Beispiel, wie Reports öffentlichkeitswirksam eingesetzt werden können, gibt die British Library mit den jährlich erscheinenden Berichten zum „Disability Equality Action Plan“. Darin werden neben den Inhalten des Projektes zur Gleichstellung für Menschen mit Behinderungen auch die eingegangenen Beschwerden und Kommentare zu diesem Thema veröffentlicht (siehe Tab. 04).

Ref	Type	Service Area	Categories	Description
156	comment	Marketing	Equipment	Magnifying glasses should be supplied for exhibitions.
214	comment	Sacred	Equipment	Provision of magnifying glasses (Sacred).
219	comment	Sacred	Equipment	Provision of magnifying glasses (Sacred).
253	complaint	Sacred	Lighting	Access in exhibition far too low for people with visual impairments
338	complaint	Welcome Team	Equipment	Hearing loop not working at Information Desk
340	complaint	Risk Management	Miscellaneous	Please do not lock the Ossulton Street exit. Longer walk to disabled parking.
432	complaint	Sacred	Labels	Problems reading typeface on labels and operating audio guide due to sight problems
602	comment	Marketing	Labels	Large print guide difficult to use (in fact impossible for me) because index is in small print and labels difficult to correlate.
633	complaint	Sacred	Labels	No large print labels available and audio guide did not cover the information on the descriptive cards.
639	complaint	Sacred	Labels	Problems using folders of large print labels. Could magnifying glasses be provided?
666	comment	Sacred	Miscellaneous	Magnifying glasses should be supplied for visitors.
681	comment	Sacred	Labels	Unable to read labels in exhibition
708	comment	Sacred	Lighting	Too dark and captions too small.
772	complaint	Sacred	Labels	Complaint about font on labels and symbols for audio guide
808	compliment	General (BL)	Service Provision/Quality	I am temporarily on crutches and I would like to say what a pleasure it iis coming to use the BL. The ease of access makes a huge difference: disabled access was obviously given serious consideration when the buildiong was designed.
839	complaint	Marketing	Miscellaneous	Printing white on blue difficult for visual impaired.
849	complaint	General (BL)	Miscellaneous	Disabled access to building poor.
898	complaint	Risk Management	Miscellaneous	Library carrier bags do not fit wheelchairs.
912	comment	Reading Room Service	Furniture	More provision for people with disabilities.
928	complaint	Marketing	Miscellaneous	Low level shelf displays hazardous for wheelchair users.
938	complaint	General (BL)	Service Information	BL should have Braille guide.

Tab. 04: Ausschnitt Report British Library (British Library 2008, S. 34)

Die Beispiele aus Oldenburg und London zeigen die Bedeutung und Umsetzung vom Gedanken der unternehmerischen Transparenz und zeigen den Kunden, dass sie aktiver Faktor bei der Gestaltung des Leistungsangebots sein können – auch und besonders bei gesellschaftlich sensiblen Themen.

3.7 Beschwerdeinformationsnutzung

Durch die aktive Nutzung der erfassten Beschwerdeinformationen für Verbesserungsmaßnahmen kann ein erheblicher Beitrag für das Qualitätsmanagement geleistet werden - ein zentrales Ziel des Beschwerdemanagements. Hinter Qualitätsplanungstechniken, der Einführung von Qualitätszirkeln, der Abschöpfung der Problemlösungskompetenz der Beschwerdeführer und der Integration der Beschwerdeinformationen in ein Kundenwissensmanagement verstecken sich eine Vielzahl an Managementmaßnahmen und Instrumente, die dabei nützlich sein können, das zukünftige Auftreten von Kundenproblemen zu vermeiden und Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit zu erzeugen (vgl. Stauss 2007, S. 451).

Wie das genau aussehen kann, zeigt beispielhaft eine hier nur rudimentär dargestellte Methode aus der präventiven Qualitätssicherung:

Anhand der Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA) kann eine frühzeitige Identifikation, Bewertung und Vermeidung potentieller Fehler erreicht werden. Im konkreten Beispiel (siehe Tab. 05) wird vor der Einführung eines Beschwerdemanagements überlegt, welche Fehler auftreten könnten. Hier ist es ein Beschwerdeführer, der keine Antwort auf den Inhalt seiner abgegebenen Meinungskarte seitens des Unternehmens erhält. Die Folgen einer solchen Verfehlung sind klar, die Gründe etwas verborgener, aber welche Konsequenzen hätte die beschriebene Situation zur Folge?

			Risikobewertung					Restrisiko			
Potenzieller Fehler	Fehlerfolgen	Ursachen	A	B	E	RPZ	Maßnahmen	A	B	E	RPZ
Kunde wartet vergeblich auf die Beantwortung seiner Beschwerde (Meinungskarte).	Hohe Beschwerdeunzufriedenheit, negative Mundkommunikation.	Die Meinungskarte wurde nicht ordnungsgemäß weitergeleitet	6	9	10	540	Optimierung der Beschwerde-annahme- und bearbeitungs-prozesse	3	9	4	108
		Fehlerhafte Angabe der Kontaktmöglichkeit	5	2	4	40	Auf zwei Kontaktmöglich-keiten bestehen	2	2	2	8
Beschwerdereaktion		Standards der Beschwerdereaktion wurden nicht eingehalten	8	8	1	64	Mitarbeiter-gespräche, Anpassung der Standards	4	8	1	32

Tab. 05: FMEA (Eigene Darstellung)

Bei der Risikobewertung werden zuerst anhand von Skalenwerten zwischen 1 (unwahrscheinlich) und 10 (hoch) die Ursachen hinsichtlich der Wahrscheinlichkeit des Auftretens der Fehler beurteilt (A). Wie gravierend diese Fehler aus der Kundenperspektive (B) sind (1 = niedrig; 10 = hoch) und ob sie, in diesem Fall, vor der Fehlermeldung durch den Kunden intern entdeckt (E) werden können (10 = sehr unwahrscheinlich), bilden die weiteren Kriterien, die miteinander multipliziert, die Risikoprioritätszahl ergeben. In einem weiteren Schritt werden geeignete Gegenmaßnahmen erarbeitet und in die zweite, unter gleichen Fragestellungen durchgeführte Bewertung integriert (Restrisiko).

Zur Interpretation der Zahlen:

Die RPZ der Risikobewertung verdeutlicht, dass dem potenziellen Problem mit einer nicht weitergeleiteten Meinungskarte priorisiert gegenüber den anderen Fehlern vorab entgegengewirkt werden sollte. Die Ausarbeitung der entsprechenden betrieblichen Abläufe sollte diesbezüglich kontrolliert und gegebenenfalls überarbeitet werden (Maßnahme). Ein Restrisiko (siehe RPZ Restrisiko) bleibt bestehen.

Nicht nur die Fehlerprävention, sondern auch die Bewertung von durch das Beschwerdemanagement dokumentierte Mängel und die Entwicklung geeigneter Gegenmaßnahmen können durch diese Methode erfolgen. Sie verlangt zahlreiche wertende (sprich subjektive) Entscheidungen, vorzugsweise innerhalb eines fachlich kompetenten Teams getroffen, was naturgemäß der Validität der Ergebnisse abträglich ist[2].

3.8 Probleme des Beschwerdemanagements

Ein zentrales Defizit offenbart sich im Bezug auf die Beschwerdezufriedenheit. Nach dem in der Beschwerdeforschung als „Double Deviation“ bezeichneten Phänomens kann bei einem Großteil der durch die Leistungserbringung des Unternehmens enttäuschten Kunden eines hohes Maß an Beschwerdeunzufriedenheit (bei Dienstleistungsunternehmen bis zu 44%) gemessen werden. Unterschiedliche Untersuchungen wie z.B. die des Kundenmonitors im Jahr 2004 bestätigen das Phänomen. Dies hat einen negativen Impetus auf die Kundenloyalität und somit eine erhöhte Kundenabwanderungsbereitschaft zur Folge. Angesichts solcher Forschungsergebnisse muss der Wert des Beschwerdemanagements bezüglich der Herstellung von Kundenzufriedenheit in Frage gestellt werden. Dieses Bild eines insuffizienten direkten Beschwerdemanagements sollte Motivation sein, seitens der Unternehmen die Qualität des Kundenkontaktes zwingend zu erhöhen.

Im indirekten Beschwerdemanagementprozess liegt das Problem in der effizienten Nutzung der Beschwerdeinformationen. Entweder sind Mängel in der systematischen Auswertung und Aufbereitung der Daten oder deren fehlende Wahrnehmung durch betriebliche Entscheidungsträger zu verzeichnen. Gründe dafür sind meistens in der Organisation des Beschwerdemanagements und dessen Integration in das Gesamtunternehmen zu verorten (vgl. Mende 2006, S. 57 ff.). Es folgen unkommentierte, die vorher beschriebenen Problemfelder indirekt bestätigende Statistiken, erhoben durch eine Studie (siehe Abb. 20), die erstmalig in Deutschland branchenübergreifend den Stand der Umsetzung des Beschwerdemanagements untersucht hat. 149 Unternehmen haben daran teilgenommen (vgl. Stauss 2003, S. 6):

2 das trifft in ähnlicher Weise auch auf die FRAB bei der Bewertung der Problemrelevanz zu; Anmerkung des Autors

