

# **Feedback statt Kummerkasten**

Die praktische Einführung eines professionellen  
Beschwerdemanagements am Beispiel der Stadtbücherei Esslingen

## **Diplomarbeit**

im Studiengang Bibliotheks- und Medienmanagement  
der  
Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien

**Inka Jessen**

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof  
Zweitprüferin: Dipl.-Bibl. Gudrun Fuchs

Bearbeitungszeitraum: 11. Juli 2005 bis 10. Oktober 2005

Stuttgart, Oktober 2005

## Kurzfassung

In Zeiten knapper Kassen ist eine ausgeprägte Kundenorientierung auch für Bibliotheken ein wichtiger Faktor, um im Wettbewerb mit anderen Dienstleistungen bestehen zu können. Ein zufriedener Kundenstamm kann wichtige Lobbyarbeit für die Bibliothek leisten und somit sicherstellen, dass der Service der Bibliothek aufrechterhalten wird. Damit die Bibliothek von dieser wichtigen Kundschaft profitieren kann, muss sie sich dafür einsetzen, dass die Wünsche ihrer Kunden erfüllt werden, denn nur zufriedene Kunden fühlen sich ihrer Bibliothek auch langfristig verbunden. Der Einsatz eines professionellen Beschwerdemanagements ist ein Instrument, das in der freien Wirtschaft schon sehr erfolgreich eingesetzt wird, um genau diese Kundenzufriedenheit zu erreichen und aus Kundenrückmeldungen einen Nutzen zur Verbesserung des eigenen Services zu ziehen. In dieser Arbeit wird beschrieben, wie ein aktives Beschwerdemanagement in einer öffentlichen Bibliothek umgesetzt werden kann. Dabei werden die Grundlagen eines Beschwerdemanagementprozesses erläutert und erfolgreiche Beispiele aus der Bibliothekspraxis dargestellt. Zusätzlich zu den theoretischen Aspekten geht es in dieser Arbeit vor allem um die Schritte, die bei der praktischen Einführung eines Beschwerdemanagements erforderlich sind. Dies erfolgt am Beispiel der Stadtbücherei Esslingen, für die im abschließenden Teil der Arbeit eine Konzeption für die Einführung eines Beschwerdemanagements erstellt wird.

### **Schlagwörter:**

Beschwerde, Beschwerdemanagement, Konzeption, Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbeziehungsmanagement, Öffentliche Bibliothek, Stadtbücherei Esslingen, Walldorf, Bremen

## Abstract

In times of low budget resources, customer orientation is an important factor even for libraries, because it can help to survive among competitive services. Satisfied customers are able to accomplish important support for the library and to make sure that the library's service can be preserved. In order to profit from these important customers, the library has to make sure, that the customers' requests are being fulfilled, because only clients, who are satisfied with their library can be well connected with it for a long term. A professional complaint management is an instrument, which is successfully used by many companies in order to achieve this customer satisfaction and to make use of customers feedback as a chance to improve their own services. This thesis describes how to put into action an active complaint management in a public library. In this context the basic elements of a complaint management process are being illustrated and successful examples of the library practice are being described. In addition to the theoretical aspects, this thesis is about the steps, which are required when putting into practice a professional complaint management. This takes place by means of a conception being described in the concluding part of this paper, how to introduce a complaint management in the Esslingen public library.

### Keywords:

complaint, complaint management, conception, customers orientation, customers satisfaction, customer relationship management, public library, Esslingen public library, Walldorf, Bremen

# Inhaltsverzeichnis

<b>Kurzfassung.....</b>	<b>1</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>2</b>
<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>3</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Vorwort.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>8</b>
<b>2 Kundenorientierung und Kundenbindungsmanagement.....</b>	<b>11</b>
2.1 Kundenorientierung als Marketinginstrument.....	11
2.2 Die Sichtweise des Kunden .....	13
2.3 Gefährdete Kundenbeziehungen .....	14
2.4 Beschwerdemanagement als Frühwarnsystem .....	15
<b>3 Kundenzufriedenheit.....</b>	<b>17</b>
3.1 Entstehung von Unzufriedenheit .....	17
3.2 Auswirkungen unzufriedener Kunden.....	18
3.3 Beschwerdemanagement als Stimmungsbarometer .....	19
<b>4 Grundlagen des Beschwerdemanagements.....</b>	<b>21</b>
4.1 Der Beschwerdebegriff.....	21
4.2 Ziele und Aufgaben .....	22
4.3 Der Beschwerdemanagementprozess .....	24
4.3.1 Beschwerdestimulierung .....	24
4.3.2 Beschwerdeannahme .....	26
4.3.3 Beschwerdebearbeitung.....	28
4.3.4 Beschwerdereaktion .....	29
4.3.5 Beschwerdeauswertung .....	30
4.3.6 Beschwerdemanagement-Controlling .....	31
<b>5 Exkurs: Change-Management .....</b>	<b>34</b>
5.1 Voraussetzungen für die erfolgreiche Änderung von Geschäftsabläufen .....	34
5.2 Mitarbeiterinformation als internes Marketing .....	36
<b>6 Beschwerdemanagement in der Bibliothekspraxis.....</b>	<b>38</b>

6.1	Beispiel Walldorf.....	38
6.2	Beispiel Bremen .....	41
<b>7</b>	<b>Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen.....</b>	<b>44</b>
7.1	Allgemeine Informationen zur Stadtbücherei Esslingen.....	44
7.2	Hintergründe für die Einführung.....	44
7.3	Vorgehensweise.....	45
<b>8</b>	<b>Analyse des Ist-Zustands .....</b>	<b>47</b>
8.1	Untersuchungsgegenstände .....	47
8.2	Zielsetzungen der Bibliotheksleitung.....	48
8.3	Interviews mit den Bibliotheksmitarbeitern .....	51
8.4	Sammlung eingehender Beschwerden.....	54
<b>9</b>	<b>Konzeption für ein Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen.....</b>	<b>58</b>
9.1	Ziele und Schwerpunktsetzung.....	58
9.2	Organisatorische Veränderungen .....	60
9.2.1	Duales Beschwerdemanagement .....	60
9.2.2	Beschwerdestimulierung .....	61
9.2.3	Beschwerde-Reporting .....	64
9.3	Informationstechnologische Unterstützung.....	65
9.4	Mitarbeitermotivation und –qualifikation .....	67
9.4.1	Serviceorientierte Mitarbeiter.....	67
9.4.2	Schulungsmöglichkeiten.....	69
9.4.3	Verhaltensstandards.....	70
9.5	Interne Beschwerden und Informationsfluss .....	72
9.6	Ein „Handbuch Beschwerdemanagement“ als Leitfaden für die Mitarbeiter .....	73
<b>10</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>76</b>
	<b>Anhang A: Fragebogen für die Ist-Analyse der Stadtbücherei Esslingen.....</b>	<b>79</b>
	<b>Anhang B: Formular zur Aufnahme eingehender Beschwerden.....</b>	<b>80</b>
	<b>Anhang C: Meinungskarte der Stadtbibliothek Ludwigsburg.....</b>	<b>81</b>
	<b>Anhang D: Kalkulierte Kulanz in der Stadtbibliothek Bremen.....</b>	<b>82</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>83</b>
	<b>Erklärung .....</b>	<b>86</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Verhaltensalternativen bei Unzufriedenheit .....	18
Abbildung 2: Aufgabenbereiche in einem Beschwerdemanagementprozess (Eigene Darstellung) .....	24
Abbildung 3: Die vier Säulen eines erfolgreichen Managements von Kundenzufriedenheit.....	35
Abbildung 4: Kontaktformular auf der Website der Stadtbibliothek Bremen.....	42
Abbildung 5: Auswertung der Formulare nach Beschwerdeart (Eigene Darstellung) ...	56

## **Abkürzungsverzeichnis**

CRM	Customer Relationship Management
DBV	Deutscher Bibliotheksverband e.V.
Ekz	ekz. bibliotheksservice GmbH
Vgl.	Vergleiche

## **Vorwort**

Ohne das große Engagement der Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen hätte diese Diplomarbeit nicht zustande kommen können. Mein besonderer Dank gilt auch der Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement, die meine Arbeit durch zahlreiche Gespräche und vor allem durch die Motivation der ganzen Belegschaft unterstützen konnte.

Außerdem bedanke ich mich bei der Leiterin der Stadtbücherei Esslingen, Frau Fuchs, dass sie mir dieses interessante Diplomarbeitsthema angeboten und die Funktion der Zweitprüferin übernommen hat.

# 1 Einleitung

Gerade in Dienstleistungsbetrieben ist ein überzeugender Kundenservice von großer Wichtigkeit. Auch Bibliotheken sehen sich heutzutage immer mehr als Dienstleistern, die sich nach den Wünschen ihrer Kunden<sup>1</sup> richten müssen, um so im Wettbewerb mit anderen Freizeit- und Bildungseinrichtungen mithalten zu können.<sup>2</sup> Schlagworte wie Kundenorientierung, Customer Relationship Management oder Qualitätsmanagement haben längst auch in der öffentlichen Verwaltung Einzug gehalten.

Die Bindung von Kunden an die eigene Bibliothek hat in den letzten Jahren ebenfalls an Bedeutung gewonnen. Kundenbindung kann jedoch nur durch Kundenzufriedenheit erreicht werden. Bibliotheken müssen sich daher kontinuierlich weiterentwickeln, um auch in Zukunft auf einen großen Kundenstamm zurückgreifen zu können, der wichtige Lobbyarbeit für die Aufrechterhaltung des guten Services leistet.

Doch was passiert, wenn die Kunden nicht zufrieden mit diesem Service sind?

In der freien Wirtschaft wird in diesem Fall ein professionelles Beschwerdemanagement als erfolgreiches Marketing-Instrument zur Kundenbindung eingesetzt. Was in Unternehmen schon seit Jahren weit verbreitet ist, wird in der öffentlichen Verwaltung jedoch nur zögerlich umgesetzt, da es hier oft noch Hemmschwellen gegenüber neuen Managementinstrumenten gibt. Dabei wird es gerade für Bibliotheken zunehmend schwieriger werden, Kunden an sich zu binden, geschweige denn neue Kunden zu gewinnen.

Beschwerdemanagement ist ein ideales Instrument für Bibliotheken, um die Kundenorientierung des Hauses im direkten Kontakt mit den Besuchern umzusetzen. Nicht zuletzt bedeutet die Einführung eines Beschwerdemanagements eine Qualitätsverbesserung und hat damit auch Auswirkungen auf das Image der Bibliothek.<sup>3</sup> Aber nicht nur für die Wirkung nach außen ist ein Beschwerdemanagement unerlässlich: Durch ein festgelegtes Verfahren umgeht man außerdem Unsicherheiten und Schuldzuweisungen der Mitarbeiter untereinander.

Denn oft werden Beschwerden als etwas ausschließlich Negatives verstanden, was möglichst unterdrückt werden muss. Hier setzt der neue Gedanke des Beschwerdemanagements an: Beschwerden sind positiv anzusehen, da dies signalisiert, dass die Kunden

---

<sup>1</sup> In dieser Arbeit wird zur sprachlichen Vereinfachung für Personen ausschließlich die männliche Sprachform verwendet. Es sind stets auch weibliche Personen gemeint.

<sup>2</sup> Vgl.: Vogt, Hannelore: Zufriedene Kunden sind das oberste Ziel: Erfolgreiche Managementkonzepte für Öffentliche Bibliotheken. In: BUB 56 (2004) 7/8, S. 489.

<sup>3</sup> Vgl.: Flammersheim, Ute: Aktives Beschwerdemanagement: Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung? In: ÖBiB 1 (2004), S. 13.

sich aktiv beteiligen wollen, um den Service zu verbessern. Dies zieht wiederum eine stärkere Bindung der Kunden an das Haus nach sich.<sup>4</sup>

Warum nun der Titel „Feedback statt Kummerkasten“? Beschwerden sind nicht nur negative Äußerungen über die Unzufriedenheit eines Kunden. Unter Beschwerden kann man ebenso Anregungen, Lob und wichtige Rückmeldungen verstehen, die einem Betrieb die Chance bieten, die Beziehung zum Kunden zu verbessern. In diesem Kontext passt der Ausdruck „Feedback“ besser, da hier die eigenen Verhaltensweisen überprüft werden und das Zusammenspiel zwischen Kunden und Bibliothek effektiver gestaltet wird.

Für die freie Wirtschaft gibt es bereits viel Fachliteratur zum Thema Beschwerdemanagement. In Bezug auf die öffentliche Verwaltung und speziell auf die Umsetzung in Bibliotheken finden sich jedoch nur wenige Veröffentlichungen. 1998 wurde eine Diplomarbeit über das Beschwerdemanagement im Allgemeinen verfasst<sup>5</sup>, die aber nur kurz auf die praktischen Einführungsschritte eines Beschwerdemanagements eingeht. Da jedoch gerade bei der konkreten Umsetzung eines neuen Managementinstruments oft Schwierigkeiten in der Praxis auftauchen, befasst sich diese Arbeit mit der praktischen Einführung eines Beschwerdemanagements in einer Bibliothek.

Während meines Praxissemesters in der Stadtbücherei Esslingen hat sich der Kontakt zu einer Arbeitsgruppe ergeben, die die Aufgabe hat, ein Beschwerdemanagement in Esslingen einzuführen.<sup>6</sup> Mit dieser Diplomarbeit möchte ich nun diese Arbeitsgruppe unterstützen, indem die praktische Umsetzung geplant wird und Vorschläge für die Durchführung erbracht werden.

Das Ziel dieser Arbeit ist, einen Leitfaden für die bibliothekarische Praxis zu erstellen. Dies wird anhand eines Konzepts dargestellt, in welchem ich ein auf die Stadtbücherei Esslingen zugeschnittenes Beschwerdemanagement vorschlagen werde. Denn wenn eine professionelle und standardisierte Handhabung von Beschwerden in Form eines Konzepts eingeführt wird, sind die Mitarbeiter sicherer im Umgang mit Kundenrückmeldungen. Dies führt idealerweise zu einer höheren Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen sind die vorrangige Zielgruppe dieser Arbeit, da sich viele Vorschläge auf Gegebenheiten beziehen, die in Esslingen besonders sind. Zusätzlich soll die Diplomarbeit aber auch Bibliothekare ansprechen, die selbst

---

<sup>4</sup> Vgl.: Vogt (2004), S. 489.

<sup>5</sup> Heyd, Ingrid: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenorientierung. Stuttgart, Fachhochschule, Dipl.-Arb., 1998.

<sup>6</sup> Die Arbeitsgruppe besteht aus zwei Bibliothekaren und einer Bibliotheksassistentin, die zuständig für die Verbuchung ist.

vor der Einführung eines Beschwerdemanagements stehen und sich einen Überblick über die Möglichkeiten der Umsetzung verschaffen möchten.

Nach einer allgemeinen Einführung in die Problematik der Handhabung von Beschwerden und der Erklärung wichtiger Prinzipien der Kundenorientierung beschreibe ich in einem Exkurs die Notwendigkeit eines Change-Managements bei der Einführung neuer Projekte. Außerdem werde ich auf zwei Praxisbeispiele erfolgreicher Beschwerdemanagement-Konzepte in Bibliotheken eingehen.

Im zweiten Teil der Arbeit beziehe ich mich direkt auf die Einführung des Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen. Als ersten Schritt führe ich die Ergebnisse aus der Ist-Analyse der jetzigen Beschwerdebearbeitung auf. Als zweiten Schritt stelle ich ein Konzept vor, das ein Vorschlag für die Umsetzung eines Beschwerdemanagements sein soll. Hier berücksichtige ich besonders die vorhandene Infrastruktur und die Zielsetzungen der Stadtbücherei.

Um den Rahmen dieser Arbeit nicht zu sprengen, gehe ich bewusst nicht auf mögliche Verhaltensweisen im Umgang mit Beschwerdeführern ein. Zu dieser Thematik verweise ich deshalb auf die Diplomarbeit von Ingrid Heyd, in der sich viele nützliche Hinweise zu einem erfolgreichen Beschwerdegespräch finden lassen.<sup>7</sup>

Diese Diplomarbeit soll zeigen, dass dringender Handlungsbedarf in der Handhabung von Beschwerden in Bibliotheken besteht. Zudem möchte ich verdeutlichen, dass ein professionelles Beschwerdemanagement mit einem überschaubaren Aufwand einzuführen ist. Andere Bibliotheken sollen außerdem dazu ermuntert werden, selbst ihre Prozesse in der Beschwerdebearbeitung zu ändern und sich damit für eine stärkere Kundenorientierung einzusetzen.

---

<sup>7</sup> Heyd (1998), S. 38 ff.

## 2 Kundenorientierung und Kundenbindungsmanagement

### 2.1 Kundenorientierung als Marketinginstrument

„Service wird bei uns groß geschrieben!“ - Diesen Slogan haben mittlerweile viele Dienstleistungsunternehmen in ihrem Leitbild verankert. Ob dies in den Betrieben durch guten Kundenservice, Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter auch wirklich in die Tat umgesetzt wird, ist jedoch zumeist eher fraglich. Nicht umsonst wurde in den Medien die so genannte „Servicewüste Deutschland“ angeprangert.<sup>8</sup> Die Kundenerwartungen sind gestiegen und ebenso die Möglichkeiten der Kunden, zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Dies haben auch die Unternehmen erkannt und seit den Neunziger Jahren ist das Interesse für eine kundenorientierte Unternehmensführung deutlich angestiegen.

Bis vor wenigen Jahren hatten sich Unternehmen in ihrer Marketingpolitik fast ausschließlich an Produkten und Märkten orientiert, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieses Verständnis hat sich nun grundlegend geändert: Nicht mehr das zu verkaufende Produkt steht im Fokus des Marketings, sondern die „ständige Befriedigung von Kundenwünschen“.<sup>9</sup> Kundenorientierung bedeutet also eine

„grundsätzliche Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten an den Kundenbedürfnissen [...] mit dem Ziel, langfristig stabile und ökonomisch vorteilhafte Kundenbeziehungen zu etablieren.“<sup>10</sup>

Wie wichtig eine gute Beziehung zum Kunden eigentlich ist, zeigt sich insbesondere in der Dienstleistungsbranche. Hier ist eine gute Servicequalität eng verbunden mit dem Erfolg eines Unternehmens, denn ohne zufriedene Kunden könnte eine Bibliothek gar nicht bestehen. Der Kunde als solches ist aber nicht nur der zahlende Kunde, sondern schlichtweg Jeder, der eine Dienstleistung in Anspruch nimmt. In diesem Falle ist also

---

<sup>8</sup> Vgl.: Klein, Armin: Kultur-Marketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001, S. 59.

<sup>9</sup> Vercauteren, Rick: Sorry is not enough: Besucherbindung durch Beschwerde-Management. In: Besucher zu Stammgästen machen! Bielefeld: Transcript, 2000, S. 98.

<sup>10</sup> Vgl.: Bruhn, Manfred: Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. Wiesbaden: Gabler, 2004, S. 37.

auch der Zeitungsleser in einer öffentlichen Bibliothek ein Kunde derselben Einrichtung, auch wenn er keinen Bibliotheksausweis besitzt.<sup>11</sup>

Um diesen Kunden auch weiterhin im Zeitschriftencafé begrüßen zu können, ist es jedoch notwendig, ein konsequentes Kundenbindungsmanagement durchzuführen. Ein kundenorientiertes Unternehmen setzt sich fortwährend dafür ein, die Wünsche der Kunden zu befriedigen. Dies gilt auch für öffentliche Betriebe, denn auch hier „gilt mehr denn je, dass die persönliche Aufmerksamkeit der festen Mitarbeiter gegenüber zeitweiligen Gästen und Besuchern eine entscheidende Voraussetzung für das langfristige Überleben“<sup>12</sup> von Einrichtungen ist.

In diesem Zusammenhang fällt oft das Schlagwort „Customer Relationship Management“. Hier wird besonders viel Wert auf eine Perspektive gelegt, die kundenprozessorientiert ist. Das heißt, dass man geeignete Produkte für seine Kunden finden sollte, anstatt neue Kunden für seine vorhandenen Produkte zu suchen.<sup>13</sup>

Wegen des stärkeren Bewusstseins für die Wichtigkeit einer kundenorientierten Marketingpolitik fokussieren sich Unternehmen daher immer mehr auf die Pflege von Kundenbeziehungen. Dabei soll ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Anbieter entstehen, indem die Loyalität des Kunden durch positive Erfahrungen mit dem Unternehmen aufgebaut wird.<sup>14</sup>

Positive Erfahrungen entstehen zumeist im persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern eines Unternehmens. Daher sollte von der Führungsebene signalisiert werden, dass alle Mitarbeiter sich mit jeder Tätigkeit bewusst in den Dienst eines jeden Kunden stellen und auf seine Erwartungen und Wünsche reagieren sollen.<sup>15</sup> Nur dann ist ein Unternehmen wirklich kundenorientiert und hat die Möglichkeit, mit dem Kunden auf längere Sicht eine fruchtbare Beziehung einzugehen.

Ein erfolgreiches Customer Relationship Management und insbesondere eine konsequent eingesetzte Kundenorientierung sind damit zu wichtigen Marketinginstrumenten geworden, die aus der modernen Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken sind.

---

<sup>11</sup> Vgl.: Barlow, Janelle: Eine Beschwerde ist ein Geschenk: Der Kunde als Consultant. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei moderne industrie, 2003, S. 13.

<sup>12</sup> Vercauteren (2000), S. 97.

<sup>13</sup> Vgl.: Rapp, Reinhold: Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag, 2000, S. 43.

<sup>14</sup> Vgl.: Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang: Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. München: Hanser, 2002, S. 22.

<sup>15</sup> Vgl.: Heyd, Ingrid: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenorientierung. Stuttgart: Fachhochschule, 1998, S. 6.

## 2.2 Die Sichtweise des Kunden

Die Hauptaufgabe des Marketings ist in vielen Unternehmen nicht mehr das Anwerben von Kunden, die im Interesse der Firma handeln, sondern das Erkennen von Kundenbedürfnissen.<sup>16</sup> Die Kenntnis um die Erwartungen der Kunden bringt nicht nur einen großen Informationsgewinn über die einzuschlagende Unternehmensstrategie, sondern vor allem einen großen Imagegewinn. Denn sind einzelne Kunden zufrieden gestellt, erzählen sie es schließlich auch Anderen.<sup>17</sup>

Um sich über die Erwartungen der schon vorhandenen und noch zu werbenden Kunden zu informieren, werden heutzutage zahlreiche Marktforschungsinstrumente eingesetzt: Systematische Kundenbefragungen zu unterschiedlichen Produkten und Dienstleistungen durch Fragebögen, Telefon- oder Stichprobenbefragungen sind ebenso beliebt wie Diskussionen mit ausgewählten Fokusgruppen.<sup>18</sup>

Folgende zentrale Fragen sollte sich nach Armin Klein außerdem jede kundenorientierte Kultureinrichtung stellen, wenn sie mehr über ihre Kunden erfahren möchte:<sup>19</sup>

- „Wo stehen unsere Kunden?“
- „Wo müssen wir sie kognitiv und emotional abholen?“
- „Wie erreichen wir sie möglichst optimal?“
- „Wie können wir sie als Mittler und Multiplikatoren gewinnen?“

Was aber nun ist die Sichtweise des Kunden? Zunächst muss gesagt werden, dass Kundenerwartungen immer heterogener werden. Der „Otto-Normal-Verbraucher“ wurde ersetzt durch den Kunden mit einem hohem Anspruchsniveau, der genau weiß, welchen Service er von einem bestimmten Unternehmen erwartet.<sup>20</sup>

Daher ist eine systematische Kundensegmentierung unumgänglich, um die unterschiedlichen Kundentypen des eigenen Unternehmens festzulegen.<sup>21</sup> Denn Kunden möchten nicht mehr über allgemein gestreute Werbebotschaften angesprochen und zum Kauf verlockt werden: 97% der Deutschen fühlen sich durch zu viele Informationen überlastet.<sup>22</sup> Vielmehr gestaltet es sich als weitaus rentabler, die verschiedenen Kundentypen durch gezieltes Marketing in ihrer jeweiligen Situation „abzuholen“ und entsprechend individuell zu betreuen.

---

<sup>16</sup> Vgl.: Barlow (2003), S. 37.

<sup>17</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 63.

<sup>18</sup> Vgl.: Vogt (2004), S. 490.

<sup>19</sup> Klein (2001), S. 70.

<sup>20</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 59.

<sup>21</sup> Vgl.: Bruhn (2004), S. 43.

<sup>22</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 63.

Die wechselseitige Beziehung zwischen Anbietern und Kunden nimmt hier eine zentrale Rolle ein. Die Kunden möchten aktiv mitgestalten und in den Dialog mit dem Unternehmen treten, um einen Service ganz nach ihren eigenen Bedürfnissen zu erhalten. Gerade für den Kunden ist die Vertrauensbildung zu einem Unternehmen von hohem Wert, da er sich so gut aufgehoben und beraten fühlt. Er weiß genau, was er von diesem Unternehmen erwarten kann und nimmt dies auch gern in Anspruch. Neben Geduld, Zeit, Kompetenz und gegenseitigem Respekt ist die Pflege der Beziehung zum Kunden als wichtiger Faktor der Kundenorientierung zu nennen.<sup>23</sup>

Der Einsatz von Kundenbindungsstrategien und eines Customer Relationship Managements ist dementsprechend nicht nur für das Unternehmen von Vorteil, im Gegenteil, den größten Nutzen aus einem gut funktionierenden Kundenbeziehungsmanagement zieht immer noch der Kunde selbst.

### 2.3 Gefährdete Kundenbeziehungen

In Zeiten, in denen die Kunden ohne zu zögern zu einem anderen Anbieter wechseln können, wenn der erbrachte Service nicht ihren Erwartungen entspricht, müssen sich Unternehmen die Frage stellen, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden verbessern können, um eine lebenslange Verbindung zu schaffen und somit die Kunden in jeder Lebensphase unterstützen zu können. Der Ansatz des Customer Relationship Managements legt hier den Schwerpunkt auf die Lösung von Kundenproblemen und die Befriedigung von Kundenbedürfnissen. Daher muss sich ein Unternehmen fortwährend mit den Kunden weiterentwickeln und sich dessen gewiss sein, wie wichtig eine stabile Beziehung zum Kunden ist. Um ein erfolgreiches Customer Relationship Management durchzuführen, müssen zunächst drei grundlegende strategische Fragen beantwortet werden:<sup>24</sup>

- Welche Kunden sind meine profitabelsten, bezogen auf die Dauer der Kundenbeziehung?
- Welche Leistung muss ich ihnen bieten, damit sie langfristig meinem Unternehmen verbunden bleiben?
- Wie kann ich ähnliche neue Kunden gewinnen, ebenfalls mit dem Ziel einer dauerhaften Kundenbindung?

Damit also auch der Zeitungsleser im Zeitschriftencafé einer Bibliothek langfristig als Kunde erhalten bleibt, muss die gesamte Bibliotheksstrategie danach ausgerichtet sein, die Bedürfnisse verschiedenster Kundentypen zu erkennen und mit entsprechenden Pro-

---

<sup>23</sup> Vgl.: Vogt (2004), S. 489.

<sup>24</sup> Vgl.: Rapp (2000), S. 47.

zessgestaltungen und Angeboten zu reagieren. Kundenbeziehungsmanagement bedeutet jedoch auch immer eine Gratwanderung zwischen einer „VIP-Behandlung“ von wichtigen Kunden und einer Investition in die Anwerbung von „wandernden Schnäppchenjägern“, die sich letztlich nicht für das Unternehmen rentieren kann.<sup>25</sup>

Was geschieht nun aber, wenn der Zeitungsleser sich nicht genügend von dem Kundenbindungsmanagement seiner Bibliothek angesprochen fühlt und die Beziehung instabil zu werden droht? Die häufigste Ursache für gefährdete Kundenbeziehungen ist die Unzufriedenheit des Kunden zum Beispiel mit den Angeboten einer Bibliothek. Der Zeitungsleser kündigt eventuell seine Loyalität zur Bibliothek, wenn diese in Erwägung zieht, die Anschaffung seiner bevorzugten Zeitung einzustellen und seinem Protest mit Desinteresse begegnet. In solch einem Fall kann ein Beschwerdemanagement Abhilfe schaffen, da hiermit eine „Stabilisierung der durch Unzufriedenheit gefährdeten Geschäftsbeziehungen“<sup>26</sup> eintreten und die Kundenbindung sogar verstärkt werden kann. Hier ist es von äußerster Wichtigkeit, den Erwartungen des Kunden bei der Beschwerdeannahme zu entsprechen: Die Kundenerwartungen an eine Beschwerdeantwort sind zumeist, dass sich das Unternehmen entschuldigt, dass der zuständige Mitarbeiter sich Zeit nimmt und Verständnis zeigt, und letztlich, dass vorbeugende Maßnahmen zur Wiederholung desselben Fehlers getroffen werden.<sup>27</sup>

Kundenbeziehungen können jedoch auch gefährdet sein, wenn keine Beschwerden laut werden: So kann das Verbundenheitsgefühl zu einem Unternehmen nach einer gewissen Zeit verloren gehen oder der Wunsch nach Abwechslung entstehen. Ebenso können sich Kunden von attraktiven Angeboten anderer Einrichtungen zur Kündigung der Geschäftsbeziehung verleiten lassen. Zur Stabilisierung und Sicherung gefährdeter Kundenbeziehungen ist es dennoch besonders wichtig, neben einem so genannten Abwanderungspräventionsmanagement auch ein ganzheitliches Beschwerdemanagement einzusetzen.<sup>28</sup>

## 2.4 Beschwerdemanagement als Frühwarnsystem

Für einen Kunden sind oft scheinbare Kleinigkeiten wie eine ungerechtfertigte Mahnung der Grund für die Abwanderung zu einem anderen Anbieter. Zu einem Abbruch der Geschäftsbeziehung bedarf es aber oft mehr. Nicht selten ist ein kleiner Fehler nur der Tropfen auf dem heißen Stein und der Kunde sieht in diesem Fall den willkommenen Anlass, seinem Ärger endlich Luft machen zu können. Dieser Kunde war mit gro-

---

<sup>25</sup> Vgl.: Rapp (2000), S. 46.

<sup>26</sup> Stauss/Seidel (2002), S. 29.

<sup>27</sup> Vgl.: Die Beschwerde als Chance. Video-ROM. Offenbach: GABAL, 2000.

<sup>28</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 30.

ßer Wahrscheinlichkeit schon für eine längere Zeit nicht zufrieden mit den erbrachten Leistungen und in höchstem Maße gefährdet abzuwandern.<sup>29</sup>

Woran erkennt man nun einen Kunden, der kurz vor dem Absprung steht? Auf keinen Fall ist es ein gutes Zeichen, wenn ein vermeintlich pflegeleichter Kunde seinen Ärger für sich behält. Dieser Typ Kunde wechselt meist ohne Vorwarnung den Anbieter, da er eines Tages enttäuscht wurde, sich aber nicht Gehör verschaffen konnte. Wenn ein Kunde sich niemals beschwert, ist dies selten positiv anzusehen, da seine Schweigsamkeit nicht unbedingt ein Beweis für seine Zufriedenheit ist. Daher ist es von höchster Wichtigkeit, seine Kunden durch ein Beschwerdemanagement immer wieder dazu aufzufordern, sich zu äußern. Auf diese Weise bietet sich die Chance, frühzeitig Probleme mit Kunden zu umgehen, bevor diese ohne ein Wort die Zusammenarbeit kündigen.<sup>30</sup>

Sich beschwerende Kunden stellen als gefährdete Kunden die primäre Zielgruppe jeder Kundenbindungsstrategie dar. Deswegen ist dem Beschwerdemanagement eine wichtige Rolle zuzuordnen, wenn es um das Erkennen von Kundenproblemen und gefährdeten Beziehungen geht. Die Kundenbindung kann hier durch positive Erfahrungen in einer Problemsituation sogar noch gestärkt werden. In diesem Sinne ist Beschwerdemanagement sozusagen als die Wurzel des Kundenbeziehungsmanagements zu verstehen, denn hier werden die Kunden von sich aus aktiv und können durch ein kompetentes Vorgehen zufrieden gestellt werden, bevor wirklicher Unmut entsteht und eine Abwanderung erfolgt.<sup>31</sup>

Beschwerdemanagement ist demnach eine Art Frühwarnsystem für gefährdete Kunden, bei dem das Unternehmen ohne einen größeren Aufwand die verschiedenen Problemsituationen und Bedürfnisse erkennen und entsprechend reagieren kann. Auf diesem Wege zeigt das Unternehmen gleichzeitig, dass ihm viel an der Aufrechterhaltung der Kundenbeziehung liegt. Durch diese Form der Kundenorientierung kann eine anhaltende Loyalität der Kunden geschaffen werden, die gerade bei einer öffentlichen Bibliothek ein sehr wichtiger Faktor für die Lobby-Arbeit in eigener Sache ist.

---

<sup>29</sup> Vgl.: Veenema (2003), S. 162.

<sup>30</sup> Vgl.: Veenema (2003), S. 148.

<sup>31</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 34.

## 3 Kundenzufriedenheit

### 3.1 Entstehung von Unzufriedenheit

Kundenzufriedenheit ist die zentrale Voraussetzung für Kundenloyalität, die in einem wachsenden Wettbewerb in allen Branchen wiederum ein wichtiger Faktor zur Erreichung der eigenen Unternehmensziele ist. Zusätzlich zu den monetären Folgen von Kundenzufriedenheit bzw. –unzufriedenheit sollte man jedoch auch die Ursachen für die Zufriedenheitsbildung eines Kunden betrachten, um eine langfristige Kundenbindung erreichen zu können.<sup>32</sup>

Die Entstehung von Zufriedenheit ist ein komplexer Vorgang, der in der Fachliteratur unterschiedlich beschrieben wird. Einig sind sich die meisten Forscher dennoch darüber, dass Zufriedenheit „als Folge einer wahrgenommenen Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Leistung entsteht.“<sup>33</sup> Zufriedenheit stellt sich demnach ein, wenn die Erwartungen des Kunden an eine bestimmte Dienstleistung erfüllt werden. Umgekehrt kommt es zu Unzufriedenheit seitens des Kunden, wenn die Erwartungen an das Unternehmen höher als die erbrachte Leistung liegen.<sup>34</sup> Daher ist es wichtig für das Unternehmen, die Erwartungen der Kunden einschätzen zu können und ein nach den Kundenwünschen ausgerichtetes Angebot zu leisten.

Es reicht jedoch nicht aus, die Erwartungen des Kunden nur zu erfüllen. Hohe Zufriedenheit stellt sich im Allgemeinen erst dann wirklich ein, wenn das gewünschte Leistungsniveau überschritten wird. Ein Kunde wird sich zum Beispiel selten über ein sauberes Besteck in einem Restaurant freuen, da dies als eine Selbstverständlichkeit angesehen wird. Wird jedoch ohne vorherige Nachfrage der bevorzugte Wein gereicht, übertrifft dies die Erwartungen des Kunden und kann Begeisterung über den Service hervorrufen.<sup>35</sup>

Zwischen der akzeptablen und gewünschten Leistung liegt die so genannte Toleranzzone, bei der die wahrgenommene Leistung als zufrieden stellend empfunden wird. Aber erst bei einer Überschreitung dieser Toleranzzone stellt sich eine hohe Zufriedenheit im Sinne von Begeisterung ein. Wird die Toleranzzone aber unterschritten, führt dies zu

---

<sup>32</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 55.

<sup>33</sup> Stauss/Seidel (2002), S. 56.

<sup>34</sup> Vgl.: Schneider, Willy: Kundenzufriedenheit: Strategie, Messung, Management. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 2000, S. 23.

<sup>35</sup> Vgl.: Nerdinger, Friedemann W.: Kundenorientierung. Göttingen: Hogrefe, 2003, S. 13.