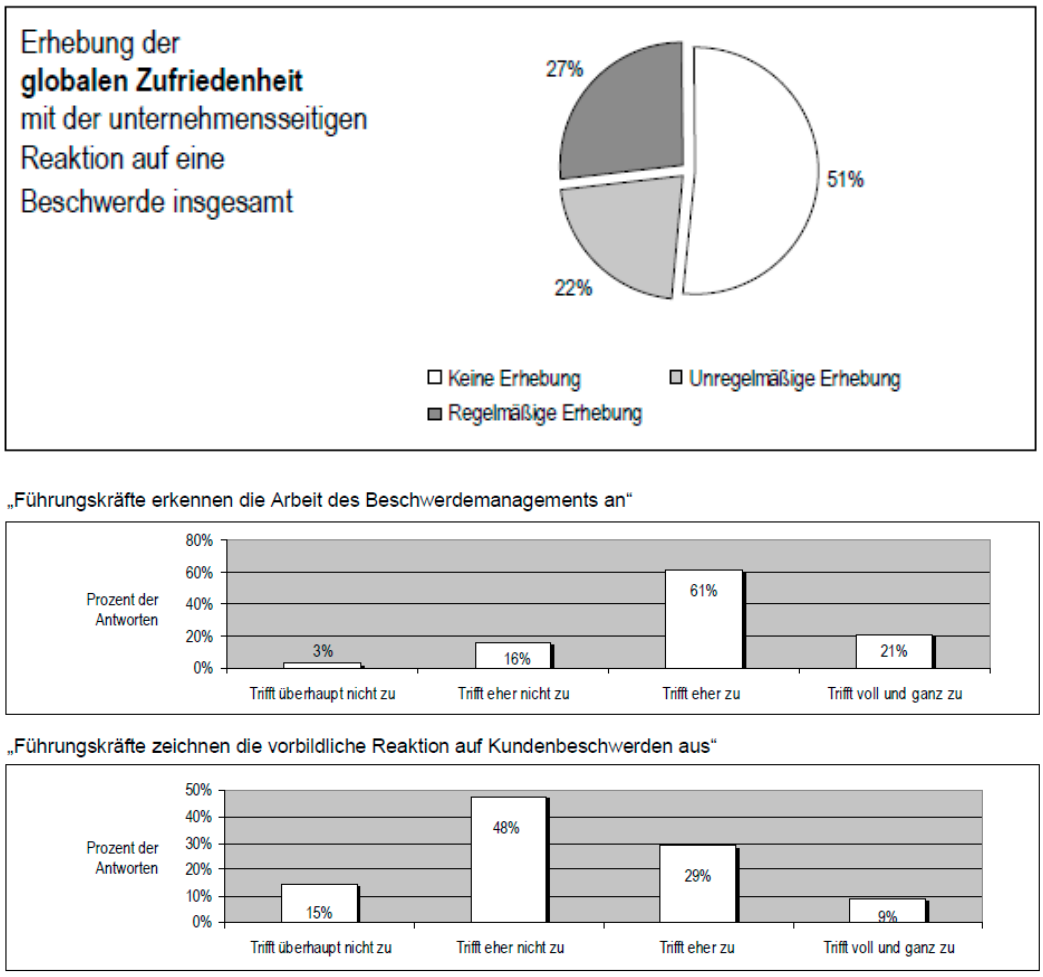


Abb. 20: Beschwerdemanagement Excellence (Stauss 2003, S. 11 f.)

Weitere Schwierigkeiten können bei dem Versuch, eine gute innerbetriebliche Beschwerdekultur vor Einführung eines Beschwerdemanagements aufzubauen, entstehen. Die Mitarbeiter müssen über die Notwendigkeit, Vorteile und Ziele der Neuerung aufgeklärt werden, damit anfängliche Skepsis der Motivation weichen kann. Ein erfolgreich praktiziertes Beschwerdemanagement kann nur entstehen, indem sich alle Mitarbeiter als Team dieser Art der Kundenorientierung verschreiben. Seminare über Servicequalität und Teambuilding stellen eine gute Vorbereitung auf die kommenden Anforderungen dar (vgl. Schönemann 2006, S.796).

Auch das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Kunden ist ein kritischer Punkt. Ein Angestellter, der im Gespräch mit einem Beschwerdeführer jegliche Art von Sozial-, Emotional- und Fachkompetenz vermissen lässt, wird sehr wahrscheinlich ein hohes Maß an Beschwerdeunzufriedenheit erzeugen. Entsprechende Schulungen und innerbetriebliche, verbindliche Standards zum Umgang mit Beschwerden können die Mitarbeiter in die Lage versetzen, den Kontakt zu den Kunden positiv zu gestalten und so einen Beitrag zur Beschwerdezufriedenheit zu leisten (vgl. Flammersheim 2004 a, S. 15 f.).

Die möglichen Problemfelder des Beschwerdemanagements erstrecken sich auf alle Ebenen eines Unternehmens. Eine eindeutige Positionierung innerhalb des betrieblichen Geschehens, eine qualitativ hochwertige Ausarbeitung der Prozesse und ein hoher Grad der Akzeptanz unter den Angestellten sind Voraussetzungen, um das gesamte Potential dieses mächtigen Instrumentes nutzen zu können.

Im nächsten Teil der Arbeit werden auf der Basis des bisher Beschriebenen eine Fülle an Vorbereitungen getroffen, die die ÄZB in die Lage versetzen soll, ein eigenes Beschwerdemanagement zügig implementieren zu können.

4 Beschwerdemanagement für die Ärztliche Zentralbibliothek

Nach einer kurzen Vorstellung der Bibliothek und der aktuellen Beschwerdesituation werden die Ergebnisse der in der Einleitung erwähnten Leistungsvereinbarung dargestellt.

4.1 Kurzporträt der ÄZB

Die Ärztliche Zentralbibliothek weist eine hunderteinundzwanzigjährige Geschichte auf. Seit 1889, als reine Krankenhausbibliothek für die Ärzte und Medizinalpraktikanten des neuen Allgemeinen Krankenhauses Eppendorf konzipiert, durchlief sie einige Stationen der Veränderung:

- Mit der Gründung der Universität Hamburg im Jahre 1919 und der damit einher gehenden Übernahme der universitären Ausbildung der Medizinstudenten durch das Krankenhaus in Eppendorf, seit 1934 offiziell als Universitätskrankenhaus anerkannt, erweiterte sich das Aufgabenspektrum der Bibliothek.
- Verlust von einem Drittel des Bestandes während des Zweiten Weltkrieges.
- 1949 Kooperationsvertrag über mehrere Jahrzehnte mit der medizinischen Abteilung der SUB Hamburg bezüglich der Erwerbung, Katalogisierung und Aufstellung medizinischer Fachliteratur.
- 1977 erstmaliger Umzug in ein eigenständiges Gebäude auf dem UKE-Gelände.
- Umzug in das Gebäude der ehemaligen Zentralwäscherei im Jahr 2000.
- Im gleichen Jahr Zentralisierung des zweischichtigen Bibliothekssystems, in deren Folge die Bestände von 42 Klinik- und Institutsbibliotheken durch die ÄZB übernommen wurden.
- 2001 Verselbständigung des UKE und der Fakultät unter einem Dach.

Der Etat der heute eigenständigen Hochschul- und Krankenhausbibliothek wird vom Klinikum und der Fakultät, an der sie auch organisatorisch angesiedelt ist, gespeist. Als zentrale Einrichtung des UKE ist sie verantwortlich für die Informationsversorgung der Bereiche Lehre, Forschung und Krankenversorgung. Einige Kennzahlen sollen einen groben Überblick über das Leistungsspektrum der Bibliothek vermitteln (siehe Tab. 06):

Studierende	**3600**
Ärzte und Wissenschaftler	**1100**
UKE-Beschäftigte insgesamt	**6000**
Bestand an gedruckten Büchern und Zeitschriftenbänden (nach DBS)	**281.168 ME**
Entleihungen (nach DBS)	**95.624**
Bibliotheksmitarbeiter/innen	**~ 25**
Ausgaben für Literatur und Einband (inklusive Studiengebühren)	**1,48 Mio. Euro**

Tab. 06: Kennzahlen der ÄZB 2008 (Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von ÄZB (2009), S. 5)

Weiterhin erfüllt sie die Ansprüche einer modernen Hochschulbibliothek: Großzügig gestaltete Arbeitsplätze, freier WLAN-Zugang für Studenten, eine Digitale Bibliothek mit zahlreichen Datenbanken, E-Journals und E-Books, eine ausreichende Anzahl an internetfähigen Rechnern und das im Jahr 2009 fertiggestellte MediTreFF, ein zehn Skills-Labs und zwei Computerräume umfassendes medizinisches Trainingszentrum, machen neben zahlreichen Aktivitäten (wie z.B. das E-Learning-Projekt) und den üblichen Bibliotheksleistungen (Fernleihe, Subito, u.a.) die ÄZB zu einem gern und stark frequentierten Ort (vgl. ÄZB 2009).

4.2 Ausgangslage

Vor der Einführung eines Beschwerdemanagements wäre es fahrlässig zu versäumen, die bestehenden, entsprechenden Prozesse und Kommunikationsmöglichkeiten auf Tauglichkeit im Sinne des Vorhabens zu untersuchen.

In der ÄZB gibt es heute keine speziellen Arbeitsanweisungen für das Verhalten der Mitarbeiter im Beschwerdefall. Gewöhnlich werden persönlich oder telefonisch vorgetragene Probleme durch jeden Mitarbeiter möglichst umgehend gelöst oder diesbezüglich an kompetente Stellen verwiesen. Bei schriftlichen (postalisch oder per E-Mail) Unmutsbekundungen verhält sich der Adressat ebenso. Es sind keine speziellen Kanäle für die Äußerung von Beschwerden eingerichtet. Lediglich die nach Abteilungen sortierte Mitarbeiterliste auf der ÄZB-Homepage und die an den Informations- und Ausleihtresen ausliegenden Kontaktzettel geben den Kunden dezent Hinweise darüber, mit welcher Art von Anliegen sie sich am besten an welche Person wenden könnten. Daher werden die meisten Probleme innerhalb der Bibliothek im Kundenkontaktbereich persönlich geäußert.

Beschwerden werden in der ÄZB durchaus sehr ernst genommen und nach Möglichkeit zur Zufriedenheit des Kunden gelöst. Eine Dokumentation der Vorfälle

für eine anschließende Auswertung existiert aber nicht. Im zentralen Beschwerdemanagement des UKE sind seit Bestehen, der erste Report kam 2004 heraus, keine zehn die Bibliothek betreffende Fälle eingegangen. Kurzum: Die Barrieren zur Beschwerdeartikulation für Kunden sind hoch, den Mitarbeitern fehlen unterstützende, konkrete Arbeitsanweisungen und die Beschwerden werden nicht gesammelt und somit nicht ausgewertet. Ein nahezu unbetretenes Feld und damit eine große Chance für die Einführung eines aktiven Beschwerdemanagements.

4.3 Stimulation und Annahme

4.3.1 Beschwerdekanäle

Zunächst ist es unumgänglich, eindeutige Kompetenzen zu verteilen. Es dürfen keine Zweifel darüber ermöglicht werden, für Kunden und Mitarbeiter, wer für das Beschwerdemanagement hauptverantwortlich und damit Ansprechpartner ist. Betriebsintern ist das einfach zu kommunizieren, für die Kunden müssen die Kontaktdaten (Name, Anschrift, Telefon und E-Mail) einheitlich beworben werden. Somit wird jedem potentiellen Beschwerdeführer die Wahl seiner favorisierten Kommunikationsart ermöglicht, ohne jeglichen Zweifel daran, die zuständige Person oder Stelle identifiziert zu haben.

Ist dieser erste Schritt vollzogen, muss überlegt werden, ob die Einrichtung weiterer Beschwerdekanäle sinnvoll ist. Für die ÄZB bietet sich an, einen zentralen Ort zu gestalten, an dem beschwerderelevante Informationen zu finden sind (z.B. durch ein „Schwarzes Brett“), Meinungskarten für die Problemartikulation ausliegen und ein Briefkasten als Beschwerdeannahmestelle angebracht ist. Der in Abb. 21 als „Beschwerde-Point“ bezeichnete Standort wäre dafür ideal, da er zum einen außerhalb des Blickfeldes des Bibliothekspersonals der Leihstelle liegt und somit die Beschwerdeführer anonym bleiben können, und zum anderen den meisten Kunden auffallen wird. Ob von den Garderobenschränken aus, auf dem Weg zum Fahrstuhl oder bei einer Pause am Getränkeautomaten – der „Beschwerde-Point“ ist nicht zu übersehen. Ein weiterer Beschwerdekanal könnte über die Homepage der ÄZB eingerichtet werden. Ein Eingabeformular für Beschwerden wäre für die Bibliothekskunden eine komfortable Option, unabhängig von Ort und Zeit ihre Anliegen darstellen zu können. Bei der Integration einer solchen Beschwerdeseite in die bereits bestehende Homepage ist in erster Linie auf eine auffällige Positionierung des Links, der zu dem Onlineformular führt, zu achten (siehe Abb. 22).

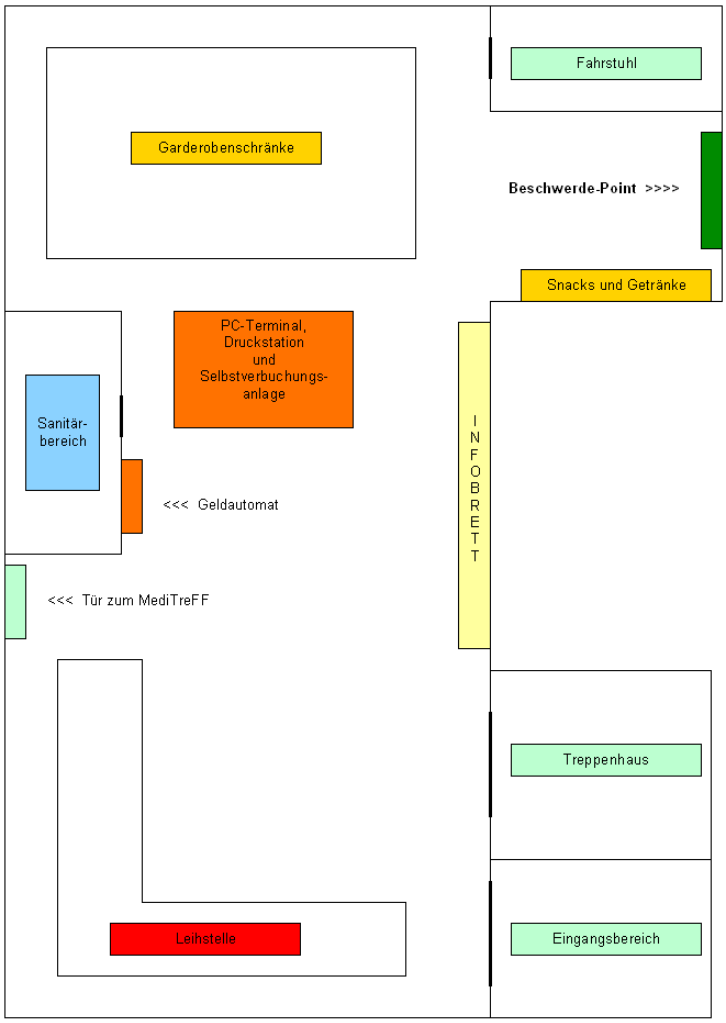


Abb. 21: Grober Grundriss des 1. OG der ÄZB (Eigene Darstellung)

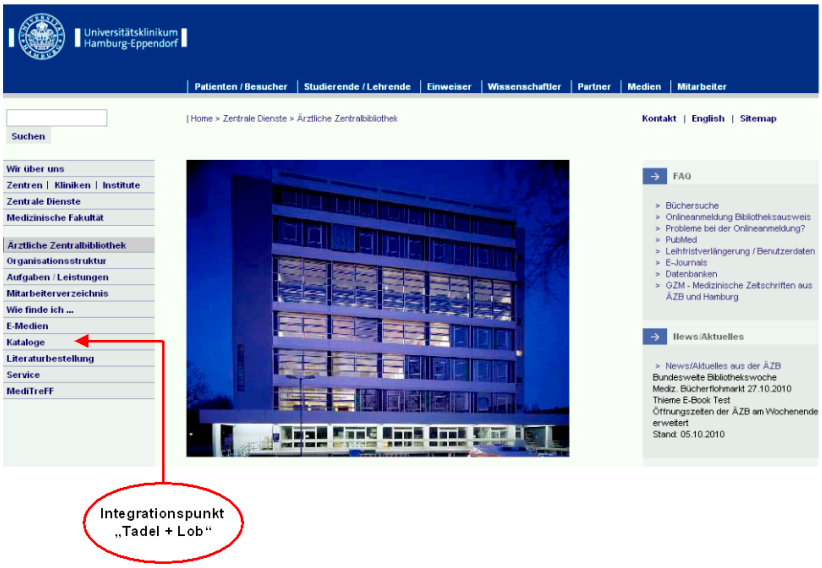


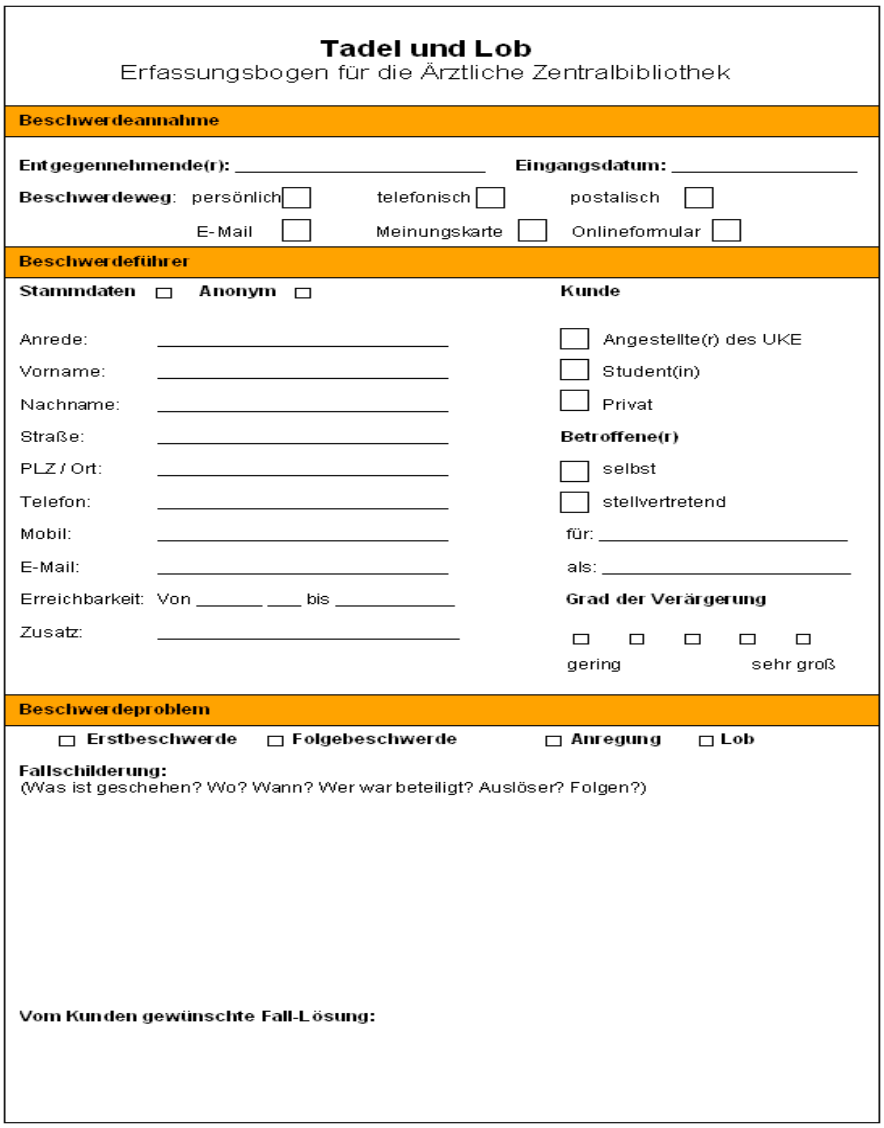
Abb. 22: Screenshot der ÄZB-Homepage (ÄZB 2010)

Ein sogenannter permanenter Reiter im linken Rahmen der Homepage, z.B. in Analogie zum zentralen Beschwerdemanagement des UKE „Tadel + Lob“ genannt, würde die Bedeutung des Beschwerdemanagements innerhalb der Bibliothek unterstreichen und den Nutzern einen einfachen Zugang zur Beschwerdeseite ermöglichen. Ob nach der Aktivierung des Reiters sofort eine Eingabemaske erscheint oder eine Willkommens- Seite vorgeschaltet ist, kann unter Einbezug der zu klärenden Softwarelösung (siehe Punkt 4.5) zu einem späteren Zeitpunkt entschieden werden. Die mit der Homepage verbundene Möglichkeit, Informationen bezüglich des Beschwerdemanagements (Reports, FAQ, u.a.) veröffentlichen zu können, sollte genutzt werden.