Unzufriedenheit bei dem Kunden, da er noch nicht einmal das erhalten hat, was er gerade noch als angemessen akzeptiert hätte.<sup>36</sup>

### 3.2 Auswirkungen unzufriedener Kunden

Bei einer Enttäuschung der eigenen Erwartungen empfindet ein Kunde zunächst ein negatives Gefühl, das bei den meisten Menschen dazu führt, sich Diesem entledigen zu wollen. Dies geschieht möglicherweise durch die Harmonisierung der eigenen Erwartungen mit den tatsächlichen Leistungen, bei der ein Abbau der unangenehmen Gefühle erfolgt und dazu führt, dass aus Sicht des Kunden keine weitere Handlung erfolgen muss.<sup>37</sup> Ist diese Art des Aggressionsabbaus nicht erfolgreich, stehen dem Kunden verschiedene Verhaltensweisen zur Verfügung, um seinem Ärger Luft zu machen:

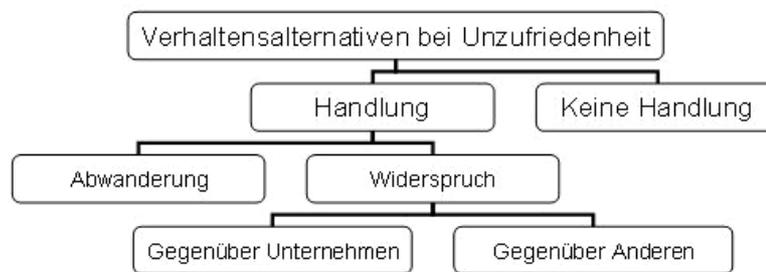


Abbildung 1: Verhaltensalternativen bei Unzufriedenheit<sup>38</sup>

Ein Kunde kann folglich trotz großer Unzufriedenheit inaktiv bleiben. Er hat jedoch auch die Möglichkeit, die Leistungen eines Unternehmens nicht mehr in Anspruch zu nehmen oder zur Konkurrenz zu wechseln. Somit geht er dem Unternehmen verloren, ohne dass es über die eigenen Fehler informiert werden konnte. Weiterhin kann sich ein unzufriedener Kunde aber auch über die Missstände äußern: Dies kann er einmal gegenüber dem Unternehmen selbst in Form einer Beschwerde tun. Weitaus häufiger tritt jedoch der Fall ein, dass ein Kunde negative Mundpropaganda gegenüber Dritten betreibt und somit das Image des besagten Unternehmens viel stärker schädigt als durch seine bloße Abwanderung.<sup>39</sup>

<sup>36</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 57.

<sup>37</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002) S. 63.

<sup>38</sup> Vgl.: Müller, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. In: Bibliothek 25 (2001) 2, S. 217.

<sup>39</sup> Vgl.: Müller (2001) S. 217.

Die im Auftrag der US-Regierung durchgeführten TARP-Studien (Technical Assistance Research Program) haben deutlich gezeigt, wie wichtig der richtige Umgang mit unzufriedenen Kunden ist: So verzichteten 19 von 20 unzufriedenen Kunden auf eine Beschwerde, zumeist, weil die Beschwerdebarrieren eines Unternehmens als zu hoch angesehen werden oder der Aufwand nicht dem daraus resultierenden Ergebnis gleichzusetzen ist.<sup>40</sup>

Hinter jeder vorgebrachten Beschwerde steht somit eine weitaus größere Zahl an nicht artikulierten Beschwerden. Wenn ein Unternehmen etwa 1000 Beschwerden im Jahr verzeichnet, ist dies nur die Spitze des Eisberges, da sich nur 4% der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschwerten. 24000 Personen haben demnach unter Umständen ihr negatives Erlebnis im Schnitt 10 Personen aus ihrem Bekanntenkreis weiter erzählt und mit dieser Reaktion die Chance unterlassen, dem Unternehmen wichtige Informationen zur Verbesserung des eigenen Services zu geben.<sup>41</sup> Daher sollte eine aktive Stimulierung von Kundenbeschwerden erfolgen, um schädliche Reaktionsformen wie Abwanderung oder negative Mundkommunikation zu verhindern.

### 3.3 Beschwerdemanagement als Stimmungsbarometer

Verschiedene Untersuchungen haben ergeben, dass Kunden, die sich beschwerten, wesentlich höhere Kundenzufriedenheitswerte aufweisen, als Kunden, die sich nicht beschwerten. Durch ein aktives Beschwerdemanagement und die richtige Reaktion auf vorgebrachte Beschwerden kann sich folglich eine deutliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit einstellen.<sup>42</sup>

Die Analyse von Beschwerden bietet Informationen, die für ein Unternehmen von unschätzbarem Wert sind. Denn Rückmeldungen von Kunden sind stets aktuell, beziehen sich auf wirklich zugetragene Vorfälle und ihre Analyse kostet vergleichsweise wenig.<sup>43</sup> Durch ein fortwährend eingesetztes Beschwerdemanagement kann ein Unternehmen also über einen langen Zeitraum hinweg erfahren, wie die „Stimmung“ der Kunden in Bezug auf verschiedene Angebote ist. Allein durch eine vereinzelte Kenntnisnahme der Kundenwünsche ist es hier jedoch nicht getan, vielmehr kann die Zufriedenheit der Kunden nur durch eine langfristig angelegte Analyse der Rückmeldungen erreicht werden. Zum Beispiel kann eine Bibliothek auf vermehrte negative Kundenäußerungen zu

---

<sup>40</sup> Vgl.: Schneider (2000) S. 139.

<sup>41</sup> Vgl.: Heyd (1998) S. 11.

<sup>42</sup> Vgl.: Klein (1998), S. 7.

<sup>43</sup> Vgl.: Nerdinger (2003), S. 14.

ihren Öffnungszeiten nur auf adäquate Weise reagieren, wenn Beschwerden solcher Art systematisch gesammelt und ausgewertet werden.

Kundenbeschwerden können zudem als ein strategisches Instrument betrachtet werden, um die Sicht des Kunden über die erbrachten Serviceleistungen zu erfahren, ohne dass aufwändige Kundenzufriedenheitsbefragungen durchgeführt werden müssen. Um dieses Potential nutzen zu können, darf man jedoch nicht darauf warten, dass sich jemand beschwert, sondern muss aktiv auf Unzufriedenheiten zugehen und Hemmschwellen seitens der Kunden und der eigenen Mitarbeiter abbauen. Erst dann können Beschwerden wirklich als Chance zur Verbesserung der eigenen Leistung genutzt werden.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl.: Flammersheim (2004), S. 14.

## 4 Grundlagen des Beschwerdemanagements

### 4.1 Der Beschwerdebegriff

Dem Begriff „Beschwerde“ haftet immer etwas Negatives an. Schon der Ursprung des Wortes lässt erkennen, warum wir es nicht unbedingt begrüßen, wenn ein Kunde sich beschweren möchte. Das Wort „beschweren“ stammt aus dem Mittelhochdeutschen und ist mit den Verben „bedrücken, belästigen, betrüben“ gleichzusetzen.<sup>45</sup> Auch das englische Wort „complaint“ bedeutet aus dem Lateinischen abgeleitet das Äußern von Schmerz, sowie Verdruss oder Ärgernis.<sup>46</sup> Es ist also nicht verwunderlich, wenn sowohl Beschwerdeführer, als auch Beschwerdeempfänger Beschwerden als etwas Lästiges empfinden, das für beide Seiten vor allem zusätzliche Mühe und Ärger bedeutet.

Die zusätzliche Arbeit für den Beschwerdeempfänger ist jedoch kaum gleichzusetzen mit dem Ärger, den der Kunde durch seine Beschwerde hat: Man versetze sich zum Beispiel in die Lage eines Bibliothekskunden, der eine Lesung besucht hat. Eventuell wurden in der Programmankündigung Erwartungen bei dem Kunden geweckt, die nicht erfüllt werden konnten. Zusätzlich zu der Enttäuschung über die missratende Veranstaltung muss sich der Kunden im Nachhinein damit befassen, wo er sich über diesen Sachverhalt beschweren kann. Allzu oft bedeutet dies bei Kultureinrichtungen und anderen öffentlichen Betrieben, dass der Kunde einen langen Weg voller mühseliger Telefonate vor sich hat, bis er endlich an die zuständige Stelle verwiesen wird.<sup>47</sup>

Diese für beide Seiten frustrierende Art der Beschwerdehandhabung hängt häufig damit zusammen, dass bei vielen Mitarbeitern Unklarheit darüber besteht, wo Beschwerden im Unternehmensalltag eigentlich einzuordnen sind und welche Aspekte unter den Oberbegriff „Beschwerde“ fallen können.

Nach Stauss sind Beschwerden umfassend definiert „Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.“<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 3.

<sup>46</sup> Vgl.: Barlow (2003), S. 11.

<sup>47</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 3.

<sup>48</sup> Stauss/Seidel (2002), S. 47.

Ein Kunde ist nach diesem Beschwerdeverständnis also unzufrieden mit dem Verhalten eines Unternehmens und verfolgt mit seiner Beschwerde eine bestimmte Absicht, sei es die Behebung des Fehlers, die Entschuldigung durch einen Mitarbeiter oder eine offizielle Erklärung seitens des Unternehmens.

Damit die Kundenbeschwerde aber nicht als Nörgelei empfunden und nicht weiter ernst genommen wird, müssen die Mitarbeiter eines Unternehmens den Begriff Beschwerde in ihrem Kopf zusätzlich erweitern: Denn eine Beschwerde ist nicht nur die Feststellung einer enttäuschten Erwartung, sondern nach Barlow vor allem ein Geschenk des Kunden an das Unternehmen, da sie helfen kann, die Qualität der eigenen Dienstleistungen zu optimieren und somit höhere Gewinne zu erzielen.<sup>49</sup>

Rapp bezeichnet Beschwerden zudem als Indikatoren für gestörte Kundenbeziehungen: „Häufig sind sie die letzte Chance, die ein Kunde dem Unternehmen lässt, um die Kundenbeziehung aufrechtzuerhalten – und genügend Unternehmen lassen diese Chance ungenutzt verstreichen.“<sup>50</sup>

Eine Beschwerde ist also als „kritisches Feedback“ zu verstehen, das dazu beitragen kann, die eigenen Schwächen besser kennen zu lernen. Um eine bessere Akzeptanz sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern zu erzielen, sollten zur Stimulierung von Kundenrückmeldungen jedoch andere Begriffe wie etwa „Lob, Anregungen, Kritik“ verwendet werden.<sup>51</sup> Auch ein netter Slogan wie „Ihre Meinung hilft uns weiter!“ kann einen positiveren Umgang mit Kundenanliegen signalisieren und zu einer niedrigeren Beschwerdebarriere führen. Denn Kunden melden sich nur dann zu Wort, wenn sie davon ausgehen können, dass ihr Engagement auch begrüßt wird und nicht durch Unfreundlichkeit bestraft wird.

## 4.2 Ziele und Aufgaben

In der Unternehmenspraxis kann es häufig zu Problemen mit Beschwerdeführern kommen, wenn die Belegschaft eine Beschwerde nicht als Geschenk, sondern als Übel ansieht, das möglichst unterdrückt werden muss: „Statt Beschwerden als Chance zu begreifen, neigen die meisten Unternehmen bzw. deren Mitarbeiter dazu, diese bewusst zu übersehen, nach außen hin abzuwehren und/oder nach innen zu vertuschen.“<sup>52</sup> Dieses Verhalten kann durch ein aktives Beschwerdemanagement geändert werden, indem an-

---

<sup>49</sup> Vgl.: Barlow (2003), S. 15.

<sup>50</sup> Rapp (2000), S. 161.

<sup>51</sup> Vgl.: Vogt (2004), S. 489.

<sup>52</sup> Schneider (2000), S. 138.

stelle der Frage „Wer ist schuld?“ die Problemlösung im Vordergrund steht und eine kollektive Verantwortung für den Kunden eingeführt wird.<sup>53</sup>

Der Begriff Beschwerdemanagement wurde vor allem durch die amerikanische Marketingliteratur geprägt und meint „sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden von Kunden oder sonstigen Anspruchsgruppen ergreift.“<sup>54</sup>

Nach Klein trägt ein Beschwerdemanagement außerdem zu einer „zielgerichteten Gestaltung der Kundenbeziehung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit und –bindung“<sup>55</sup> bei. Die Unzufriedenheit des Kunden soll demnach schrittweise abgebaut werden und die Chance wahrgenommen werden, den Kunden durch eine positive Reaktion des Unternehmens zu halten, statt ihn abwandern zu lassen.

Beschwerdemanagement ist also als Teil des Kundenbindungsmanagements anzusehen. Ziel des Beschwerdemanagements ist in diesem Zusammenhang vor allem die Stabilisierung der wegen Unzufriedenheit gefährdeter Kundenbeziehungen. Ein Unternehmen wendet sich dabei vor allem an seine aktuellen Kunden, die sich aufgrund von Unzufriedenheit bei dem Unternehmen beschweren wollen.<sup>56</sup>

Mit der Einführung eines Beschwerdemanagements setzt sich ein Unternehmen unter anderem folgende Ziele:<sup>57</sup>

- Erhöhung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit
- Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen durch Herstellung von Beschwerdezufriedenheit
- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie
- Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Mundkommunikation
- Verbesserung der Qualität von Dienstleistungen durch Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen

Beschwerdemanagement bedeutet zudem eine laufende Verbesserung der Leistungsqualität nach innen und außen. Die „Pflege der Kundenbeziehung durch ein ständiges Feedback“<sup>58</sup> funktioniert aber nur, wenn die folgenden Aufgaben erfüllt werden:<sup>59</sup>

---

<sup>53</sup> Vgl.: Schneider (2000), S. 141.

<sup>54</sup> Klein (2001), S. 6.

<sup>55</sup> Klein (2001), S. 7.

<sup>56</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 35.

<sup>57</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 79.

<sup>58</sup> Flammersheim (2004), S. 14.

<sup>59</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 82.

- Einrichtung leicht zugänglicher Beschwerdewege
- Leichte Erreichbarkeit eines verantwortlichen Ansprechpartners
- Strukturierte Erfassung aller relevanten Beschwerdeinformationen
- Standardisierte Bearbeitung von Beschwerde-Prozessen
- Systematische Auswertung von Informationen, die in Beschwerden enthalten sind
- Überprüfung von erreichten Zielen des Beschwerdemanagements

Zur Verdeutlichung sind in der Abbildung 2 die verschiedenen Aufgabenbereiche eines professionellen Beschwerdemanagements dargestellt:

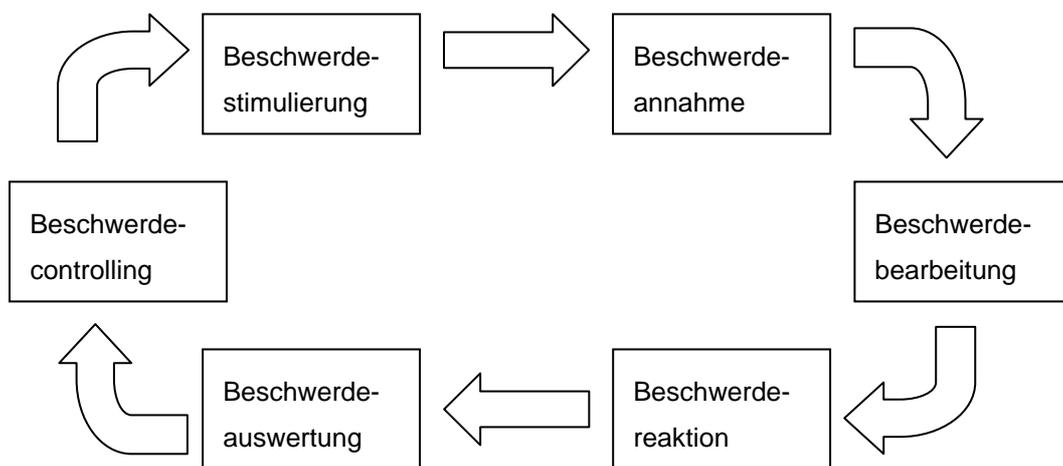


Abbildung 2: Aufgabenbereiche in einem Beschwerdemanagementprozess  
(Eigene Darstellung)

In dem nun folgenden Kapitel werden die verschiedenen Schritte, die in einem Beschwerdemanagementprozess eingeplant werden sollten, ausführlich dargestellt und erklärt.

## 4.3 Der Beschwerdemanagementprozess

### 4.3.1 Beschwerdestimulierung

In einem Kapitel über Kundenzufriedenheit wurde bereits erklärt, warum es ein Fehler wäre zu denken, dass eine geringe Beschwerdeanzahl als Zeichen für eine hohe Kundenzufriedenheit zu verstehen ist. Ein Unternehmen kann Beschwerden nur dann als Chance zur Leistungsverbesserung nutzen, wenn die Kunden sich dem Unternehmen

gegenüber auch tatsächlich äußern. Es klingt zwar widersprüchlich, aber Verbesserungen sind nur dann realisierbar, wenn viele Beschwerden an das Unternehmen herangetragen werden.<sup>60</sup> Ziel eines Beschwerdemanagements ist demzufolge die Erhöhung der Beschwerdezahl durch niedrige Beschwerdebarrieren. Dies kann durch die Öffnung der Beschwerdekanaäle und die Einrichtung geeigneter Beschwerdewege geschehen. Mögliche Maßnahmen zur Beschwerdestimulierung in Bibliotheken sind zum Beispiel:<sup>61</sup>

- Deutlicher Aufdruck von Kontaktmöglichkeiten wie Telefonnummer und E-Mail-Adresse auf sämtlichen Formularen, Informationsblättern und Ausweisen
- Einladender Zusatz auf Handzetteln, Faltblättern und Plakaten wie: „Wenn Sie unzufrieden sind, erzählen Sie es uns, wenn Sie zufrieden waren, erzählen Sie es anderen!“
- Schriftliche Hinweise auf Informationstafeln, die zeigen, dass Anregungen jederzeit willkommen sind
- Aktive Hinweise durch die Mitarbeiter auf die Möglichkeit der Äußerung von Kritik
- Ein stets freundlicher, einladender Ton am Telefon, möglicherweise durch Telefontrainings geschult
- Auslegen von Wunschbüchern und Meinungskarten, in denen um Anregungen gebeten wird
- Platzierung eines Meinungskastens an einer auffälligen Stelle in der Bibliothek
- Ein Button oder ein Kontaktformular zur Meinungsäußerung auf der Website der Bibliothek
- Namensnennung eines Ansprechpartners in der Bibliothek, um die Anonymität aufzuheben

Auf diese einfache Weise kann dem Kunden signalisiert werden, dass Beschwerden durchaus erwünscht sind. Die Beschwerdestimulierung kann jedoch nur erfolgreich sein, wenn die möglichen Beschwerdewege von allen Mitarbeitern aktiv nach außen getragen werden und die Bibliothek sich Standards setzt, damit die beschriebenen Kontaktmöglichkeiten auch reibungslos von den Kunden in Anspruch genommen werden können.