Durch die exponierte Stellung des Meinungskastens in der Bibliothek und einer auf die beiden letztgenannten Beschwerdewege ausgerichtete Bewerbung des Beschwerdemanagements ist mit einer dementsprechenden Fokussierung der Kunden zu rechnen (siehe auch UB Oldenburg Report 2004 a). Dies würde eine (Beschwerde-) Entlastung für die Mitarbeiter im Kundenkontaktbereich darstellen und die Organisation des Beschwerdeeinganges (siehe Punkt 4.4.4) vereinfachen. Dennoch werden die Kunden das gesamte Spektrum der angebotenen Kanäle nutzen.

4.3.2 Formulare

Für das Onlineformular wird nach einer technischen Lösung gefahndet, für den Meinungskasten und die übrigen Beschwerdewege sind entsprechende Schriftstücke von Nöten. Die vier folgenden Abbildungen zeigen Entwürfe für einen Beschwerdeannahmebogen und einer Meinungskarte.



Tadel und Lob
Erfassungsbogen für die Ärztliche Zentralbibliothek

Beschwerdeannahme

Entgegennehmende(r): _____ **Eingangsdatum:** _____

Beschwerdeweg: persönlich ☐ telefonisch ☐ postalisch ☐
E-Mail ☐ Meinungskarte ☐ Onlineformular ☐

Beschwerdeführer

Stammdaten ☐ **Anonym** ☐

Anrede: _____
Vorname: _____
Nachname: _____
Straße: _____
PLZ / Ort: _____
Telefon: _____
Mobil: _____
E-Mail: _____
Erreichbarkeit: Von _____ ___ bis _____
Zusatz: _____

Kunde

☐ Angestellte(r) des UKE
☐ Student(in)
☐ Privat

Betroffene(r)

☐ selbst
☐ stellvertretend
für: _____
als: _____

Grad der Verärgerung

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
gering sehr groß

Beschwerdeproblem

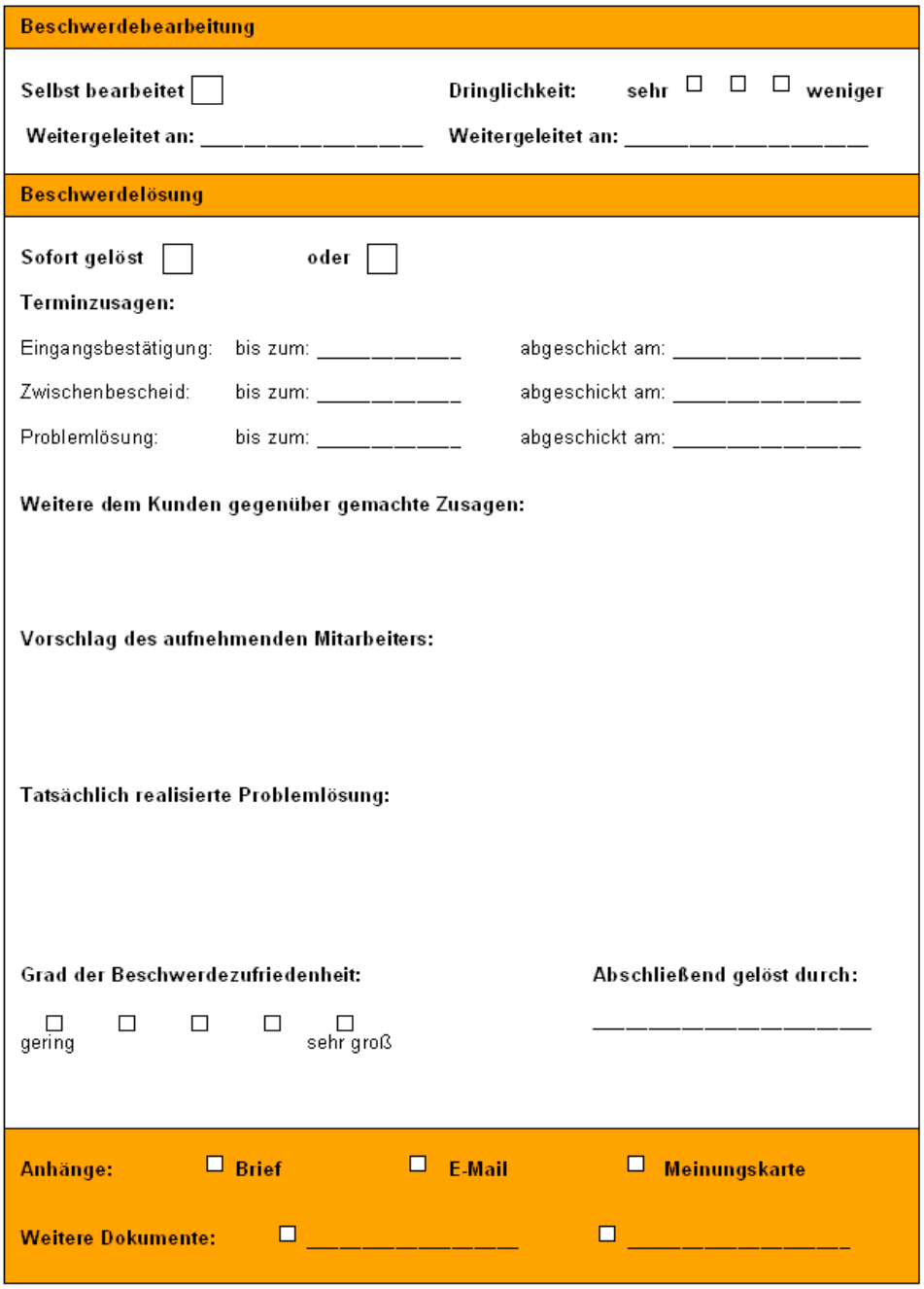
☐ **Erstbeschwerde** ☐ **Folgebeschwerde** ☐ **Anregung** ☐ **Lob**

Fallschilderung:
(Was ist geschehen? Wo? Wann? Wer war beteiligt? Auslöser? Folgen?)

Vom Kunden gewünschte Fall-Lösung:

Abb. 23: Annahmebogen Vorderansicht (Eigener Entwurf)

Der Annahmebogen ist so konzipiert, dass er den typischen Ablauf des Beschwerdeprozesses in seiner Struktur widerspiegelt. Er soll dem Mitarbeiter als gedanklicher Leitfaden dienen. Eine Besonderheit ist die Idee, dass das Formular für jeden Beschwerdeweg einzusetzen ist.



Beschwerdebearbeitung

Selbst bearbeitet ☐ **Dringlichkeit: sehr** ☐ ☐ ☐ **weniger**

Weitergeleitet an: _____ **Weitergeleitet an:** _____

Beschwerdelösung

Sofort gelöst ☐ **oder** ☐

Terminzusagen:

Eingangsbestätigung: bis zum: _____ abgeschickt am: _____

Zwischenbescheid: bis zum: _____ abgeschickt am: _____

Problemlösung: bis zum: _____ abgeschickt am: _____

Weitere dem Kunden gegenüber gemachte Zusagen:

Vorschlag des aufnehmenden Mitarbeiters:

Tatsächlich realisierte Problemlösung:

Grad der Beschwerdezufriedenheit:

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
gering sehr groß

Abschließend gelöst durch:

_____

Anhänge: ☐ **Brief** ☐ **E-Mail** ☐ **Meinungskarte**

Weitere Dokumente: ☐ _____ ☐ _____

Abb. 24: Annahmebogen Rückansicht (Eigener Entwurf)

Wird das Problem z.B. per E-Mail gesendet, so kann diese entweder auf das Formular übertragen oder ausgedruckt und angeheftet werden (mit Vermerk auf dem Bogen). Gleiches gilt für Briefe und die Meinungskarten. Die folgenden Schritte der Fallbearbeitung können schriftlich auf dem Formular protokolliert werden. So lange noch keine Entscheidung über eine unterstützende Software getroffen ist, können derart alle Fälle im gleichen Format an einem Ort gesammelt werden. Dem in dieser Arbeit erwähnten Problem (siehe Punkt 3.8) der fehlenden Erhebung von Daten über die Beschwerdezufriedenheit soll mit der Beurteilungsmöglichkeit auf der Rückseite des Bogens Rechnung getragen werden.

Das Layout der Vorderseite der Meinungskarte (siehe Abb. 25) ist bewusst ein wenig provokativ gestaltet. Die große Mehrheit der Bibliothekskunden sind Studenten und eher jüngeren Alters. Dementsprechend lag die Wahl eines die Hauptzielgruppe ansprechenden Motivs nahe. Zudem schlägt die Skeletthand

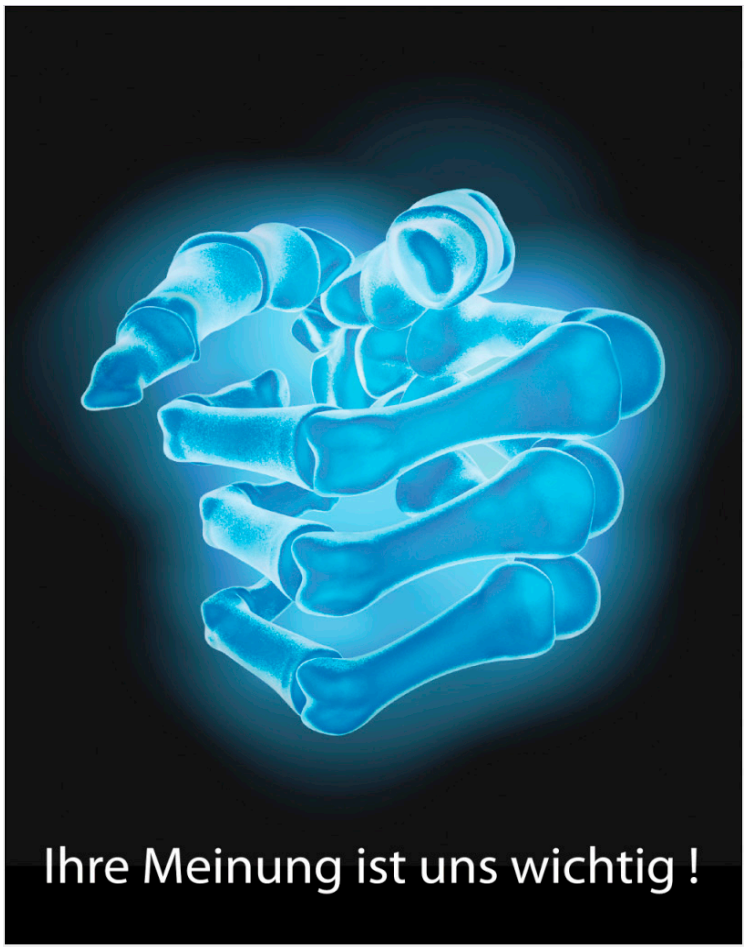


Abb. 25: Meinungskarte Vorderseite (Eigener Entwurf)

im Röntgenstil eine thematische Brücke zur medizinischen Ausrichtung der Bibliothek und des gesamten Umfeldes (UKE). Sie sollte in der vorgeschlagenen Meinungskasten-Ecke in einem Postkartenständer präsentiert zu einem Blickfang werden.