---

<sup>60</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 9.

<sup>61</sup> Vgl.: Flammersheim (2004), S. 14.

Folgende Standards könnte sich eine Bibliothek für die Beschwerdestimulierung setzen:<sup>62</sup>

- Ein Beschwerdeweg muss immer erreichbar sein, gleich ob persönlicher oder telefonischer Kontakt, Postweg, E-Mail oder Kontaktformular.
- Jeder Kunde wird so schnell wie möglich bedient.
- Spätestens nach dem dritten Klingeln wird ein Telefonat entgegengenommen.
- Eine Antwort auf schriftliche Kundenrückmeldungen erfolgt innerhalb von 48 Stunden.

Wenn ein Kunde vergeblich versucht, einen Mitarbeiter zu kontaktieren, kann dies zur Folge haben, dass der Ärger nur noch größer wird und der Kunde gefährdet ist, doch noch abzuwandern, obwohl dieser Kunde der Bibliothek die Chance der Wiedergutmachung bieten wollte.

Daher ist es in der Einführungsphase eines Beschwerdemanagements von äußerster Wichtigkeit, neue Beschwerdekanaäle einzeln einzuführen und nur vorsichtig publik zu machen. Die Mitarbeiter könnten sich sonst schnell überfordert fühlen und ein Umkehr-effekt würde eintreten, bei dem die Kunden nur noch unzufriedener werden. Die Mitarbeiter sollten auch darauf vorbereitet werden, dass durch die Einführung neuer Kontaktmöglichkeiten die Zahl der Beschwerden steigen könnte und dies durchaus beabsichtigt ist.<sup>63</sup>

### 4.3.2 Beschwerdeannahme

Für eine erfolgreiche Beschwerdeabwicklung ist die Reaktion des angesprochenen Mitarbeiters bei der Entgegennahme entscheidend. In dieser Phase wird bei dem Beschwerdeführer der erste Eindruck über die Benutzerfreundlichkeit einer Bibliothek geprägt, die schließlich Auslöser für eine positive Mundpropaganda sein kann. Deshalb sind genaue Regelungen zur Vorgehensweise bei der mündlichen Beschwerdeannahme von Vorteil.<sup>64</sup>

Ein adäquates Verhalten bei der Annahme von Beschwerden schließt folgende Richtlinien mit ein:<sup>65</sup>

- Freundlichkeit im Kundenkontakt bewahren
- Probleme des Kunden ernst nehmen

---

<sup>62</sup> Vgl.: Flammersheim (2004), S. 15.

<sup>63</sup> Vgl.: Heyd (1998), S. 89.

<sup>64</sup> Vgl.: Flammersheim (2004), S. 15.

<sup>65</sup> Vgl.: Bruhn (2002), S. 172.

- Beschwerde sofort lösen oder dem Kunden signalisieren, dass sich Jemand mit seinem Problem befasst
- Bei schriftlicher Kontaktaufnahme Bestätigung des Eingangs der Beschwerde
- Nennung eines konkreten Ansprechpartners, der für die Bearbeitung zuständig ist

Eine mögliche Verärgerung des Beschwerdeführers kann auf diese Weise gemildert und eine Eskalation des Konflikts verhindert werden. Auch die Irritation des Kunden durch mehrmalige Weiterleitungen an Kollegen sollte möglichst vermieden werden.<sup>66</sup>

Zur Lösung des Zuständigkeitsproblems hat sich das Prinzip der „Complaint Ownership“ durchgesetzt. Hierbei ist der Mitarbeiter, an den die Beschwerde herangetragen wurde, „Eigentümer“ der Beschwerde. Er ist im Folgenden dafür zuständig, dass das Problem erfasst, bearbeitet und gelöst wird. Der Kompetenzspielraum der einzelnen Mitarbeiter muss also relativ groß sein, um flexibel auf Beschwerden eingehen zu können. Wenn ein Mitarbeiter nicht weiter handeln kann, ist er dennoch dafür verantwortlich, dass das Problem an einen kompetenten Mitarbeiter weitergegeben und gelöst wird. Daraufhin muss der „Beschwerde-Eigentümer“ weiterhin den Kunden betreuen und sicher gehen, dass der Kunde mit der Reaktion des Unternehmens zufrieden gestellt wurde.<sup>67</sup>

Im Rahmen der Beschwerdeannahme müssen nach Bruhn drei grundlegende Fragen beantwortet werden:<sup>68</sup>

- „Wie können die Mitarbeiter auf die Entgegennahme von Beschwerden vorbereitet werden?“
- „Welcher Mitarbeiter ist für die Annahme der Beschwerde zuständig?“
- „Welche Informationen müssen bei der Beschwerdeannahme erfasst werden?“

Zu den ersten beiden Fragen wurden bereits Erläuterungen gegeben, doch auch die systematische Beschwerdeerfassung ist ein wichtiger Bestandteil der Beschwerdeannahme:

„In der Phase des Erstkontakts ist es nicht nur wichtig, sich gegenüber dem unzufriedenen Kunden situationsgerecht zu verhalten, sondern es müssen auch alle relevanten Informationen über den Beschwerdefall erfasst werden.“<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Vgl.: Müller (2001), S. 218.

<sup>67</sup> Vgl.: Bruhn (2002), S. 172.

<sup>68</sup> Bruhn (2002), S. 172.

<sup>69</sup> Stauss/Seidel (2002), S. 130.

Da häufig nicht der für den Sachverhalt zuständige Mitarbeiter eine Beschwerde aufnimmt, ist es wichtig, alle relevanten Informationen standardisiert zu erfassen, etwa in Form eines Formulars oder einer computergestützten Eingabemaske. Zu unterscheiden sind hier Informationen zum Beschwerdeinhalt und Informationen, die für die spätere Bearbeitung von Belang sind.<sup>70</sup>

Inhaltsinformationen sind zum Beispiel die Art des Problems, das Objekt der Beschwerde, die Umstände eines Vorfalles, die gewünschte Problemlösung und Informationen zum Kunden selbst. Besonders wichtig sind hier die genaue Schilderung eines Falls und die Nennung von Ort und Zeit, um so bei einer späteren Auswertung Hinweise auf die Ursache eines Problems zu erhalten.<sup>71</sup>

Bearbeitungsinformationen enthalten zumeist Angaben über den Zeitpunkt der Entgegennahme, die betroffene Dienstleistung, sowie Namen und Funktion des entgegennehmenden Mitarbeiters für eventuelle Rückfragen.<sup>72</sup> Außerdem kann es von Interesse sein, die Art des Beschwerdeweges, die erfolgten Bearbeitungsschritte sowie die Reaktion des Unternehmens festzuhalten. Denn bei einem ganzheitlichen Ansatz der Beschwerdeannahme geht es nicht nur um die bloße Fallschilderung, sondern vor allem um die Festlegung der innerbetrieblichen Prozesse der Annahme, Bearbeitung und Beantwortung von Beschwerden.<sup>73</sup>

### 4.3.3 Beschwerdebearbeitung

„Ziel der Beschwerdebearbeitung muss die bestmögliche Problemlösung sein.“<sup>74</sup> Deshalb geht es in dieser Phase vor allem darum, die internen Bearbeitungsschritte so aufzubauen, dass für den Kunden eine schnelle und zufrieden stellende Lösung erfolgen kann. Empirische Untersuchungen der Kundenforschung haben zudem gezeigt, dass Beschwerdeführer zu 95% erneut bei einem Unternehmen kaufen, wenn ihre Beschwerden unverzüglich zu ihrer Zufriedenheit erledigt wurden.<sup>75</sup> Eine schnelle Bearbeitung kann jedoch nur stattfinden, wenn genaue Zielvereinbarungen über Reaktionszeiten vorliegen oder der wartende Kunde zumindest Zwischenbescheide erhält, falls Liegezeiten eintreten sollten.

---

<sup>70</sup> Vgl.: Flammersheim (2004), S. 16.

<sup>71</sup> Vgl.: Müller (2001), S. 218.

<sup>72</sup> Vgl.: Flammersheim (2004), S. 16.

<sup>73</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 140.

<sup>74</sup> Vogt (2004), S. 489.

<sup>75</sup> Vgl.: Klein (2001), S. 20.

Die zentrale Frage bei der Beschwerdebearbeitung sollte immer sein: „Wer macht was bis wann in welcher Reihenfolge?“ Da die Bearbeitung von Beschwerden ein Prozess ist, sollte dieser auch logisch definiert werden, indem die Verantwortlichkeiten, Bearbeitungszeiten und internen Kommunikationswege festgelegt werden.<sup>76</sup>

Neben der Festlegung von Standards werden bei der Beschwerdebearbeitung auch die Gründe für die Beschwerde eruiert und weitere Maßnahmen zur Behebung des Fehlers geplant. Zunächst muss daher untersucht werden, wo der Auslöser für die vorgebrachte Beschwerde zu finden ist. Liegt die „Schuld“ bei dem Unternehmen, können Verbesserungsvorschläge des Beschwerdeführers umgesetzt werden.<sup>77</sup> Kann das Problem nicht genau lokalisiert werden oder wird der Fehler bei dem Kunden selbst gefunden, muss zumindest eine Rückmeldung an den Kunden mit einer Erklärung beziehungsweise Entschuldigung erfolgen.

In der Bibliothekspraxis lassen sich viele Probleme dennoch häufig im direkten Kundenkontakt lösen und es ist eher selten, dass ein Bearbeitungsprozess angestoßen wird, bei dem Empfangsbestätigungen und Zwischenbescheide verschickt werden müssen, weil die Lösung des Problems länger dauert. Dennoch sollte man sich bei der Bearbeitung von Beschwerden der Tatsache gewiss sein, dass jedes noch so kleine Anliegen eines Kunden schnell und unbürokratisch zu lösen ist. Daher sollte ein reibungsloser Ablauf gewährleistet werden, indem die Zuständigkeiten und Kompetenzen der verschiedenen Mitarbeiter bekannt sind und die Weiterleitung von Beschwerden durch transparente Verantwortungsbereiche vereinfacht wird.<sup>78</sup>

#### 4.3.4 Beschwerdereaktion

Oft ist die unmittelbare Reaktion eines Unternehmens beim Erstkontakt mit dem Kunden entscheidend für eine erfolgreiche Beschwerdeabwicklung. Sowohl die erste Reaktion eines Mitarbeiters auf eine mündliche Beschwerde als auch die Antwort auf eine schriftliche Beschwerde stellen für den Kunden eine Art Schlüsselerlebnis dar, nach dem der Kunde entscheidet, ob das Verhalten des Unternehmens für ihn zufrieden stellend ist. Neben der Aufstellung grundsätzlicher Verhaltensregeln im Umgang mit Beschwerdeführern ist es daher von Vorteil, die Kommunikation mit dem Kunden genau zu regeln und dabei dennoch flexibel zu bleiben.

Die Beschwerdereaktion ist ein Vorgang, unter dem alle Aktivitäten zusammengefasst sind, die auch der Kunde wahrnimmt und die nicht nur intern ablaufen. Wie schon beschrieben, fallen unter diesen Aspekt des Beschwerdemanagements einmal der grund-

---

<sup>76</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 165.

<sup>77</sup> Vgl.: Bruhn (2002), S. 175.

<sup>78</sup> Vgl.: Müller (2001), S. 219.

sätzliche und unmittelbare Umgang mit dem Kunden, sowie die gesamte Kommunikation während der Beschwerdebearbeitung. Zudem wird hier die zeitliche Ausgestaltung in Bezug auf die Reaktion eines Unternehmens geplant und die möglichen Maßnahmen zur Problemlösung formuliert.<sup>79</sup>

Eine zufrieden stellende Reaktion auf eine vorgebrachte Beschwerde kann nur dann zu einer erfolgreichen Kundenbindung führen, wenn auf die individuellen Wünsche eines jeden Kunden eingegangen wird und nicht nur eine Standardreaktion in Form eines vorgefertigten Entschuldigungsschreibens erfolgt. Besonders bei schwerwiegenden Problemen muss ein Kunde das Gefühl bekommen, dass seine Beschwerde ernst genommen und nicht als lästige Lappalie empfunden wird.<sup>80</sup> Hier sollte immer eine Individualreaktion erfolgen, indem das Antwortschreiben eher persönlich gehalten und das jeweilige Problem noch einmal beschrieben wird.

Nicht zu unterschätzen ist die Wartezeit auf eine entsprechende Reaktion als ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit eines Kunden. Als erste Reaktion auf eine schriftliche Beschwerde sollte daher immer eine Bestätigung des Beschwerdeingangs verschickt werden, damit der Kunde weiß, dass sein Anliegen an die zuständige Person weitergeleitet und bearbeitet wird.<sup>81</sup>

Auch die Art des Lösungsvorschlags eines Unternehmens zeigt dem Kunden auf, wie fair er tatsächlich behandelt wird und ob es dem Unternehmen wichtig ist, diesen Kunden zu halten. Zwar haben Bibliotheken eher einen geringen Handlungsspielraum, wenn es um das Anbieten von Kompensationen geht, aber für kleine Fehler im Servicebereich lassen sich auch in der öffentlichen Verwaltung Wege finden, den Kunden kulant zu behandeln: Ein Bibliothekskunde erwartet nicht immer eine finanzielle Entschädigung. Kleine Wiedergutmachungsangebote wie ein Gutschein für eine Veranstaltung oder ein individuelles Entschuldigungsschreiben haben meist sogar den positiven Effekt, dass die persönliche Note unterstrichen und die Bindung an das Haus noch verstärkt wird.<sup>82</sup>

#### 4.3.5 Beschwerdeauswertung

Die in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Aufgabenbereiche in einem Beschwerdemanagementprozess beziehen sich auf den direkten Umgang mit Beschwerdeführern. Die Phase der Beschwerdeauswertung geschieht nun ohne direkten Kundenkontakt, da es hier darum geht, die Informationen aus den kritischen Kundenrückmel-

---

<sup>79</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 199.

<sup>80</sup> Vgl.: Bruhn (2002), S. 177.

<sup>81</sup> Vgl.: Bruhn (2002), S. 176.

<sup>82</sup> Vgl.: Vogt (2004), S. 489.

dungen systematisch auszuwerten, um daraufhin die eigenen Prozesse zu verbessern und weiteren Fehlern vorzubeugen.<sup>83</sup>

Die Beschwerdeauswertung kann einmal durch eine quantitative Analyse erfolgen, etwa durch die Visualisierung in einem Balkendiagramm, in dem auf der horizontalen Achse die Art des Problems verzeichnet ist und auf der vertikalen Achse die Anzahl der Nennungen. Durch diese quantitative Auswertung erhält man einen schnellen Überblick über die häufigsten Problemkategorien und die notwendigen Verbesserungsmöglichkeiten in bestimmten Dienstleistungsangeboten.<sup>84</sup>

Zur weiteren Interpretation der in der quantitativen Analyse aufgedeckten Schwachstellen bedarf es häufig zusätzlich einer qualitativen Auswertung, um die genauen Ursachen eines Problems feststellen zu können.

Ziel einer qualitativen Auswertung von Kundenbeschwerden ist demnach, „Hintergründe und Ursachen der geäußerten Benutzerprobleme zu erkennen und daraus Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten.“<sup>85</sup> Hierbei werden die in der quantitativen Analyse am häufigsten genannten Problemfälle detailliert nach Einzelfällen untersucht. Eine solche Untersuchung kann zum Beispiel mithilfe eines „Ursache-Wirkungs-Diagramms“ stattfinden. Bei diesem Verfahren werden für ein Problem alle möglichen Einflussgrößen ermittelt und durch eine Rückverfolgung der verschiedenen Faktoren die Ursachen identifiziert. In einem Brainstorming können so alle erdenklichen Ursachen ins Spiel gebracht werden, ohne dass eine Suche nach dem „Schuldigen“ erfolgt.<sup>86</sup>

Solch ein detaillierter Analyseprozess ist zumeist nur bei schweren Systemfehlern wirklich notwendig, da sich viele Ursachen für eine Beschwerde schon bei der Schilderung des Kunden herausstellen und der Kunde selbst häufig Verbesserungsvorschläge anbringt, die genutzt werden können.

#### 4.3.6 Beschwerdemanagement-Controlling

Bei der Einführung neuer Managementinstrumente darf das Controlling nicht in den Hintergrund geraten, da dieser Aufgabenbereich sicherstellt, dass ein Unternehmen gemäß seinen Zielsetzungen geführt wird. Durch ein Beschwerdemanagement-Controlling können die aus den vorherigen Schritten gewonnenen Daten aufbereitet und analysiert werden, um zu untersuchen, ob die Zielvorgaben in Bezug auf die Einführung eines Beschwerdemanagements auch eingehalten werden konnten. Weiterhin werden von

---

<sup>83</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 249.

<sup>84</sup> Vgl.: Müller (2001), S. 220.

<sup>85</sup> Müller (2001), S. 221.

<sup>86</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 276.

Stauss und Seidel folgende fünf Hauptfunktionen eines Beschwerdemanagement-Controllings genannt:<sup>87</sup>

- Informations- und Ermittlungsfunktion: Erfassung und Bereitstellung aller entscheidungsrelevanten Informationen, die durch das Beschwerdemanagement gewonnen wurden
- Planungsfunktion: Erstellung von Zielvorgaben und Leistungsstandards für die verschiedenen Prozessschritte des Beschwerdemanagements
- Kontrollfunktion: Messung des Grads der Zielerreichung und Aufstellung eines Soll-Ist-Vergleichs
- Steuerungsfunktion: Kontinuierliche Überwachung der Zielvorgaben und Einleitung von Gegenmaßnahmen und Anpassungen bei veränderten Rahmenbedingungen
- Koordinationsfunktion: Abstimmung der verschiedenen Aufgabenbereiche zur optimalen Zielerreichung und Definition von Schnittstellen für einen verbesserten Informationsfluss

Diese Funktionen sollten möglichst von einer zentralen Beschwerdeabteilung wahrgenommen werden, die in Bibliotheken auch aus nur einer Person bestehen kann. Diese Abteilung sollte jedoch in der gesamten Hierarchie hoch angesiedelt sein, damit die Organisation des Beschwerdemanagements auch institutionell verankert ist. Hier können alle Informationen bezüglich des Beschwerdemanagements zusammenfließen, auch wenn prinzipiell jeder Mitarbeiter für die Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden zuständig sein kann. Diese Informationen sollten jedoch nicht nur der Beschwerdeabteilung vorliegen, sondern durch eine aktive Berichterstattung allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen, die zu einer optimalen Zielerreichung beitragen können.

Durch ein so genanntes Beschwerde-Reporting können solche Informationen an die verschiedensten Zielgruppen gelangen. Dabei ist festzulegen, welche Mitarbeiter und Abteilungen Informationen über die eingegangenen Beschwerden erhalten sollen. Zusätzlich sollte geregelt werden, über welche Inhalte und Auswertungen in welchen Zeitabständen berichtet werden soll.<sup>88</sup> Doch nicht nur die zuständigen Mitarbeiter und die Bibliotheksleitung sollte von den aufgetretenen Beschwerdefällen Kenntnis erhalten. Zur weiteren Bekanntmachung der Beschwerdemöglichkeit sollte vor allem auch ein öffentliches Beschwerde-Reporting eingesetzt werden. So berichtet das Bibliotheks- und Informationssystem der Universität Oldenburg jährlich in einem frei im Internet zugänglichen „Beschwerde-Report“ über die wichtigsten Inhalte der eingegangenen

---

<sup>87</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 283.

<sup>88</sup> Vgl.: Müller (2001), S. 222.

Beschwerden. Neben der Nutzung der angebotenen Beschwerdekanäle und einer Hitliste der Themenbereiche wird in diesem Bericht auch auf einzelne Anfragen eingegangen und die Reaktionen von Bibliotheksseite dokumentiert.<sup>89</sup> Aber auch eine Informationswand mit der Bekanntgabe einzelner Beschwerdefälle und –reaktionen kann schon dazu beitragen, dass die Kunden aufmerksam werden und sich trauen, ihre Meinung an die Bibliothek heranzutragen.

---

<sup>89</sup> Report Beschwerdemanagement Wintersemester 2004: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Bibliotheks- und Informationssystem,  
URL: [http://www.bis.uni-oldenburg.de/biblio/beschwerdereport\\_ws0304.html](http://www.bis.uni-oldenburg.de/biblio/beschwerdereport_ws0304.html), Zugriff am 22.08.05.

## 5 Exkurs: Change-Management

### 5.1 Voraussetzungen für die erfolgreiche Änderung von Geschäftsabläufen

Um wirklich kundenorientiert operieren zu können, bedarf es in vielen Fällen eines großen Wandels in der Prozessgestaltung eines Unternehmens. Wenn sich eine Bibliothek dafür entscheidet, sämtliche Tätigkeiten nach den Bedürfnissen ihrer Kunden auszurichten, bedeutet dies gleichzeitig, dass sich viele Mitarbeiter mit einer völlig neuen Arbeitsweise konfrontieren müssen. Dies verläuft nicht immer ohne Spannungen, da sich so mancher Mitarbeiter von der Führungsebene bevormundet fühlen und sich nicht mit dem neuen Leitbild identifizieren könnte. Daher ist es umso wichtiger, grundlegende Veränderungen durch Change-Management-Instrumente zu unterstützen:

„Will ein Unternehmen eine Steigerung der Kundenorientierung erreichen, bedarf es eines systematischen Change-Managements.“<sup>90</sup>

Die systematische Erfassung der Kundenzufriedenheit und die Einführung eines Beschwerdemanagements sind demnach nur die ersten Schritte hin zu einer kundenorientierten Einrichtung. Vielmehr sollte bedacht werden, dass es nicht mit der Einführung eines neuen Prozesses getan ist, sondern dass sich nach Schneider mehrere Problemfelder aufdecken lassen, die gerade bei dem Management von Kundenzufriedenheit entstehen können: So steht die bisher gelebte Unternehmenskultur oft in Kontrast zu dem Leitbild der Kundenzufriedenheit und die Mitarbeiter lassen sich nur schwer dazu motivieren, intrinsisch, also aus eigener Erkenntnis, zu handeln. Zudem werden die Ursachen für die Unzufriedenheit eines Kunden zumeist ausschließlich an den direkten Schnittstellen zum Kunden gesucht und nicht in den kundenfernen Abteilungen. Wenn die Mitarbeiter keinen Anreiz erhalten, sich für mehr Kundenzufriedenheit einzusetzen, können sich Probleme bei der Durchführung ergeben, ebenso bei einem zu geringen Schulungs- und Motivationsaufwand von der Führungsebene her.<sup>91</sup>

Die folgende Grafik soll nun verdeutlichen, wie in diesem Zusammenhang das Change-Management in die erfolgreiche Umsetzung von Kundenzufriedenheit einzuordnen ist:

---

<sup>90</sup> Schneider (2000), S. 182.

<sup>91</sup> Vgl.: Schneider (2000), S. 150.

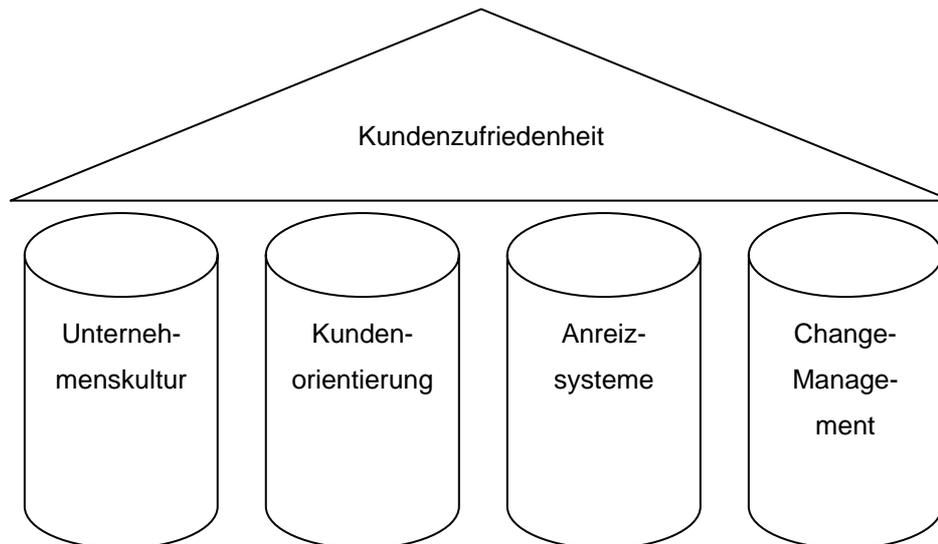


Abbildung 3: Die vier Säulen eines erfolgreichen Managements von Kundenzufriedenheit<sup>92</sup>

Viele Unternehmen scheitern bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen, da sie keinen ganzheitlichen Ansatz verfolgen. Durch Change-Management kann die erfolgreiche Durchsetzung von Kundenzufriedenheit vereinfacht werden, indem dieses Managementinstrument neben den oben genannten Faktoren Unternehmenskultur, Kundenorientierung und Anreizsysteme eingesetzt wird.

Der Misserfolg von Veränderungen im Unternehmen kann nach Doppler/Lauterburg unter anderem folgende Ursachen haben:<sup>93</sup>

- „Kaltstart“: Die Mitarbeiter werden unvorbereitet mit einem neuen Projekt konfrontiert.
- „Alles Gute kommt von oben“: Die Ideen der Führungsebene werden nicht von den Mitarbeitern getragen und sie identifizieren sich nicht mit dem Projekt.
- „Insellösungen“: Die Veränderung wird nur in einzelnen Abteilungen oder Zweigstellen umgesetzt und in dem restlichen Unternehmen bleibt alles so wie es war.
- „Etikettenschwindel und Glaubwürdigkeitslücke“: Die Führungsebene verschweigt die eigentlichen Ziele des Veränderungsprozesse.

Die Änderung von Geschäftsabläufen ist demzufolge nur erfolgreich, wenn die folgenden Faktoren beachtet werden:<sup>94</sup>

<sup>92</sup> Vgl.: Schneider (2000), S. 151.

<sup>93</sup> Vgl.: Doppler/Lauterburg (1999), S. 75 -87. In: Schneider (2000), S. 175.

<sup>94</sup> Vgl.: Schneider (2000), S. 176.

- Frühzeitige Information und Beteiligung der Mitarbeiter
- Integration der Mitarbeiter in die Prozessgestaltung durch Gruppendiskussionen, Qualitätszirkel, Befragungen und Kreativitätstechniken wie Brainstorming oder Workshops
- Durchführung von Motivationstrainings, damit die Mitarbeiter das Projekt zur eigenen Sache machen
- Zunächst realistische Analyse des Ist-Zustands, erst dann Definition der Ziele
- Vermittlung von Glaubwürdigkeit und Seriosität durch die Führungsebene

## 5.2 Mitarbeiterinformation als internes Marketing

„Kundenorientierung lässt sich nicht von oben anordnen, sondern muss vor Ort entwickelt werden.“<sup>95</sup>

Aus diesem Grunde sollte die Einbeziehung aller Mitarbeiter bei der Gestaltung neuer Prozesse höchste Priorität erhalten, auch wenn sich dadurch eventuell die Einführung eines veränderten Arbeitsablaufs verzögern könnte. Wenn umgekehrt keine Beteiligungsmöglichkeiten für das Personal bestehen, kann dieses Vorgehen ein Risiko bei der tatsächlichen Durchführung bedeuten, da schließlich die Mitarbeiter den Erfolg eines solchen Projekts tragen und die Führungsebene wie oben beschrieben keine Kundenorientierung anordnen kann, sondern sich auf die intrinsische Motivation aller Beteiligten verlassen muss.

Um also eine Rückendeckung der ganzen Belegschaft zu erhalten, sollte das Unternehmen eine Art internes Marketing durchführen. Gerade zur Umsetzung einer kundenorientierten Unternehmenskultur sollte jeder einzelne Mitarbeiter durch eine Führungskultur motiviert werden, die Kreativität, Selbständigkeit, Verantwortungsbewusstsein und Kompetenz fördert. Durch dieses so genannte Empowerment fühlen sich die Mitarbeiter weniger kontrolliert und erhalten eine höhere Wertschätzung. Ein personenorientiertes Unternehmen interessiert sich daher auch für die persönlichen Anliegen seiner Mitarbeiter und strebt eine offene interne Kommunikation an.<sup>96</sup>

Das beinhaltet wiederum auch die Information aller Mitarbeiter über anstehende Veränderungsprozesse, und zwar nicht nur von der Führungsebene, sondern vor allem auch von den damit betrauten Arbeitsgruppen an die eigenen Kollegen. Der Informationsfluss könnte in Form von Mitarbeitergesprächen, Workshops, Veranstaltungen, Hauszeit-

---

<sup>95</sup> Schneider (2000), S. 182.

<sup>96</sup> Vgl.: Bruhn, Manfred: Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 2002, S. 235.

schriften, Broschüren oder Plakaten erfolgen, sowie in den verschiedenen Zusammenkünften der Belegschaft.

Empowerment bedeutet aber nicht nur, jeden Mitarbeiter als Individuum mit bestimmten Bedürfnissen zu betrachten, die gefördert werden wollen, sondern auch die Ausweitung der Kompetenzen nach einem strukturierten Schema. Durch diese Vorgehensweise lässt sich besonders im Dienstleistungsbereich eine verstärkte Kundennähe realisieren, da die Mitarbeiter mit Kundenkontakt dadurch einen größeren Handlungsspielraum innehaben und sich somit verantwortlich für ihre Tätigkeit fühlen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung von Prozessveränderungen im Bereich der Kundenorientierung.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Bruhn (2002), S. 241.

## 6 Beschwerdemanagement in der Bibliothekspraxis

### 6.1 Beispiel Walldorf

Die Stadtbücherei Walldorf ist eine der wenigen Bibliotheken, die seit Februar 2002 ein professionelles Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert ist. In dieses Qualitätsmanagementsystem ist auch ein Beschwerdemanagement integriert. Da die Darstellung des gesamten Qualitätsmanagementsystems der Stadtbücherei Walldorf thematisch nicht zu der vorliegenden Arbeit passen würde und dies zudem den Umfang dieses Kapitels sprengen würde, beziehe ich mich hier lediglich auf die Beschreibung des Beschwerdemanagementsystems im kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems strebt die Stadtbücherei Walldorf höchste Kundenzufriedenheit an und setzt sich jeweils zu Jahresanfang neue Ziele, die durch Kundenbefragungen und Mitarbeitergespräche entwickelt werden. Als eines dieser Qualitätsziele setzte sich die Bücherei auch die Einführung eines aktiven Beschwerdemanagement, um bei so vielen Arbeitsabläufen wie möglich Fehlern vorzubeugen und den Kundenanforderungen einer qualitativ hochwertigen Bibliotheksarbeit gerecht zu werden. Zu Jahresende findet schließlich eine Auswertung dieser Jahresziele statt, bei der auch Maßnahmen erarbeitet werden, um erkannte Fehler zu beheben.

Im Unterschied zu dem im Voraus beschriebenen klassischen Beschwerdemanagementprozess setzt Walldorf einen besonderen Schwerpunkt auf die vom Qualitätsmanagement vorgegebenen Prozessbeschreibungen, um daraufhin die einzelnen Arbeitsabläufe zu verbessern. Bei diesem Beschwerdemanagement geht es daher auch vor allem darum, Fehlerquellen in bestimmten Prozessen zu entdecken, diese Fehler zu beheben und daraus zu lernen, wie diese in Zukunft vorgebeugt werden können.

Durch das Qualitätsmanagement werden die verschiedenen Prozesse jedes Jahr auditiert.<sup>98</sup> Somit steht die Qualität aller Dienstleistungen auch intern immer wieder auf dem Prüfstand. Um eine hohe Qualität aufrecht zu erhalten, ist daher ein besonderes Vorgehen zur kontinuierlichen Serviceverbesserung notwendig gewesen, das vor allem durch eine standardisierte Bearbeitung von Kundenbeschwerden durchgesetzt wurde. Weiterhin werden auch immer wieder Kundenumfragen durchgeführt, um einen Eindruck über die Wünsche der Kunden zu bekommen.

---

<sup>98</sup> Dies erfolgt einmal intern in Form von Befragungen der verschiedenen Abteilungen durch Mitarbeiter anderer Arbeitsbereiche sowie extern durch externe Auditoren.

Vor der Einführung des Beschwerdemanagements wurden im Rahmen der Qualitätsverbesserung gemeinsam mit allen Mitarbeitern die Ziele der Bibliothek in Form eines Hauses festgelegt, bei dem das „Fundament“ aus zufriedenen Kunden bestand. Die Mitarbeiter wurden hier konsequent in den Aufbau der neuen Prozesse mit einbezogen, indem sich jeder die Frage stellen musste, in welche Richtung sich die Bibliothek in Zukunft entwickeln sollte. Dieses Motivationstraining führte zu einer Betriebsethik, bei der sich jeder Mitarbeiter zuständig für das Erreichen der vorher definierten Ziele fühlt. Dies bildet, neben Mitarbeiterschulungen zu Fragen des Beschwerdemanagements, die Voraussetzung für ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Walldorf.

Unter den definierten Bibliothekszielen befindet sich demzufolge auch das Entwickeln von Maßnahmen, um Fehler zu beseitigen und vorzubeugen. Durch die Einführung von Standards zur Beschwerdehandhabung sollte vor allem auch neuen Mitarbeitern ein Mittel an die Hand gegeben werden, um in schwierigen Situationen mit Kunden kompetent auftreten zu können.

Sozusagen das Herzstück des Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Walldorf ist eine Datenbank mit Arbeitsablaufbeschreibungen zu allen anfallenden Prozessen. Mit der Einführung des Qualitätsmanagements wurden die einzelnen Dienstleistungen von den dafür zuständigen Mitarbeitern beschrieben und in einer Datenbank aufbereitet, die von einer Sachbearbeiterin gepflegt wird. Das Ziel der Einführung dieser Datenbank war vor allem, die verschiedenen Prozesse in der Stadtbücherei Walldorf für alle Mitarbeiter transparent zu machen. Jeder Mitarbeiter ist dementsprechend auch verpflichtet, diese Arbeitsabläufe zu lesen. Die Suche nach bestimmten Arbeitsabläufen wird durch ein Schlagwortregister vereinfacht, damit ein Mitarbeiter bei Unsicherheiten über die Vorgehensweise in bestimmten Situationen schnell auf die Inhalte der Datenbank zugreifen kann.

Ein beschriebener Arbeitsablauf ist somit auch die „Lenkung von Fehlern“ mit dem Produkt „Fehlerbehandlung“. In einer Tabelle sind hier allgemeine Kriterien festgelegt, nach denen bei auftretenden Fehlern vorgegangen werden soll. Die Reihenfolge des Vorgehens bei Kundenbeschwerden ist folgendermaßen festgelegt:

- Bei dem Kunden entschuldigen
- Klärung versprechen
- Sachverhalt notieren
- Analysieren, ob Einzelfehler, leichter Einzelfehler oder schwerer Systemfehler

Alle Mitarbeiter sind dazu befugt, Fehler zu melden und auf leichte Einzelfehler zu reagieren. Auf schwere Einzelfehler und Systemfehler bleibt die Reaktion jedoch der Bibliotheksleitung vorbehalten.