Abb. 26: Meinungskarte Rückseite (Eigener Entwurf)

Auf der Rückseite der Karte (siehe Abb. 26) können die Anregungen verfasst werden. Der Beschwerdeführer hat vorab die Wahl zur Kategorisierung seiner Mitteilung (Lob, Kritik, Anregung) und kann seine präferierte Problemlösung äußern. Für die Beschwerdeauswertung ist der Status des Reklamanten von Bedeutung, weitere Kontaktmöglichkeiten werden beworben und im Falle einer erwünschten Rückmeldung (binnen 24 Stunden) kann der Ausfüllende die dazu erforderlichen Informationen hinterlegen. Der Vermerk über den Datenschutz ist eine rechtliche Notwendigkeit.

4.4 Geschäftsprozessmodell

Das nachfolgende Modell dient der Dokumentation, Analyse, und Gestaltung des Beschwerdevorgangs. Es spiegelt die zeitlich-sachlogische Abfolge des Prozesses wider und kann als unterstützendes Kommunikationsmittel zur Klä-

rung thematischer Fragen dienen.

Die graphische Darstellung des Vorgangs ist in der Modellierungssprache UML verfasst, deren Syntax nicht erklärt wird, durch die den Diagrammen beigefügten Kommentare aber leicht verständlich sein müsste.

Das Modell ist lösungsfrei gestaltet, was bedeutet, dass alle Abläufe unabhängig von der Art der Realisierung, z.B. durch den Einsatz von Beschwerde-Software, dargestellt werden. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass bisher keine Entscheidung über die Anwendung unterstützender Technologien und Software getroffen werden konnte, was kein Versäumnis seitens der ÄZB darstellt, sondern auf den lediglich auf die Einführung eines Beschwerdemanagements vorbereitenden Charakter dieser Arbeit zurückzuführen ist. Die Wahl der Modellierungssprache ist ebenso begründet. Die UML-Notation besitzt ihre Stärken in der Beschreibung Objektorientierter Softwareintensiver Systeme, so dass nach der (wahrscheinlichen) Einführung einer Beschwerdesoftware die damit einhergehenden Auswirkungen auf den Beschwerdeprozess in das bestehende Modell integriert werden können.

4.4.1 Anwendungsfalldiagramm

Diese Diagrammart (siehe Abb. 27) stellt die Grundlage der Kommunikation zwischen Kunden und Anbietern dar, indem es, in diesem Fall, die essentiellen Anwendungsfälle des Beschwerdevorgangs aufzeigt. Der Kunde ist der Initiator, indem er auf ein Problem aufmerksam macht. Dieses Problem wird angenommen und in der Folge versucht zu lösen. Dafür sind folgende Schritte notwendig: Ein Formular zur Dokumentation des Anliegens und dessen Lösungsweg wird erstellt. Wenn eine sofortige Klärung möglich ist, wird das entsprechende Ergebnis übermittelt. Optional kann der Beschwerdeeingang bestätigt, falls notwendig Zwischenberichte gesendet und bei schwierigen Fällen eine Lösung erarbeitet werden. Die Archivierung des Formulars nach der Fall-Lösung wird im Diagramm nicht erwähnt, ist aber der logische Schlusspunkt in dieser Aktionskette.

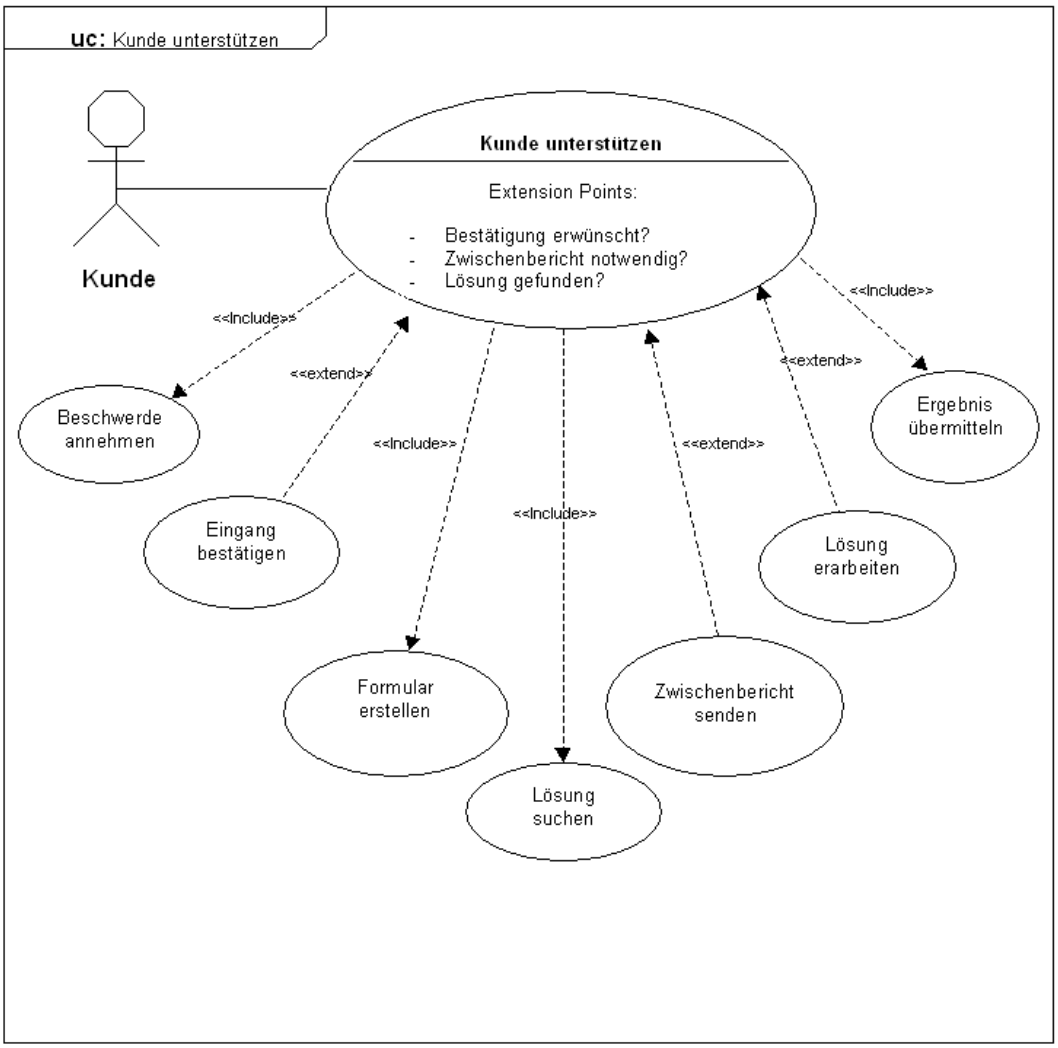


Abb. 27: Anwendungsfalldiagramm (Eigene Darstellung)

4.4.2 Aktivitätsdiagramm

In Abbildung 28 wird die Abfolge der in dem Anwendungsfalldiagramm enthaltenen Aktionen festgelegt. Die Kommentare in Punkt 4.4.1 sollten genügen, den hier dargestellten Ablauf nachvollziehen zu können. Die Bedeutung der verschiedenen Partitionen (Kunde, Complaint Owner I und II) wird unter Punkt 4.4.4 erläutert. Auf die Darstellung des Archivierungsvorgangs wird wie schon im Anwendungsfalldiagramm verzichtet.