Die aufgetretenen Fehler sollen über einen festgelegten Zeitraum beobachtet, aufgezeichnet und ausgewertet werden, um daraus zu lernen, was besonders bei Systemfehlern von großer Bedeutung ist. Daraufhin sollen Maßnahmen zur Korrektur und Vorbeugung von Fehlern getroffen werden. In der Arbeitsablaufbeschreibung ist im Weiteren das Vorgehen bei typischen Fehlerquellen vorgegeben, unter anderem bei ungeklärten Mahnungen oder defekten CDs.

Die Verantwortlichkeit für das Beschwerdemanagement ist in dem Qualitätsmanagementsystem der Stadtbücherei Walldorf unter der Überschrift Führungsaufgaben sowie Qualitätsziele und Qualitätspolitik angesiedelt. Bei schweren Fehlern ist die Leitung der Bücherei die Ansprechpartnerin. Jede Woche werden zudem alle aufgetretenen Beschwerden in den Mitarbeitersitzungen besprochen, um alle Mitarbeiter für die Vermeidung von bestimmten Fehlern zu sensibilisieren.

Zur Behebung von schweren Systemfehlern erfolgt eine Analyse im Team, bei der ein Protokoll zu dem aufgetretenen Fehler erstellt wird. Nach 3 Monaten wird die Behebung des Fehlers ausgewertet und der Beschwerdeführer wird noch einmal von der Leitung kontaktiert, um das Ergebnis zu besprechen.

Damit die Kunden ihre Meinung ohne Umwege an die Bibliothek weitergeben können, wurde 2004 ein Wunschkasten neben dem Eingang befestigt, in den Handzettel mit Anregungen eingeworfen werden können. Diese Neuerung wurde auch auf der Website der Stadtbücherei Walldorf beworben. Auf der Infowand der Bibliothek wird nach Eingang der Beschwerde öffentlich mitgeteilt, wie die Lösung für ein Problem aussieht oder ob eine Anregung erfüllt werden kann. Neben der Nutzung des Wunschkastens werden viele Beschwerden persönlich von den Kunden vorgetragen und entsprechend der vorgegebenen Bearbeitungsweise von den Mitarbeitern angenommen. Für die Bearbeitung werden Beschwerden zwar nicht auf standardisierten Erfassungsbögen festgehalten, es gibt jedoch Vorgaben, welche Angaben in jedem Falle aufgenommen werden müssen.

Die Analyse der eingegangenen Beschwerden erfolgt mit besonderem Augenmerk auf die Möglichkeiten der Vorbeugung eines beschriebenen Fehlers. Daher werden die Beschwerden quantitativ ausgewertet, um bei mehrfach auftretenden Fehlern entsprechend reagieren zu können. Eine solche Systemfehlerbeobachtung wurde zum Beispiel über einen Zeitraum von 3 Monaten bei Medien durchgeführt, die nicht mehr auffindbar waren. Durch diese Statistiken und entsprechendes Gegensteuern konnte die Zahl der Medien, die nicht am Standort waren, verringert werden und die Kunden beschwerten sich weniger über dieses Problem.

Das Beschwerdemanagement der Stadtbücherei Walldorf ist ein gutes Beispiel dafür, dass die Verbesserung der Servicequalität nur durch gezielte Mitarbeiterschulungen und die Einbeziehung aller Beteiligten bei der Umgestaltung von Prozessen erfolgreich sein kann. Dadurch, dass jeder Mitarbeiter an der Beschreibung der verschiedenen Arbeits-

abläufe beteiligt war, ergab sich hier automatisch eine Qualitätspolitik, bei der sich jeder Mitarbeiter verantwortlich für die Zufriedenheit der Kunden fühlt.<sup>99</sup>

## 6.2 Beispiel Bremen

In der Stadtbibliothek Bremen wird seit Dezember 2003 im Rahmen des Customer Relationship Managements (CRM) ein zentrales Ideen- und Beschwerdemanagement eingesetzt. Das Bremer Modell zeichnet sich dadurch aus, dass ein neues Team mit dem Schwerpunkt CRM/Ideen- und Beschwerdemanagement gebildet wurde. Zu CRM zählt auch der Bereich Kundenservice/Mahnstelle. In diesem Team arbeiten zurzeit 4 Mitarbeiter mit insgesamt 99,25 Stunden pro Woche.

Durch die Verzahnung dieser verwandten Arbeitsgebiete wurden hervorragende Voraussetzungen geschaffen, um kundenorientiert operieren zu können: So werden neben dem Ideen- und Beschwerdemanagement Fokusgruppendifkussionen, differenzierte Kundenumfragen, Nichtkundenanalysen und interne Bibliothekschecks, das so genannte „Mystery Shopping“,<sup>100</sup> durchgeführt.

Dieser ganzheitliche Ansatz zur Kundenorientierung wird vor allem durch ein konsequent eingesetztes Customer Relationship Management (CRM) getragen. Im Rahmen der Einführung des CRM wurden alle Mitarbeiter dazu motiviert, sich bei jeder Tätigkeit die Sichtweise des Kunden vor Augen zu führen. Jeder Mitarbeiter wurde dazu aufgefordert, sich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich zu fühlen. Diese Philosophie wurde vor allem in Workshops mit den Mitarbeitern erarbeitet, in denen in Rollenspielen der Kundenblick geschärft wurde.

Nach der Einführung des Ideen- und Beschwerdemanagements im Dezember 2003 mit einer groß angelegten Offensive unter anderem über die Bibliothekshomepage mit Fotos des Teams stellte man nach einiger Zeit fest, dass die angebotenen Kontaktmöglichkeiten<sup>101</sup> des Teams nur in geringem Maße von den Kunden genutzt wurden. Lediglich die Möglichkeit der Kontaktaufnahme über E-Mailanfragen wird bis heute rege genutzt. Daraufhin entschloss man sich, nur noch ein Kontaktformular auf der Homepage einzurichten, in dem die Kunden aufgefordert werden, nicht nur Beschwerden, sondern auch Ideen, Lob und Anregungen an die Bibliothek heranzutragen. In diesem Kontaktformular können die Kunden einen Betreff auswählen, zum Beispiel „Mahnungen“ oder „Ser-

---

<sup>99</sup> Gesprächsnotiz: Telefongespräch mit Renate Odenkirchen-Büchner, Leiterin der Stadtbücherei Walldorf, am 20.07.2005.

<sup>100</sup> Zu weiteren Informationen über das Instrument „Mystery Shopping“ siehe Vogt, Hannelore: Zufriedene Kunden sind das oberste Ziel. Erfolgreiche Managementkonzepte für Öffentliche Bibliotheken. In: BUB 56 (2004) 7/8; S. 488-491.

<sup>101</sup> Neben einer Beschwerdeline, die zu bestimmten Zeiten besetzt war, gab es einen Flyer an den Theken im Eingangsbereich und an den Informationsplätzen der Bibliotheken.

vice“. Nach der Eingabe der Mitteilung werden die Kunden aufgefordert, ihre E-Mail-Adresse anzugeben, zudem besteht die Möglichkeit, die besuchte Bibliothek und den Zeitpunkt des Besuches anzugeben. Die Angabe der „BibCard-Nummer“ ist freiwillig.

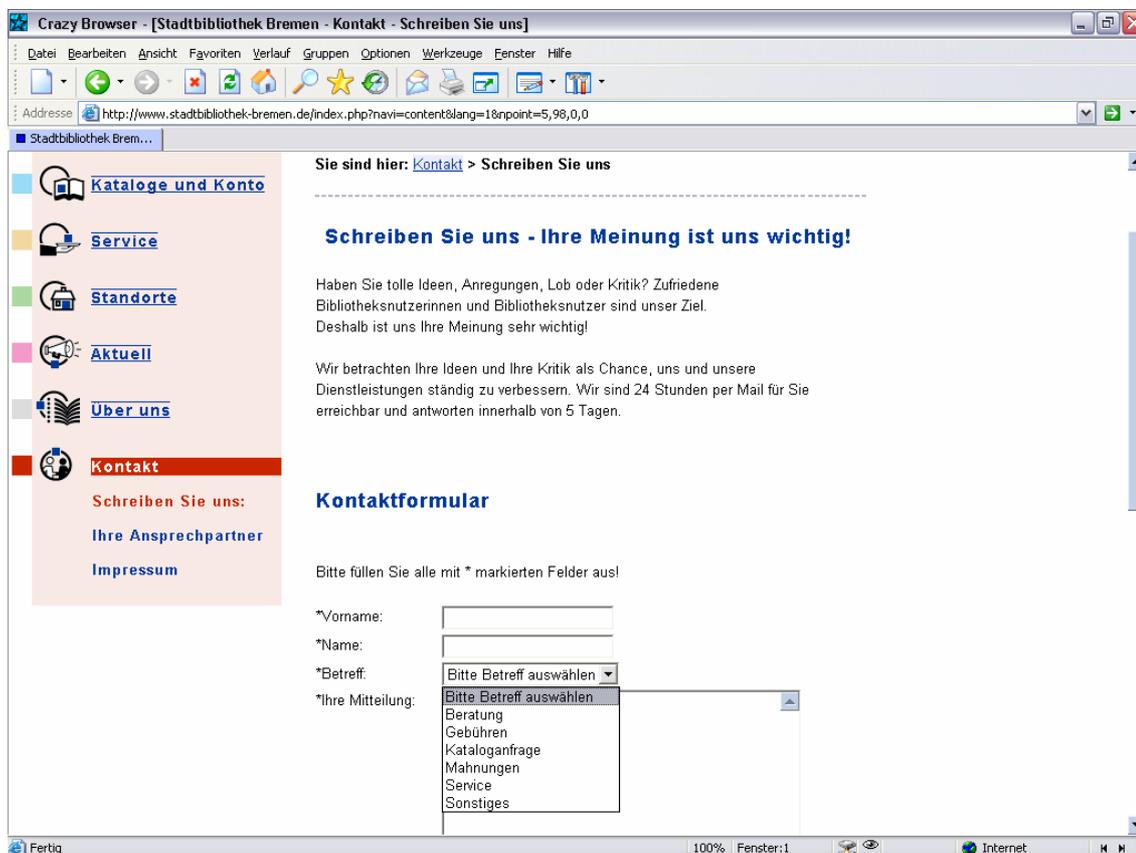


Abbildung 4: Kontaktformular auf der Website der Stadtbibliothek Bremen<sup>102</sup>

Des Weiteren gibt es die Möglichkeit, die Ansprechpartnerin für Beschwerden direkt über E-Mail oder Telefon zu kontaktieren, indem die Beschwerdeführer die Visitenkarte der Beschwerdeabteilung ausgehändigt bekommen, die an allen Auskunftsplätzen und in allen Zweigstellen ausliegt. Es wird dann entweder ein Termin zur Klärung vereinbart oder direkt ein Lösungsvorschlag gemacht. Bei Fällen, die vor allem die Arbeit eines bestimmten Teams betreffen, wird vorher Rücksprache mit dem Team gehalten und eine gemeinsame Strategie festgelegt.

Hier gibt es also ein duales Beschwerdemanagement, bei dem eine zentrale Koordinationsstelle, die bewusst hoch in der Hierarchie der Bibliothek angesiedelt ist, als Kontaktperson für die Kunden fungiert. Gleichzeitig steht es aber jedem Mitarbeiter der Stadtbibliothek frei, die Beschwerde bis zu einem gewissen Punkt im Rahmen von

<sup>102</sup> Schreiben Sie uns: Stadtbibliothek Bremen,  
URL: <http://www.stadtbibliothek-bremen.de>, Zugriff am 15.08.05.

„Kalkulierter Kulanz“<sup>103</sup> selbst zu bearbeiten. Wenn die Mitarbeiter jedoch nicht weiter wissen, haben sie eine Anlaufstelle, an die sie verweisen können, und die Ansprechpartnerin für Beschwerden übernimmt dann den Fall. Damit die Mitarbeiter nicht das Gefühl haben, sie sind nicht weiter für Beschwerden zuständig, wird in regelmäßigen Abständen bei Teamsitzungen Feedback an die verschiedenen Teams gegeben, ob es in ihrem Bereich Beschwerden gab und wie die Teammitglieder daraus lernen können. Dieses interne Berichtswesen ist ein gut funktionierendes Instrument, um auch weiterhin den Blick der Mitarbeiter für eine kontinuierliche Verbesserung zu schärfen.

Zur Erleichterung der Ideen- und Beschwerdeaufnahme gibt es ein standardisiertes Erfassungsformular, in dem die zuständige Mitarbeiterin für Ideen/Beschwerden per Hand alle wichtigen Daten dazu einträgt. Als interne Reaktionszeit wurde bei E-Mail-Anfragen 48 Stunden, bei Briefpost und E-Mail 5 Tage, bei telefonischen Beschwerden ebenfalls 48 Stunden festgelegt. Einfache Beschwerdefälle werden in der Regel sofort gelöst, da alle Mitarbeiter autorisiert sind, eine adäquate Lösung im Rahmen der „Kalkulierten Kulanz“ zu finden. Für die Mitarbeiter mit Kundenkontakt werden fortlaufend spezielle Seminare und Workshops angeboten, unter anderem mit den Inhalten kundenfreundliches Telefonieren sowie Kommunikations- und Konflikttraining. Außerdem wurden zur Vertiefung Literaturempfehlungen zum Thema zusammengestellt.<sup>104</sup>

Die qualitative Auswertung der Beschwerdefälle geschieht einmal im Jahr mit dem Ziel, die Schwachstellen in der Stadtbibliothek Bremen zu ermitteln, um die Dienstleistung kontinuierlich zu verbessern und von dem Input der Kunden zu lernen. Auch der Kunde soll von der Analyse der Beschwerden profitieren, indem aus Beschwerdeführern zufriedene Stammkunden gemacht werden.

Bei der Evaluation der Beschwerdefälle stellte sich heraus, dass die Kunden weniger Beschwerden vortragen und dass sie vor allem Anregungen geben wollen und das Kontaktformular auf der Bibliothekshomepage zur Meinungsäußerung nutzen.

Insgesamt ist die Organisation des Ideen- und Beschwerdemanagements in der Stadtbibliothek Bremen sehr vorbildlich, was vor allem auf den ganzheitlichen Ansatz des Customer Relationship Managements und die zentrale Koordination durch eine Mitarbeiterin zurückzuführen ist.<sup>105</sup>

---

<sup>103</sup> In der Workshop-Reihe "Kalkulierte Kulanz" wurde erarbeitet, inwieweit die Mitarbeiter dem Kunden im individuellen Beschwerdefall entgegenkommen können.

<sup>104</sup> Vgl.: Vogt, Hannelore: Besucherorientierung in öffentlichen Bibliotheken: Perspektiven für das 21. Jahrhundert. Ludwigsburg, Pädagogische Hochschule, Diss., 2003, S. 100.

<sup>105</sup> Gesprächsnotiz: Telefongespräch mit Michaela Ruf, Verantwortliche für das Beschwerde- und Ideenmanagement und Customer Relationship Management der Stadtbibliothek Bremen, am 02.08.2005.

## **7 Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen**

### **7.1 Allgemeine Informationen zur Stadtbücherei Esslingen**

Seit 1989 ist die Stadtbücherei Esslingen im Bebenhäuser Pflughof in der Altstadt Esslingens untergebracht. Das denkmalgeschützte Haus aus dem Jahre 1232 hat durch seinen verwinkelten Bau einen besonderen Reiz, birgt aber zugleich Schwierigkeiten bei der Bestandspräsentation. Die Stadtbücherei Esslingen verfügt außerdem über eine Zweigstelle in Berkheim und eine Fahrbücherei.

Die Stadtbücherei Esslingen hat einen Bestand von 176.920 Medien. Die Zahl der Entleihungen betrug im Jahre 2004 1.024.457. Ein Auslöser für die guten Ausleihzahlen sind auch die langen Wochenöffnungszeiten: Im Sommer 77, im Winter 81. Insgesamt gibt es in der Stadtbücherei Esslingen 22  $\frac{3}{4}$  Stellen, davon 9 BibliothekarInnen, 81/4 Assistentinnen, 5  $\frac{1}{2}$  Sonstige und 4 Auszubildende.

Bei einer Einwohnerzahl von 92.197 hat die Stadtbücherei Esslingen 16.586 aktive Benutzer, das sind 17,98% der Bevölkerung. Im Tagesdurchschnitt kamen im Jahre 2004 980 Besucher in die Bücherei.

### **7.2 Hintergründe für die Einführung**

Seit Juni 2005 hat die vorherige stellvertretende Leiterin der Stadtbücherei Esslingen die Stelle der Leitung übernommen. Als eine wichtige Herausforderung sieht die neue Leitung nun die Ausweitung der Kundenorientierung in allen Arbeitsbereichen der Stadtbücherei an. Schon Ende des Jahres 2004 wurde die Dringlichkeit eines Beschwerdemanagements erkannt, da der Umgang mit Beschwerden in der Stadtbücherei kaum organisiert ist. Die Zuständigkeiten in der Beschwerdebearbeitung sind unklar und viele Hinweise über Beschwerden, Mängel oder auch Lob werden nicht an die Leitung herangetragen, da diese von den unteren Ebenen zwar angenommen, aber nicht weitergeleitet werden. Auf diese Weise gehen der Stadtbücherei Esslingen wichtige Erkenntnisse über mögliche Verbesserungen des eigenen Services verloren. So kann weder die Leitung einen Nutzen aus den vorgebrachten Beschwerden ziehen, noch können Konsequenzen umgesetzt werden, die dem Kunden zugute kommen würden.

Daraufhin wurde in einer Sitzung beschlossen, dass sich eine Arbeitsgruppe bilden sollte, die sich mit der konkreten Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen auseinandersetzen hätte. Diese Arbeitsgruppe Beschwerdema-

gement ist nun in der AG Qualitätsentwicklung angesiedelt, unter den Punkten Auskunftsdienststandards und Verbuchung.