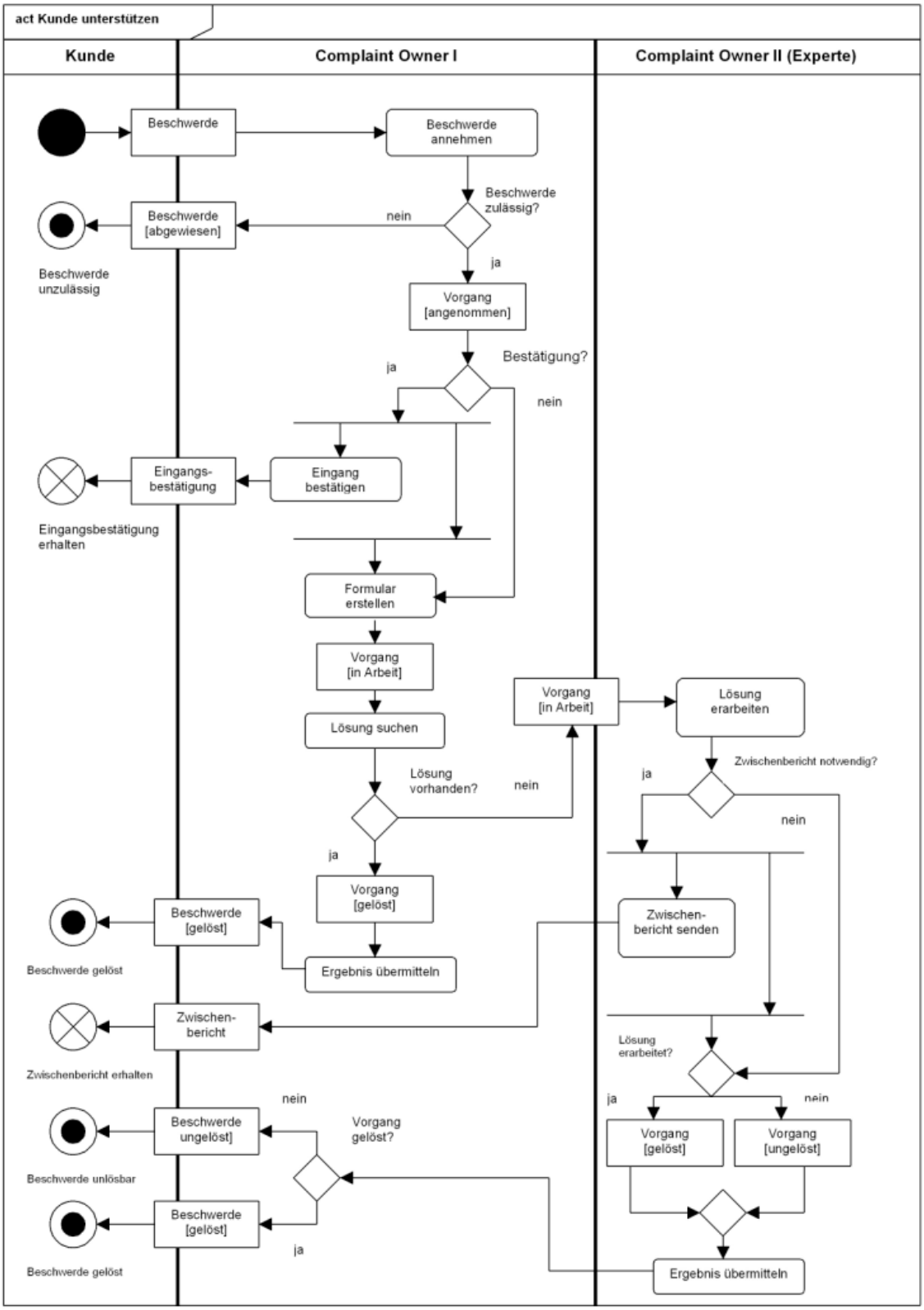


Abb. 28: Aktivitätsdiagramm (Eigene Darstellung)

4.4.3 Konzeptionelles Klassendiagramm

Dieses Diagramm (siehe Abb. 29) zeigt abschließend das Vokabular des Beschwerdeprozesses und die Korrelationen der verschiedenen „Objekte“ zueinander. Es ist wie folgt zu lesen:

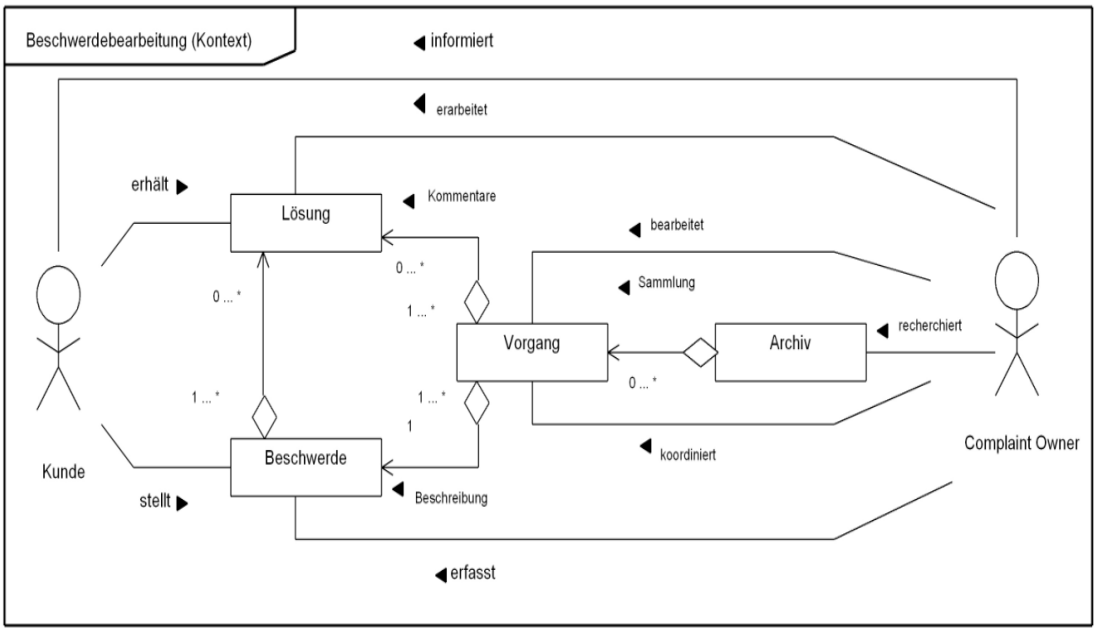


Abb. 29: Konzeptionelles Klassendiagramm (Eigene Darstellung)

Der Complaint Owner erfasst die vom Kunden gestellte Beschwerde, erarbeitet eine Lösung und informiert den Kunden über die für ihn relevante Begebenheiten (z.B. durch einen Zwischenbericht). Der gesamte Vorgang wird dabei von dem Complaint Owner koordiniert und vollzogen. Er kann auf dem Weg zur Problemlösung in einem Archiv, in dem die bisherigen Beschwerdeformulare abgelegt sind, recherchieren, und so Erfahrungswerte in seine Fall-Lösung einfliessen lassen. Das Archiv als Sammlung betrachtet kann, muss aber keine passenden Fälle bereithalten (0 ...*). Jede Beschwerde initiiert mindestens einen (Bearbeitungs-) Vorgang, muss aber nicht zwangsläufig zu einer Lösung führen.

4.4.4 Rahmenbedingungen

In Gesprächen mit dem QM-Koordinator der ÄZB über mögliche Konzepte für die Durchführung des Beschwerdemanagements haben sich folgende Bedingungen herauskristallisiert:

- Die Artikulation der Kundenprobleme soll hauptsächlich über den Meinungskasten und das Onlineformular erfolgen.
- Alle, egal auf welchem Weg eingegangenen Beschwerden sollen von dem Hauptverantwortlichen des Beschwerdemanagements oder dessen Vertreter (Complaint Owner I) bearbeitet oder aus fachlichen Gründen an kompetente Kollegen (Complaint Owner II) weitergeleitet werden (siehe Punkt 4.4.2 Aktivitätsdiagramm).
- Nach der Fall-Lösung wird der Bearbeitungsbogen dem Beschwerdemanagement zwecks Archivierung, Kontrolle und Auswertung übergeben.
- Bei gravierenden Fällen ist zu prüfen, ob die Bibliotheksleitung informiert werden muss.
- Die Mitarbeiter im Kundenkontaktbereich sind aufgrund infrastruktureller und zeitlicher Probleme nur bedingt für die Bearbeitung von Beschwerden vorgesehen. Kleinere Probleme sollen weiterhin ohne Dokumentationspflicht gelöst werden. Im Zweifelsfall ist auf das Beschwerdemanagement oder den leitenden Mitarbeiter der fachlich entsprechenden Abteilung zu verweisen.
- Die Mitarbeiter haben die Option, eine Meinungskarte oder das Onlineformular auszufüllen, um auf ein Problem aufmerksam zu machen.
- Die Leiter der verschiedenen Abteilungen dürfen Beschwerden, die ihrem Fachbereich zuzuordnen sind, im Alleingang bearbeiten. Die Dokumentation des Falles muss dem Beschwerdemanagement übergeben werden.
- Im Sinne der Kundenzufriedenheit sollen die Beschwerden in möglichst kurzen Zeiträumen beantwortet werden.
- Die Sendung von Eingangsbestätigungen erfolgt nur bei elektronischer Kommunikation. Zwischenbescheide werden falls notwendig versendet.
- Die komplette zeitliche Ausgestaltung der Beschwerdereaktion unter Berücksichtigung der verschiedenen Beschwerdekanäle wird nach einer Testphase ausgearbeitet.

Das Ergebnis dieser Bedingungen stellt einen Mix aus zentralem und dezentralem Beschwerdemanagement dar, der aufgrund der hauptsächlich durch das Beschwerdemanagement erfolgenden Beschwerdeannahme und -be-arbeitung den generellen Arbeitsablauf kaum belastet. Die für die Auswertung und Archivrecherche notwendige Kategorisierung der Beschwerden erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

4.5 Nutzwertanalyse „Beschwerdesoftware“

Ein Beschwerdemanagement ist auch ohne Unterstützung einer speziellen Beschwerdesoftware durchführbar. Jede Beschwerde kann anhand des entworfenen Annahmebogens bearbeitet und dokumentiert werden. Die Korrespondenz kann auf herkömmliche Arten erfolgen. Für die Auswertung der Beschwerden wäre die Eingabe der relevanten Daten in ein Tabellenkalkulations- und ein Datenbankprogramm denkbar. Daher muss der Einsatz einer speziellen Beschwerdesoftware gegenüber den herkömmlichen Methoden einen Mehrwert besitzen.

Für die ÄZB kommt aufgrund der Etatsituation nur eine kostenlose Softwarelösung in Frage. Die Sichtung des Marktes hat lediglich ein geeignetes, kostenloses Produkt identifiziert: Das bereits erwähnte und von der UB der HSU verwendete Ticketsystem OTRS (siehe Punkt 3.3). Doch eine zweite Möglichkeit tut sich auf, da das zentrale Beschwerdemanagement des UKE über eine proprietäre Software verfügt. Die Konditionen für die Bibliothek konnten noch nicht erörtert werden. Eine für die ÄZB positive Lösung kann aber nicht ausgeschlossen werden.

Bei dem Programm OTRS handelt es sich um ein Ticketsystem, das als „Freie Software“ kostenlos verfügbar ist. Es wandelt eingehende Nachrichten in ein weiter zu bearbeitendes Ticket um (vgl. OTRS 2010).

Die proprietäre Software kommt aus dem Hause Inworks und trägt den Namen Intrafox. Das Unternehmen hat sich neben anderen Feldern den Themen des Beschwerdemanagements angenommen (vgl. Inworks 2010).

Basierend auf den Erkenntnissen, die ich (der Autor) durch die Vorstellung der Produkte, durchgeführt von Mitarbeitern der UB der HSU und des Beschwerdemanagements des UKE, erhalten habe, werden im Folgenden beide Softwarelösungen anhand einer (hier einfach gehaltenen) Nutzwertanalyse auf Tauglichkeit für die ÄZB geprüft und verglichen.