Von der Leitung der Stadtbücherei kam im Februar 2005 der Vorschlag, die Arbeitsgruppe durch eine Diplomarbeit unterstützen zu lassen, da es momentan personell kaum möglich ist, die Einführung des Beschwerdemanagements im Alleingang vorzubereiten.

### **7.3 Vorgehensweise**

Bei einem ersten Treffen mit der Arbeitsgruppe und der Betreuerin der Diplomarbeit wurden zunächst die Erwartungen der Arbeitsgruppe an die Diplomarbeit geklärt und die organisatorischen Hintergründe besprochen. Die Arbeitsgruppe erwartet von der Arbeit, dass die Zuständigkeiten in der Beschwerdeabwicklung organisiert und Standards für die Bearbeitung vorgeschlagen werden. Außerdem soll eine Struktur zur Umsetzung geschaffen werden, wobei die vorgeschlagenen Prozesse änderungsfähig sein sollen und die Möglichkeit einer stufenweisen Einführung bestehen soll. Dies sollte nach Vorgabe der Führungsebene mit so wenig Personalaufwand wie möglich erfolgen.

Für die Arbeitsgruppe ist das primäre Ziel eines Beschwerdemanagements, das Kompetenzgefühl der Mitarbeiter und die Sicherheit im Umgang mit den Kunden zu stärken. Da in der Stadtbücherei Esslingen gerade am Wochenende viele Mitarbeiter auf 400-€ Basis beschäftigt sind, soll hier besonderes Augenmerk auf die Schulungen im Bereich der Gesprächsführung im Konfliktfall gelegt werden. Aber auch für alle anderen Mitarbeiter sind Fortbildungsmaßnahmen notwendig, damit das Beschwerdemanagement erfolgreich sein kann. Die Arbeitsgruppe befürchtet zudem, dass das Projekt nicht durchgesetzt werden kann, wenn sich nicht alle Mitarbeiter aktiv für eine Verbesserung des Services einsetzen. Daher ist die Rückendeckung durch die Führungsebene für die Arbeitsgruppe unumgänglich. Auch die fortwährende Transparenz der Aktivitäten der Arbeitsgruppe für alle anderen Mitarbeiter ist in dem Zusammenhang sehr wichtig. Es wurde daher beschlossen, die erstellten Protokolle der Arbeitssitzungen im Intranet der Stadtbücherei öffentlich zu machen und alle Mitarbeiter in der nächsten Personalversammlung über die Einführung des Beschwerdemanagements zu informieren.

In einem weiteren Treffen wurde zudem geklärt, in welcher Form die Ist-Analyse der jetzigen Beschwerdebearbeitung durchgeführt werden sollte. Schließlich entschloss man sich, den Ist-Zustand zu analysieren, indem die momentan eingehenden Beschwerden in standardisierten Erfassungsbögen gesammelt werden und außerdem Interviews mit einigen Mitarbeitern der Stadtbücherei geführt werden sollten.

Daraufhin wurde ein Interviewleitfaden erstellt, der sich an den Vorschlägen von Ingrid Heyd orientiert, die in ihrer Diplomarbeit mögliche Untersuchungsfragen für eine Ist-Analyse formuliert hat.<sup>106</sup>

In einem Gespräch mit der Bibliotheksleiterin wurden außerdem die Zielsetzungen der Führungsebene und die momentane Situation der offiziellen Beschwerdepolitik ersichtlich. Interessant war in dem Zusammenhang auch der Vergleich zwischen den Vorstellungen der Leitung und der tatsächlichen Umsetzung durch die Mitarbeiter, der sich daraufhin durch die Interviews ergab.

Schließlich wurden die Mitarbeiter in der Personalversammlung der Stadtbücherei Esslingen darüber informiert, was unter dem Begriff Beschwerdemanagement zu verstehen sei und wie die nächsten Schritte bis zur Einführung aussehen sollten. Hier wurde immer wieder betont, wie wichtig die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter für den Erfolg dieses Projektes sei und dass sich jeder Mitarbeiter auf den Intranet-Seiten der Stadtbücherei über den neuesten Stand der Arbeitsgruppe informieren könne. Gerade in der Anfangsphase ist diese Transparenz sehr wichtig gewesen, wie sich später bei der Ist-Analyse gezeigt hat, da sich der Erfolg der Analyse auf die Motivation der Mitarbeiter stützen musste, die tatsächlich Formulare zur Beschwerdesammlung ausgefüllt haben und sich Zeit für ein Interview genommen haben.

---

<sup>106</sup> Vgl.: Heyd (1998), S. 86.

## 8 Analyse des Ist-Zustands

### 8.1 Untersuchungsgegenstände

Bevor ein Beschwerdemanagement eingeführt werden kann, sind einige Schritte erforderlich, die nach Stauss und Seidel in 5 Phasen verlaufen sollten:<sup>107</sup>

- Beschlussphase
- Projektorganisationsphase
- Analysephase
- Konzeptionsphase
- Einführungsphase

In diesem Abschnitt wird nun die Analysephase näher beschrieben. Denn als Voraussetzung für einen erfolgreichen Planungsprozess ist eine detaillierte Kenntnis über den Ist-Zustand unentbehrlich. Deshalb sollte man vor der Einführung eines Beschwerdemanagements untersuchen, welche Mitarbeiter häufig in unmittelbarem Kontakt mit Beschwerdeführern kommen, in welchem Umfang bei diesen Mitarbeitern Schulungsbedarf besteht, welche Verantwortlichkeiten zur Zeit geregelt sind und wie die Bearbeitung von Beschwerden momentan organisiert ist. Auch der Umfang des derzeitigen Beschwerdeaufkommens und die von den Kunden bevorzugten Beschwerdewege sind wichtige Informationen, die Aufschluss über den Ist-Zustand der Beschwerdebehandlung geben können.

Nachdem in der Stadtbücherei Esslingen der Beschluss durch die Bibliotheksleitung erfolgt war und die Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement sich formiert hatte, wurden in Anlehnung an die Vorgaben aus der Fachliteratur die weiteren Schritte der nun folgenden Analysephase festgelegt.

Um einen ersten Einblick in die jetzige Organisation der Beschwerdebearbeitung zu erhalten, wurde zunächst ein Gespräch mit der Leitung der Stadtbücherei Esslingen geführt. Vor allem die Erwartungen der Führungsebene und der mögliche Schulungsbedarf der Mitarbeiter waren wichtige Punkte, die dabei erörtert wurden.

Weiterhin sollte die Perspektive der Mitarbeiter eingenommen werden, indem Interviews mit Mitarbeitern der verschiedensten Zuständigkeitsbereiche geplant wurden. In diesen Gesprächen wurden schließlich Informationen gesammelt über die Organisation

---

<sup>107</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 584.

der Zuständigkeiten, die bevorzugten Beschwerdewege der Kunden, sowie über die Wünsche der Mitarbeiter in Bezug auf Schulungen zur Vorbereitung des Beschwerdemanagements.

Ein wichtiges Instrument zur Analyse des Ist-Zustands war auch die Sammlung aktuell eingehender Beschwerden durch einen standardisierten Erfassungsbogen, denn auf diesem Wege können Informationen zum Umfang des Beschwerdeaufkommens, zur häufigsten Beschwerdeart und zu den am meisten genutzten Kontaktmöglichkeiten gewonnen werden.

Im Rahmen einer Nutzerbefragung im Auftrag des DBV in den kommunalen öffentlichen Bibliotheken in Baden-Württemberg, an der auch die Stadtbücherei Esslingen teilnehmen sollte, wurde außerdem eine zusätzliche Frage für den Befragungsbogen formuliert. Diese Frage sollte auf die Beschwerdebearbeitung in der Stadtbücherei Esslingen ansprechen, da auf diese Weise zusätzlich die Meinung der Kunden zu der jetzigen Beschwerdehandhabung eingeholt werden könnte. Da diese Befragung allerdings erst im September 2005 anlaufen sollte, konnte im Rahmen der Diplomarbeit nur die Formulierung der Frage erfolgen. Die Auswertung der Antworten auf die Frage, wie zufrieden die Kunden mit den Beschwerdemöglichkeiten in der Stadtbücherei Esslingen sind, wird dann letztendlich durch die Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement erfolgen.

## **8.2 Zielsetzungen der Bibliotheksleitung**

In einem Gespräch mit der Leiterin der Stadtbücherei Esslingen habe ich zunächst erfahren können, warum sie sich für die Einführung eines Beschwerdemanagements einsetzt und wie ihre Vorstellungen für das Konzept aussehen. Außerdem wurde in dem Gespräch deutlich, wie Beschwerden momentan gehandhabt werden und wo dringender Handlungsbedarf besteht. Zusätzlich konnten wir über die Fortbildungsmöglichkeiten der Mitarbeiter sprechen, um festzustellen, in welchen Bereichen im Zusammenhang mit der Einführung des Beschwerdemanagements noch Schulungen durchgeführt werden müssten.

Die Leitung der Stadtbücherei erwartet von dieser Diplomarbeit, dass ein Beschwerdemanagement vorgeschlagen wird, welches ohne großen Personalaufwand durchzusetzen ist, da momentan zwei ganze Stellen fehlen. Daher sollte auch eine möglichst standardisierte Vorgehensweise vorgegeben werden, indem sowohl Beschwerdeformulare eingeführt werden, als auch bei der mündlichen Beschwerdeannahme Verhaltensweisen vorgegeben werden.

Die Organisation des Beschwerdemanagements stellt sich die Leitung demnach so vor, dass die Beschwerdewege für die Kunden so einfach wie möglich gestaltet werden, indem jeder Mitarbeiter als erster Ansprechpartner fungieren kann. Es soll also nicht nur

ein einzelner Mitarbeiter für Beschwerden verantwortlich sein, sondern eine dezentrale Beschwerdeannahme erfolgen. Dennoch ist es wünschenswert, durch eine zentrale Bearbeitung und Koordination in Form eines dualen Beschwerdemanagements einen kostengünstigen Weg der Personalorganisation einzuschlagen. Die Koordination des Beschwerdemanagements könnte später Aufgabe der stellvertretenden Leitung sein, da dieser Themenbereich in das Aufgabenfeld „Beratungsdienst“ fällt, welches in der Stadtbücherei Esslingen schon bei der stellvertretenden Leitung angesiedelt ist.

Als Beschwerdestimulierung wünscht sich die Leiterin neben einem Wunschkasten und einer aktiven Anregung durch die Mitarbeiter ein verstärktes Marketing über die Website der Stadtbücherei, und zwar durch einen Button, auf den die Besucher klicken können, um gezielt und schnell ihre Anregungen und Beschwerden an die Bibliothek herantragen zu können.

Durch eine vermehrte IT-Unterstützung bei der Beschwerdeaufnahme und -bearbeitung in Form einer Datenbank könnte die Koordination der eingehenden Beschwerden weiter vereinfacht werden und damit der Personalaufwand verringert werden. Die Erstellung solch einer Datenbank wäre ein mögliches Projekt für einen Halbjahres-Praktikanten und würde nach einem etwas größeren Aufwand viel Arbeit bei der späteren Beschwerdeauswertung einsparen.

Weiterhin stellt sich die Leitung eine ähnliche Lösung wie in der Stadtbücherei Walldorf vor, bei der Kundenrückmeldungen und die jeweilige Reaktion der Stadtbücherei an einer Informationswand veröffentlicht werden.

Zur momentanen Situation der Organisation der eingehenden Beschwerden in der Stadtbücherei Esslingen hat sich im Gespräch herausgestellt, dass es 5 verschiedene Ebenen der Beschwerdeannahme gibt:

- An die Stadt vorgebrachte Beschwerden, die die Stadtbücherei betreffen, die dann an die Leitung der Stadtbücherei weitergeleitet werden
- Direkt an die Leitung vorgebrachte Beschwerden, vor allem bei allgemeinen Problemen mit der Stadtbücherei
- An die allgemeine E-Mailadresse gerichtete und dann an den Zuständigen weitergeleitete Beschwerden
- Beschwerden zu Verbuchungsproblemen, die an die Zuständige für Mahnungen weitergeleitet werden
- Persönlich oder telefonisch an der Auskunft vorgetragene Beschwerden, die von dem Personal angenommen und entweder nach eigenem Ermessen gelöst oder an den Zuständigen weitergeleitet werden

Außerdem ist von der Stadt vorgegeben, dass auf Kundenanfragen innerhalb von 3 Tagen reagiert werden muss und dem Absender eine Benachrichtigung geschickt werden soll, dass die E-Mail an die zuständige Person weitergeleitet wurde. Auch offizielle E-Mails von der Stadt sollen mit gebotener Höflichkeit und Förmlichkeit beantwortet werden.

Bevor ein Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen eingeführt wird, sollten die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden, dass anfangs vermehrt Beschwerden auftreten können, da diese ja gezielt stimuliert werden. Daher müssen die Mitarbeiter darin geschult werden, bei Konflikten und schwierigen Situationen mit Kunden kompetent zu agieren. Das Personal sollte auch in Workshops zusätzlich dazu motiviert werden, kundenorientiert zu arbeiten. Um zu erfahren, wo besonderer Schulungsbedarf liegt, habe ich zunächst die Leiterin befragt, in welchen Bereichen schon Fortbildungen besucht wurden und welche Art von Schulungen von ihrer Seite noch angestrebt werden.

Folgende Fortbildungen wurden in der Stadtbücherei Esslingen bereits besucht bzw. durchgeführt:

- Kommunikation: „Mehr Zufriedenheit im Umgang miteinander“, ekz, alle Mitarbeiter, 1999
- Konflikttraining, Umgang mit schwierigen Kunden: Stadt Esslingen, in jedem Jahr einzelne Mitarbeiter
- „Aus Beschwerden werden Einsichten“: Stadt Esslingen, 3 Mitarbeiter, 2005
- Beschwerdemanagement: ekz, 2 Mitarbeiter, 2004

Folgende Fortbildungen werden von der Leitung gewünscht:

- „Deeskalation im Umgang mit schwierigen Kunden“: Stadt Esslingen, für alle Mitarbeiter, Inhouse-Schulung
- „Aus Beschwerden werden Einsichten - Wertschöpfender Umgang mit Beschwerden“: Stadt Esslingen, Fred Bohlen, für alle Mitarbeiter, Inhouse-Schulung

Um auch die Sichtweise der Bibliotheksmitarbeiter in Bezug auf die Handhabung von Beschwerden zu erfahren, habe ich 5 Mitarbeiter aus unterschiedlichen Arbeitsgebieten um ein Interview gebeten. Die Ergebnisse dieser Interviews stelle ich in dem nun folgenden Kapitel vor.<sup>108</sup>

---

<sup>108</sup> Gesprächsnotiz: Gespräch mit Gudrun Fuchs, Leiterin der Stadtbücherei Esslingen, am 21.06.2005.

### 8.3 Interviews mit den Bibliotheksmitarbeitern

Da es in der Stadtbücherei Esslingen eine große Bandbreite von auftretenden Beschwerdearten gibt, habe ich sowohl mit Bibliothekaren als auch mit Bibliotheksassistenten Gespräche geführt, um Informationen über die Bearbeitung von Beschwerden im Bereich der Verbuchung, der Auskunftstheke sowie über Kundenrückmeldungen im Allgemeinen zu erhalten. Teilweise waren die Antworten der Mitarbeiter deckungsgleich, es gab jedoch auch einige Unterschiede in der Bearbeitungsweise von Beschwerden, je nach Arbeitsgebiet und Qualifikation.

Im Folgenden werde ich nun die Antworten auf die gestellten Fragen aus dem Interviewleitfaden<sup>109</sup> in der vorgegebenen Reihenfolge beschreiben:

#### 1. Was genau sind Beschwerden für Sie?

Auf diese Frage antworteten die meisten Mitarbeiter, dass Beschwerden vor allem negative Äußerungen seien, aber auch Äußerungen über Fehler des Personals, Verständnisfragen über die Vorgänge in der Bücherei, Mahnfälle, sowie Bemerkungen über Abläufe, die anders laufen als von den Kunden gewünscht. Als positive Rückmeldung wurden Beschwerden von nur wenigen Mitarbeitern angesehen.

#### 2. An welche Adressaten wenden sich unzufriedene Kunden im Moment?

Der erste Ansprechpartner für unzufriedene Kunden scheint in der Stadtbücherei Esslingen zumeist derjenige zu sein, der von dem Kunden als Erstes als Personal erkannt wird. Dementsprechend häufig wird eine Beschwerde an Mitarbeiter herangetragen, die gar nicht für den Bereich zuständig sind, wie zum Beispiel Aushilfskräfte, die an der Verbuchungstheke oder bei der Rücksortierung der Medien beschäftigt sind. Dennoch ist das Personal an der Verbuchung oder an der Auskunft der erste Adressat für die Kunden, wobei generell jeder Mitarbeiter Beschwerden annehmen kann, je nach dem, wer gerade verfügbar ist. Neben den direkten Beschwerden an das Personal im Haus wird die allgemeine E-Mailadresse der Stadtbücherei als Kontaktmöglichkeit genutzt. Es gibt also keine offizielle Anlaufstelle für die Kunden, bei der sie sich entweder persönlich, telefonisch oder per E-Mail beschweren könnten.

---

<sup>109</sup> Eine Kopie des Interviewleitfadens befindet sich im Anhang A.

### 3. Auf welchem Wege beschweren sich die Kunden?

Die meisten Kunden beschweren sich persönlich an der Verbuchungstheke oder an der Auskunft. Vereinzelt gehen Beschwerden auch per E-Mail an die allgemeine Bibliotheksadresse ein oder telefonisch an das Sekretariat, an die Verbuchung oder an die Auskunft. Einer Mitarbeiterin ist zudem aufgefallen, dass negative Äußerungen zumeist persönlich vorgebracht werden, Verbesserungsvorschläge jedoch eher per E-Mail eintreffen. Statistisch wurde noch nicht ausgewertet, welcher Beschwerdeweg von den Kunden am häufigsten genutzt wird.