4.5.1 Analyse

Die kategorisierten Kriterien, wonach die Produkte bewertet werden, bekommen im ersten Schritt eine Einzelgewichtung (1 = kaum relevant für den Einsatz in der ÄZB; 9 = sehr relevant). Mit den Teilgewichten wird anschließend ebenso verfahren.

Bewertung (der Fragestellung angepasst): *1 = nein* *2 = ja, irgendwie* *3 = ja, gut* *4 = ja, sehr gut*	Einzelgewicht	Teilgewichte	OTRS Bewertung	OTRS Ergebnis	Intrafox Bewertung	Intrafox Ergebnis
Layout						
Ist eine flexible Textgestaltung auf der Kundeseite möglich?	6		4	24	2	12
Ist eine flexible graphische Gestaltung auf der Kundeseite möglich?	5		4	20	2	10
Können Links auf der Kundenseite eingebunden werden?	7		4	28	2	14
Können Eingabefelder als Pflichtfelder markiert werden?	9		4	36	4	36
Layout		3		324		216
Korrespondenz						
Sind Mitteilungen aus dem System heraus sendbar?	9		4	36	4	36
Können standardisierte Antworten gespeichert werden?	8		3	24	4	32
Sind automatisierte Eingangsbestätigungen möglich?	8		3	24	4	32
Korrespondenz		9		756		900
Beschwerdebearbeitung						
Können den Beschwerden Zustände zugewiesen werden (z.B. in Arbeit, gelöst)?	8		4	32	4	32
Sind Priorisierungen möglich?	8		4	32	4	32
Gibt es einen konfigurierbaren Fristalarm?	7		4	28	4	28
Gibt es eine Suchfunktion für die Datenbank?	9		3	27	4	36
Können Mitarbeitern verschiedene Rechte zugewiesen werden?	9		4	36	3	27
Können Bearbeitungszuweisungen zu Mitarbeitern im System erfolgen?	8		4	32	4	32
Ist eine Korrespondenz-Historie verfügbar?	9		3	27	4	36
Können Dokumente an Beschwerden angehängt werden?	9		3	27	4	36
Beschwerdebearbeitung		9		2169		2331
Auswertung						
Können Beschwerden kategorisiert werden?	9		3	27	4	36
Können Beschwerden mehrere Kategorien zugewiesen werden?	7		2	14	3	21
Gibt es Tools zur Auswertung?	7		2	14	3	21
Können Reports generiert werden?	8		1	8	3	24
Ist ein Datenexport möglich?	9		4	36	4	36
Auswertung		8		792		1104
Allgemein						
Ist die Oberfläche benutzerfreundlich?	5		2	10	4	20
Ist eine schnelle Einarbeitung möglich?	6		2	12	4	24
Kann die Software auch für alternative Zwecke verwendet werden (z.B Erwerbungsvorschläge)?	2		4	8	2	4
Ist eine Arbeitsplatzinstallation der Software notwendig?	8		4	32	1	8
Allgemein		4		248		224
Gesamtergebnis				3497		4775

Tab 07: Nutzwertanalyse (Eigene Darstellung)

Nun folgt die Bewertung der beiden Softwarelösungen, inwiefern sie die in den Kriterien geäußerten Anforderungen erfüllen (von 1 bis 4). Um zu sehen, wie die beiden Software z.B. in der Kategorie „Layout“ abgeschnitten haben, müssen die entsprechenden Produktbewertungen mit den passenden Einzelgewichten multipliziert und die Summe der Ergebnisse mit dem Teilgewicht der Kategorie „Layout“ multipliziert werden. Das Gesamtergebnis ergibt sich aus der Addition der auf dieser Weise für die jeweiligen Kategorien errechneten Werte.

4.5.2 Ergebnis

Intrafox weist gegenüber OTRS in den Kategorien „Korrespondenz“, „Beschwerdebearbeitung“ und „Auswertung“ Vorteile und in den Kategorien „Layout“ und „Allgemein“ Nachteile auf. Durch die unterschiedliche Bewertung der Kategorien im Sinne der Relevanz für die ÄZB fällt das Gesamtergebnis eindeutig für die proprietäre Software aus. Somit wäre eine Entscheidung seitens der ÄZB für Intrafox als Softwarelösung die logische Folge.

Allerdings sind die Werte für das OTRS nicht derart schlecht, dass es den Einsatz in der Bibliothek unmöglich machen würde. Der größten Minuspunkt ist in der Datenauswertung zu verorten. Durch den möglichen Export der Daten wäre dieses Problem jedoch zu beheben. Lediglich die bei Intrafox integrierte Reportfunktion kann das OTRS nicht leisten.

In der Analyse nicht berücksichtigt sind die Kosten der beiden Produkte. Wenn die Finanzierung von Intrafox für die ÄZB kein Problem darstellen sollte, so würde ich für dieses Produkt plädieren. Andernfalls bietet OTRS eine reelle Alternative für die Softwareunterstützung des Beschwerdemanagements.

Gegenüber den in Punkt 4.5 beschriebenen herkömmlichen Möglichkeiten zur Bewältigung der Beschwerdemanagementprozesse weisen beide Softwarelösungen erhebliches Potenzial zur Steigerung der Effizienz der Vorgänge. Allein ein unkommentierter Blick auf die Kriterien der Kategorien „Korrespondenz“ und „Beschwerdebearbeitung“ verdeutlichen dies.

Zu berücksichtigen ist, dass die Analyse auf den Bewertungen einer einzigen Person basiert und somit nur einen bedingt aussagekräftigen Charakter aufweist.

4.6 Checkliste „Beschwerdemanagement“

Anhand der im Anhang beigefügten Checkliste (in Anlehnung an Stauss (2002), S. 608 ff.) kann geprüft werden, inwieweit die Voraussetzungen für die Implementierung des Beschwerdemanagements in der ÄZB bereits erfüllt sind und wo noch Handlungsnotwendigkeiten bestehen.

Die Liste beinhaltet thematisch sortierte Fragen, die nur mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Bei Fragen, die nicht klar zu beantworten sind, muss überlegt werden, welche Tendenz überwiegt. Wenn eine eindeutige Zustimmung nicht möglich erscheint, soll die „Nein-Kategorie“ gewählt werden. Durch diese Methode wird eine Entscheidung erzwungen und der Graubereich der Mittelwerte gemieden. Die Auswertungskriterien sind in der Checkliste zu finden.

5 Schlussbetrachtung

Diese Arbeit hat aufgezeigt, dass Beschwerdemanagement ein zentrales Instrument einer Kundenbindungsstrategie und ein wichtiger Faktor für das Qualitätsmanagement sein kann. Es stellt aber auch eine anspruchsvolle Managementaufgabe dar, die Potenziale des Beschwerdemanagements auszuschöpfen. Der richtige Umgang mit unzufriedenen Kunden, die Ausgestaltung eines effizienten direkten Beschwerdemanagements, die Analyse und Nutzung der in den Beschwerden enthaltenen Informationen, die strukturelle Eingliederung in das Unternehmen – dies sind nur einige Punkte, um die Komplexität der Aufgabe zu demonstrieren.

Die ÄZB sehe ich durch die geplante Einführung eines Beschwerdemanagements zum einen mit einer großen organisatorischen Herausforderung konfrontiert, und zum anderen vor einem wichtigen Schritt für die Entwicklung der Bibliothek stehen. Es ist mittlerweile allgemein bekannt, dass die deutsche Bibliothekslandschaft aus ihrem Dornröschenschlaf unsanft geweckt wurde und in Erklärungsnot ob ihrer Daseinsberechtigung geraten ist. So müssen z.B. Universitätsbibliotheken in Folge von Hochschulreformprozessen und der damit einhergehenden Globalisierung der Hochschulhaushalte ihre finanziellen Zuweisungen vermehrt rechtfertigen und leistungsrelevante Evaluationen vorlegen. Derartige Entwicklungen zwingen Bibliotheken, sich mit den Instrumenten der klassischen Betriebswirtschaft zu beschäftigen und diese anzuwenden. Sie sind die Sprache der Wirtschaft und Finanzen – oftmals die Unterhaltsträger von Bibliotheken. In diesem Sinne sehe ich die Einführung eines Beschwerdemanagements als eine Erweiterung des ÄZB-Wortschatzes.

Durch eine vom Beschwerdemanagement vorangetriebene Intensivierung der Auseinandersetzung mit den Themen der Kundenorientierung wäre ein wachsendes Verständnis und eine Besinnung auf eine elementare Aufgabe der Bibliothek, den Kunden auf eine angenehme Weise in einem angemessenen Rahmen bei der Nutzung des an den Kundenwünschen zu orientierenden Leistungsangebots der ÄZB zu unterstützen, ein denkbarer, möglicher und positiv zu bewertender Effekt. Dies würde auch im Einklang mit der beschriebenen Qualitätsmanagement-Zertifizierung stehen, die ein erster Schritt hin zur Philosophie des TQM darstellen könnte. Der Kreis schließt sich.

Literatur- / Quellenverzeichnis

ÄZB 2009
Kintzel, M.; Petterson, S.: Die Ärztliche Zentralbibliothek des Universitätsklinikums Hamburg-Eppendorf. In: GMS Med Bibl Inf. 2009, 9 (2-3): Doc 32. URL http://www.egms.de/static/pdf/journals/mbi/2009-9/mbi000160.pdf. Abruf: 2010-11-14

ÄZB 2010
Willkommen in der Ärztlichen Zentralbibliothek. URL http://www.uke.de/zentrale-dienste/aerztliche-zentralbibliothek/. Abruf: 2010-11-10

Becker 2006
Becker, Tom: Beschwerdemanagement in Bibliotheken : Gesprächsverlauf und Problemlösung an der Theke. URL http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2006/Benutzung_0606.pdf. Abruf: 2010-09-17

Brauer 2009
Brauer, Jörg P.: DIN EN ISO 9000:2000 ff. umsetzen : Gestaltungshilfen zum Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems. 5. Aufl., München : Hanser, 2009

British Library 2008
British Library (Hrsg.): Disability Equality Action Plan – Progress Report Year 1 – [January – December 2007]. URL http://www.bl.uk/aboutus/stratpolprog/diversity/schemes/disabilityeqstratrep.pdf. Abruf: 2010-11-08

Bruhn 2004
Bruhn, Manfred: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden. 5., verb. Aufl., Berlin [u.a.] : Springer, 2004

De Witt 2003
De Witt, T.; Brady, M. K.: Rethinking Service Recovery Strategies. In: Journal of Service Research 6 (2003), Nr. 2, S. 193–207

DIN 2005
Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.): DIN ISO 10002 (2005-04) – Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen (ISO 10002:2004). Berlin [u.a.] : Beuth, 2005

Fachhochschule für Verwaltung 2006
Fachhochschule für Verwaltung und Dienstleistung (Hrsg.): Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements in einer Kommune : Ein Leitfaden für die Praxis. URL http://www.informdoku.de/05netzwerk/arbeitskreise/agideenund beschwerden/leitfaden.pdf. Abruf: 2010-11-01

Flammersheim 2004 a
Flammersheim, Ute: Aktives Beschwerdemanagement : ein strategisches Mittel zur Kundenbindung? URL http://www.lfs.bsb-muenchen.de/publikationen/oebib/Inhalte/2004/01-04-beschwerden-2.pdf. Abruf: 2010-09-17

Flammersheim 2004 b
Flammersheim, Ute: Ärger mit ... Beschwerden der Kunden??? URL http://www.lfs.bsb-muenchen.de/publikationen/oebib/Inhalte/2004/03-04-beschwerden.pdf. Abruf: 2010-09-17

Goihl 2009
Goihl, Olga: König Kunde – Einführung des Beschwerdemanagements in der UB der Helmut-Schmidt-Universität in HH. In: B.I.T. Online 12 (2009), Nr. 1, S. 17-22

Günter 2001
Günter, Bernd: Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In: Homburg, Christian (Hrsg.): Kundenzufriedenheit : Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden : Gabler, 2001

Inworks 2010
Beschwerdemanagement, Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. URL http://www.inworks.de/index.html. Abruf: 2010-11-15

Johnston 1997
Johnston, T. C. ; Hewa, M. A.: Fixing Service Failures. In: Industrial Marketing Management 26 (1997), Nr. 5, S. 467–473

König 2010
König, Volker: CRM – Beschwerdemanagement in einer öffentlichen Bibliothek. URL http://opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2010/817/pdf/Beschwerdemanagement.Folien.pdf. Abruf: 2010-10-30

Mende 2006
Mende, Martin: Strategische Planung im Beschwerdemanagement. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverl., 2006

Müller 2001
Müller, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. In: Bibliothek 25 (2001), Nr. 2, S. 214-225

Nelles 2000
Nelles, Alexandra: Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken: eine Einführung in das Qualitätsmanagement. Frankfurt a. M. [u.a.] : Lang, 2000

OTRS 2010
What is OTRS? URL http://otrs.org. Abruf: 2010-11-15

Pfitzinger 1995
Pfitzinger, E.: DIN EN ISO 9000 für Dienstleistungsunternehmen. Berlin [u.a.] : Beuth, 1995

Rudolph 2005
Rudolph, Klaudia: Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement in der ULB Düsseldorf – ein Praxisbericht. URL http://www.opus-bayern.de/bib-info/volltexte/2005/173/pdf/publ-bibtag.pdf. Abruf: 2010-10-30

Schönemann 2006
Schönemann, Isalind: Kritik als Chance : Ideen- und Beschwerdemanagement in der Stadtbibliothek Duisburg. In: Buch und Bibliothek 158 (2006), Nr. 11/12, S. 796-799

Seidel 1997
Seidel, Wolfgang: Bausteine eines Beschwerdemanagementsystems : der konzeptionelle Ansatz. In: Stark, Michaela (Hrsg.): Beschwerdemanagement : Einstellungsveränderung im Unternehmen. Stuttgart : Dt. Sparkassen Verl., 1997

Stauss 2002
Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement : Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. 3., vollst. überarb. u. erw. Aufl., München : Hanser, 2002

Stauss 2003
Stauss, Bernd, Schöler, Andreas: Beschwerdemanagement Excellence – Zusammenfassung. URL http://www.ku-eichstaett.de/Fakultaeten/WWF/Lehrstuehle/DLM/bilder/HF_sections/content/BME-Studie-ZF.pdf. Abruf: 2010-11-05

Stauss 2005
Stauss, Bernd: Beschwerdemanagement. URL http://www.bib-bvb.de/bib_schule/Stauss-Beschwerdemanagement.pdf. Abruf: 2010-11-03

Stauss 2007
Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement : Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 4., vollst. überarb. Aufl., München : Hanser, 2007

UB Oldenburg 2010
Fragen Sie uns! URL http://www.bis.uni-oldenburg.de/frage/. Abruf: 2010-10-30

UB Oldenburg Report 2004 a
Report Beschwerdemanagement Wintersemester 2003-2004. URL http://papinga.bis.uni-oldenburg.de/biblio/beschwerdereport_ws0304.html. Abruf: 2010-11-03

UB Oldenburg Report 2004 b
Report Beschwerdemanagement Wintersemester 2003-2004 – Antworten. URL http://papinga.bis.uni-oldenburg.de/biblio/beschwerdereport_ws0304_antw.html#antw12. Abruf: 2010-11-03

Vogt 2004
Vogt, Hannelore: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung : erfolgreiche Managementkonzepte für öffentliche Bibliotheken. URL http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SIDDE82C5A60F041587/bst/Kundenzufriedenheit_040210.pdf. Abruf: 2010-10-10

Zink 1997
Zink, Klaus J.: Total quality management as a holistic management concept : the europaen model for business excellence. Berlin [u.a.] : Springer, 1997

Glossar

Aktivitätsdiagramm
Legt die Reihenfolge fest, in der die in den Anwendungsfällen enthaltenen Spezifikationen aufgerufen werden.

Anwendungsfalldiagramm
Zeigt die Bedarfe an ein Geschäft aus Kundensicht.

Beschwerdeführer
Person, Organisation oder deren Vertreter, die / der eine Beschwerde äußert.

Beschwerde-Software
Den Beschwerdeprozess unterstützende Software.

Complaint Ownership
Prinzip, nach dem diejenige Person, die als erste von einem Kunden über ein Problem informiert wurde, verantwortlich dafür ist, dass die Beschwerde erkannt, erfasst und bearbeitet wird.

Costumer Relationship Management (CRM)
Bezeichnet die konsequente Kundenorientierung eines Unternehmens und systematisiert die Kundenbeziehungsprozesse.

DIN EN ISO 9001
Beinhaltet die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem.

DIN ISO 10002
Leitfaden für den Prozess zur Reklamationsbearbeitung bezüglich der Produkte (auch Dienstleistungen) einer Organisation.

European Foundation for Quality Management (EFQM)
Die Organisation, die den deutschen Qualitätspreis vergibt.

Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse (FMEA)
Methode der präventiven Qualitätssicherung zur frühzeitigen Identifikation, Bewertung und Vermeidung möglicher Fehler.

Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB)
Instrument der quantitativen Beschwerdeauswertung, das die Häufigkeit und Relevanz eines Problems in einem Wert kombiniert ausdrückt.

Geschäftsprozessmodell
Geschäftsprozesse werden abstrahiert dargestellt, um deren Abläufe zu verdeutlichen.

Klassendiagramm (konzeptionell)
Zeigt das Vokabular des Anwendungsbereiches und liefert die Kommunikationsbasis für alle Beteiligten.

Nutzwertanalyse
Instrument der quantitativen Analysemethode der Entscheidungstheorie, das zur Bestimmung der vom Entscheidungsträger bevorzugten Alternative dient.

Open Ticket Request System (OTRS)
Webbasiertes Ticketsystem mit dem sich jede Art von Anfrage via E-Mail, Telefon, FAX oder SMS strukturiert erfassen, klassifizieren, speichern und weiterverarbeiten lässt. Es ist eine „Freie Software“.

Pareto-Diagramm
Säulendiagramm, in dem die einzelnen Werte der Größe nach geordnet wiedergegeben werden.

Reklamant
Siehe Beschwerdeführer.

Unified Modeling Language (UML)
Semigraphische Sprache zur Beschreibung Software-intensiver Systeme.

Anhang

Checkliste „Beschwerdemanagement“

I Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements	Ja	Nein
Auf richtiges Mitarbeiterverhalten im Kundenkontakt wird besonderer Wert gelegt?		
Sind die Mitarbeiter zur Bewältigung der Beschwerdesituation geschult worden?		
Sind alle Informationen zur Beschwerdebearbeitung (Verfahren, Verantwortlichkeiten, Technologie) kommuniziert worden?		
Haben Mitarbeiter im Kundenkontakt einen großen Spielraum zur Lösung von Kundenproblemen?		
Gibt es Anreizsysteme für kundenorientiertes Problemlöseverhalten?		
Anzahl der „Ja-Antworten“ x Faktor 20		-----

II Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements	Ja	Nein
Es existiert ein Bereich Beschwerdemanagement?		
Die Arbeitsteilung des zentralen und dezentralen Beschwerdemanagements ist organisiert?		
Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen der Bereichsleitung Beschwerdemanagement und den anderen Abteilungen sind eindeutig festgelegt?		
Das Beschwerdemanagement hat klare Zielvorgaben und eine genau definierte Budgetzuweisung?		
Anzahl der „Ja-Antworten“ x Faktor 20		-----

III Generelle Bedeutung des Beschwerdemanagements	Ja	Nein
Kundenzufriedenheit hat in der Bibliothek höchste Priorität?		
Alle Mitarbeiter sehen Beschwerden als Chance?		
Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements sind eindeutig definiert?		
Führungskräfte nehmen sich regelmäßig Zeit für die Lektüre und Bearbeitung von Beschwerden?		
Beschwerdereports haben hohe Priorität in Vorstandssitzungen?		
Anzahl der „Ja-Antworten“ x Faktor 20		-----

Ergebnisblatt:

Bereich	**Max. Punktzahl**	**Erreichte Punktzahl**	**Lücke**
Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements	**100**		
Organisatorische Aspekte des Beschwerdemanagements	**80**		
Generelle Bedeutung des Beschwerdemanagements	**100**		

Zur Auswertung:

Die Ergebnisse der verschiedenen Blöcke werden in das Ergebnisblatt übertragen und die Lücke zur Höchstpunktzahl ermittelt. Bei dem Block mit dem höchsten Diskrepanzwert sollte mit Verbesserungsmaßnahmen zur Optimierung des Beschwerdevorganges begonnen werden.