### 4. Wer ist offizieller Ansprechpartner für Beschwerden?

Zu der Frage, wer in der Stadtbücherei Esslingen als Ansprechpartner fungiert, gaben alle Befragten an, dass grundsätzlich derjenige zuständig ist, der für den Beschwerdegrund verantwortlich ist. So werden zum Beispiel Beschwerden über die Internetnutzung an die EDV-Abteilung weitergegeben und schwierige Mahnfälle an die zuständige Mitarbeiterin der Verbuchung. Die jeweiligen Ansprechpartner für die verschiedenen Arbeitsgebiete sind auch allen Mitarbeitern bekannt. Bei schwerwiegenden allgemeinen und offiziellen Problemen ist die Leiterin der Stadtbücherei die erste Anlaufstelle. Bei diesem Punkt wurde noch einmal ersichtlich, dass der Kunde sich zwar bei jedem Mitarbeiter beschweren kann, es jedoch keinen offiziellen Ansprechpartner für die Kunden gibt, sondern nur interne Regelungen über die Zuständigkeiten der verschiedenen Abteilungen vereinbart wurden.

### 5. Wie werden Beschwerden momentan bearbeitet?

Die Bearbeitung der Kundenbeschwerden erfolgt bei Problemen mit der Verbuchung folgendermaßen: Der Problemfall wird mit dem dazu gehörigen Kontoausdruck in das Fach der zuständigen Mitarbeiterin gelegt. Diese antwortet dem Kunden innerhalb von 1-2 Tagen, entweder per E-Mail, Telefon oder Brief. Es kommt auch vor, dass sie bei schwierigen Kunden zur Klärung des Falls direkt an die Verbuchung kommt und mit dem Kunden an einen ruhigen Ort geht. Bei beispielhaften Lösungsvorgängen schickt die zuständige Mitarbeiterin zuweilen auch Rundschreiben an das Verbuchungspersonal, um zu zeigen, wie sie in bestimmten Fällen vorgegangen ist.

Bei Beschwerden, die an der Auskunft oder telefonisch vorgebracht werden, geschieht die Bearbeitung etwas anders: Hier muss die Beschwerde zunächst nach eigenem Ermessen beurteilt und gegebenenfalls bearbeitet werden. Wenn der angesprochenen Mitarbeiter nicht weiter weiß, wird die Beschwerde an den Zuständigen für den Problembereich weitergeleitet. Dies erfolgt zumeist persönlich oder durch eine Notiz auf dem Schreibtisch des Zuständigen. Falls ein klärendes Gespräch als notwendig erscheint,

wird der Zuständige auch direkt kontaktiert und zur Auskunft gebeten. Eine Absprache mit den jeweiligen Vorgesetzten ist bei der Beschwerdebearbeitung durch einen Bibliothekar nicht nötig. Wenn es zu internen Beschwerden von Seiten der Mitarbeiter kommt, werden die Änderungswünsche in Sitzungen vorgetragen oder direkt mit der Leiterin besprochen. Es wird kein Beschwerdemanagement-Controlling durchgeführt, sondern nur bei größeren Problemen Besprechungen mit mehreren Mitarbeitern durchgeführt, um die Beschwerdefälle zu analysieren.

#### 6. Welche Problemlösungen werden den Kunden geboten?

Entweder wird von einem Mitarbeiter sofort ein Vorschlag zur Problemlösung gegeben oder es wird darauf verwiesen, dass die Beschwerde weitergeleitet wird. Der Mitarbeiter gibt zudem seinen eigenen Namen bekannt, damit der Kunde sich auf Jemanden berufen kann. Häufig reicht eine persönliche Entschuldigung für viele Kunden aus. Weiterhin erfolgt bei Beschwerden über den Ablauf in der Stadtbücherei Esslingen eine Erklärung, warum manche Dinge im Hause so und nicht anders gehandhabt werden oder wie es zu dem Fehler kommen konnte. Bei Mahnfällen konnte als Problemlösung ein Erlass der Gebühren als kleine Entschädigung für den Kunden angebracht sein, anderweitige Kompensationsleistungen sind bisher jedoch nicht vorgefallen.

#### 7. Sind alle Mitarbeiter berechtigt, Beschwerden anzunehmen?

An der Verbuchung darf jeder Mitarbeiter Beschwerden annehmen und bei leichten Problemfällen werden sie auch von dem jeweils kontaktiertem Personal bearbeitet. An der Auskunft ist dies nicht so klar geregelt, da die Annahme je nach Beschwerdeart behandelt wird. Oft wird der zuständige Mitarbeiter sofort kontaktiert und Derjenige handelt dann nach eigenem Ermessen. Generell sind dennoch alle Mitarbeiter zur Beschwerdeannahme berechtigt, das Verbuchungspersonal kann die Beschwerdeführer aber auch an die Auskunft weiterleiten oder an eine höhere Instanz wie etwa die stellvertretende Leitung.

#### 8. Gibt es Spitzenzeiten, an denen besonders viele Beschwerden hereinkommen?

Wenn viel Andrang in der Bücherei ist, entsteht leicht Stress bei den Mitarbeitern, was zu einer höheren Fehlerzahl und damit zu mehr Beschwerden führen kann. Besonders betroffen sind hier auch die Mitarbeiter, die Samstagsdienst haben, vor allem die Hilfskräfte auf 400-€-Basis. Zu Wochenanfang gibt es daher häufiger Mahnfälle, die bearbeitet werden müssen, da diese Mitarbeiter solche Art von Beschwerden oft nicht selbst bearbeiten können.

#### 9. Wo besteht der größte Schulungsbedarf für die Beschwerdebearbeitung?

Die Mitarbeiter wünschen sich vor allem Fortbildungen zu den Themen Kundenorientierung, Kommunikation und Umgang mit schwierigen Kunden. Gerade für den Komplex der kundenorientierten Kommunikation fehlt es den Mitarbeitern, mit denen ich gesprochen habe, an der Vermittlung von einheitlichen Verhaltensstandards. Hier wird vor allem gefordert, dass für den Umgang mit Beschwerdeführern Standards festgelegt werden, um sicherer auftreten zu können.

#### 10. Können Sie Beispiele für typische Beschwerden von Kundenseite nennen?

Als häufige Beschwerdethemen wurden genannt: Fehler durch das Personal, schlechte Öffnungszeiten, Mahnfälle, unübersichtliche Aufstellung, ein Medium ist nicht am Platz, Ausleihbeschränkungen, lange Wartezeiten, technische Defekte, Probleme mit dem OPAC, gewünschte Medien sind ausgeliehen, Bücherspenden werden nicht angenommen, Haus ist zu laut. In der Kinderbücherei wurden Beschwerden zu folgenden Dingen geäußert: Spiele sind unvollständig, Auskunft vormittags nicht besetzt, Kinder sitzen zu lange an den PC-Spielen, Lautstärke zu hoch, technische und räumliche Probleme. Es wurde aber auch schon viel Lob geäußert, zum Beispiel über die Atmosphäre des Hauses und die Freundlichkeit des Personals.

### 8.4 Sammlung eingehender Beschwerden

Damit man eine gewisse Vorstellung darüber bekommt, welche Arten von Beschwerden zurzeit verzeichnet werden, bietet es sich an, die eingehenden Beschwerden mithilfe eines Beschwerdeformulars zu sammeln. Dadurch kann einmal der Umfang des Beschwerdeaufkommens erhoben werden. Außerdem werden so einige Beispiele für den momentanen Umgang mit Beschwerden verzeichnet und die von den Kunden bevorzugten Beschwerdewege ersichtlich.

Für die Ist-Analyse der Beschwerdehandhabung in der Stadtbücherei Esslingen wurde deshalb ein standardisierter Erfassungsbogen<sup>110</sup> erstellt, in den die Mitarbeiter über einen begrenzten Zeitraum Beschwerden eintragen sollten, die bei ihrer täglichen Arbeit von den Kunden geäußert wurden. Dieses „Formular zur Aufnahme eingehender Beschwerden“ wurde zunächst in einem Rundschreiben an alle Mitarbeiter näher erläutert und schließlich an den 2 Auskunftsplätzen, der Verbuchungstheke und im Sekretariat der Stadtbücherei ausgelegt.

---

<sup>110</sup> Eine Kopie des Formulars zur Aufnahme eingehender Beschwerden befindet sich im Anhang B.

Die Sammlung der eingehenden Beschwerden hatte neben der Analyse des Ist-Zustands den Nebeneffekt, dass sich alle Mitarbeiter schon vor der tatsächlichen Einführung des Beschwerdemanagements Gedanken darüber machen mussten, welche Kundenrückmeldungen nun eigentlich als Beschwerde zu verstehen sind und wie viele täglich vorkommende Bemerkungen von Kundenseite bisher zwar wahrgenommen, aber nicht als Beschwerde erfasst und bearbeitet wurden.

Zudem bekamen die Mitarbeiter schon ein wenig Übung in der strukturierten Aufnahme von Beschwerden. Denn ähnlich wie bei der Führung einfacher Strichlisten während des Auskunftsdienstes gestaltet es sich auch hier als schwierig, sich Zeit zu nehmen, den Sachverhalt zu notieren und das Ausfüllen von Formularen einfach Routine werden zu lassen. Der Rücklauf der Beschwerdeformulare war anfangs dementsprechend niedrig, doch nach ein paar Tagen engagierten sich einige Mitarbeiter vermehrt, alle erdenklichen Kundenrückmeldungen zu notieren.

Der Erfassungsbogen beinhaltete folgende Felder, die ausgefüllt werden konnten:

- „Name / Kontaktdaten des Kunden“: Falls die Daten zur Problemlösung erforderlich waren
- „Beschwerdegründe“: Schilderung des Kundenanliegens
- „Eingang der Beschwerde“: Mit Kästchen zum Ankreuzen, ob die Beschwerde schriftlich, telefonisch, persönlich oder per E-Mail eintraf
- „Reaktion, Lösungsvorschlag“: Schilderung, wie der Mitarbeiter reagiert, beziehungsweise das Problem gelöst hat
- „Anregungen / Lob“: Falls eine positive Äußerung vorlag, sollte dies auch notiert werden
- „Bearbeitet von“: Angesprochener Mitarbeiter sollte sich für eventuelle Rückfragen kenntlich machen und Datum hinzufügen

Über einen Zeitraum von 3 Wochen im Sommer 2005 wurden schließlich 46 Formulare ausgefüllt, wovon 26 Bögen Kritik, 14 Bögen Anregungen und 6 Bögen Lob enthielten. Damit haben die Mitarbeiter die Bögen mit einem eindeutigen Schwerpunkt auf negative Äußerungen ausgefüllt. Dieses Ergebnis lässt darauf schließen, dass das Verhältnis von Kritik, Anregungen und Lob bei der Einführung eines Beschwerdemanagements in etwa vergleichbar mit den unten aufgeführten Prozentzahlen sein wird.

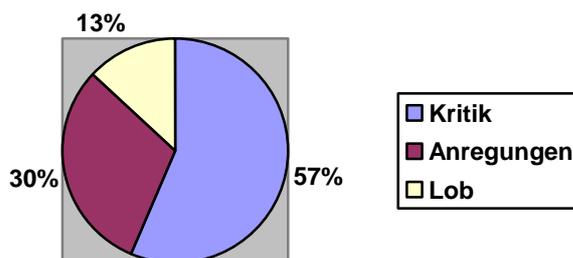


Abbildung 5: Auswertung der Formulare nach Beschwerdeart  
(Eigene Darstellung)

Von 46 Beschwerden wurden außerdem 42 persönlich an der Auskunft und vereinzelt auch bei der Verbuchungstheke vorgetragen, während es nur 4 telefonische Beschwerden gab und keine schriftlichen Beschwerden per E-Mail oder Brief erfolgten. Dies kann jedoch auch daher rühren, dass die Mitarbeiter sich nur im direkten persönlichen Kundenkontakt dazu aufgefordert sahen, die jeweiligen Anliegen in den Erfassungsbögen zu sammeln. Bei der tatsächlichen Einführung eines Beschwerdemanagements sollte hier vermehrt Wert darauf gelegt werden, den Mitarbeitern die Wichtigkeit einer strukturierten Beschwerdeaufnahme über alle Kontaktmöglichkeiten zu vermitteln.

Die häufigste Reaktion der Mitarbeiter auf die einzelnen Beschwerden war zumeist eine Erklärung der Arbeitsweise der Stadtbücherei Esslingen und die Nennung der Gründe für ein Problem. So konnte beispielsweise erklärt werden, warum die Ausleihfristen während der Sommerferien länger sind oder warum man keine Medien von der Fahrbücherei in die Hauptstelle bestellen kann. Daraufhin waren die Kunden auch zufrieden gestellt und zeigten Verständnis. Beschwerden werden hier also oft von den angesprochenen Mitarbeitern behoben, da sie sich selbst verantwortlich fühlen. Dies ist ein guter Ansatz, der durch ein duales Beschwerdemanagement noch erweitert werden kann, indem zwar jeder Mitarbeiter Beschwerden annehmen und auch bearbeiten kann, es zudem aber eine zentrale Koordination und die Möglichkeit der Weiterleitung an die Beschwerde-Abteilung gibt.

Eine weitere Reaktionsweise, die in den Formularen beschrieben wurde, ist die Weiterleitung an die zuständige Abteilung oder den Vorgesetzten. Dies geschah allerdings eher bei Anregungen und nicht bei Kritik von Kundenseite. Oft werden Anregungen leider nicht durchgesetzt, da diese in Zettelform zwar an den Zuständigen weitergegeben werden, jedoch auf dem Schreibtisch liegen bleiben, weil der Kollege zum Beispiel im Urlaub ist. Durch die zentrale Sammlung aller Beschwerden in einer Beschwerdedatenbank würden nicht mehr so viele Kundenanliegen verloren gehen. Zudem könnte ein

internes Berichtswesen helfen, die eingegangenen Beschwerden in den verschiedenen Abteilungen bekannt zu machen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

Eher selten wurde von den Mitarbeitern aufgeschrieben, dass sie sich für den Vorfall entschuldigt haben. Insgesamt ist daher auch festzustellen, dass die Annahme und Bearbeitung von Beschwerden sehr unterschiedlich von den Mitarbeitern gehandhabt wird. Eine Checkliste, in der verschiedene Verhaltensstandards festgehalten werden, könnte hier Abhilfe verschaffen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die ausgefüllten Formulare eine große Vielfalt verschiedener Kundenanliegen beinhalten. Dies zeigt, dass die Kunden der Stadtbücherei Esslingen durchaus gewillt sind, sich an das Personal zu wenden und ihre unterschiedlichen Probleme zu schildern. Es gibt dennoch keine eindeutige Stelle, bei der die Kunden gezielt nachfragen können, wie ihre Beschwerde bearbeitet wurde. Dies sollte durch eine Beschwerde-Abteilung organisiert werden.

Die Tatsache, dass die meisten Beschwerden persönlich vorgebracht wurden, lässt zudem darauf schließen, dass die Beschwerdebarrieren vor allem im Bereich der schriftlichen und telefonischen Kontaktaufnahme angesiedelt sind. Hier besteht demnach großer Handlungsbedarf, den Kunden die Hemmschwelle zu nehmen, zum Beispiel indem auf der Homepage der Stadtbücherei eine einladende Aufforderung zur Meinungsäußerung erfolgt und eine Art Beschwerde-Hotline eingerichtet wird.

Die in der Ist-Analyse aufgetretenen Problempunkte haben gezeigt, wo die wichtigsten Handlungsfelder zur verbesserten Beschwerdehandhabung liegen. In der nun folgenden Konzeption für ein Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen gehe ich gezielt auf diese Probleme ein und gebe Empfehlungen, wie durch organisatorische Veränderungen, qualifizierte Mitarbeiter und die Unterstützung durch eine Beschwerdedatenbank die Kundenzufriedenheit erhöht werden könnte.

## **9 Konzeption für ein Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen**

### **9.1 Ziele und Schwerpunktsetzung**

Die Stadtbücherei Esslingen steht vor der wichtigen Aufgabe, die Kundenorientierung des Hauses zu erweitern. Die ersten Schritte sind bereits getan, indem die Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung ins Leben gerufen wurde, die das Ziel hatte, Auskunftsdienststandards zu formulieren und damit eine größere Serviceorientierung bei den Mitarbeitern herbeizuführen. Da sich gezeigt hat, dass gerade bei der Entgegennahme und Bearbeitung von Beschwerden eine klare Organisation fehlt, soll der nächste Schritt hin zu mehr Serviceorientierung die Einführung eines Beschwerdemanagements sein. Viele Mitarbeiter scheuen sich noch, Verbesserungen bei ihren Kollegen anzubringen oder Beschwerden weiterzuleiten. Zudem besteht sowohl an der Auskunft wie auch bei der Verbuchungstheke oft Unsicherheit im Umgang mit Beschwerdeführern. Dies zeigt die Notwendigkeit einer langfristig angelegten Veränderung von Abläufen und Verhaltensweisen in Bezug auf Kundenrückmeldungen auf.

Kundenzufriedenheit ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Unternehmens. Auch die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen müssen sich darüber im Klaren sein, dass die richtige Reaktion auf Kundenbeschwerden zu einer starken Kundenbindung und positiver Mund-zu-Mund-Propaganda führen kann. Das Ziel eines jeden Mitarbeiters sollte deshalb nicht sein, die Beschwerdeanzahl zu senken, sondern die Zahl der unzufriedenen Kunden. Um diesen Gedanken der Kundenorientierung in der täglichen Arbeit durchzusetzen, sollte ein verstärktes Servicedenken jedoch nicht von oben verordnet werden, sondern durch das Vorleben einer kundenorientierten Servicestrategie aufgezeigt werden. Denn wenn einige Kollegen mit gutem Beispiel vorangehen, kann sich ein solcher Wandlungsprozess bei allen Mitarbeitern leichter vollziehen, als wenn es nur theoretische Vorgaben zum kundenorientierten Verhalten gäbe.

Das Ziel der Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen ist zum einen die Klärung der Zuständigkeiten für die Annahme und Bearbeitung von Beschwerden. Zum anderen soll ein professionelles Beschwerdemanagement dazu beitragen, dass Verhaltensweisen im Umgang mit Beschwerdeführern geändert werden, um auf Wünsche von Kundenseite adäquat reagieren zu können. Nicht zuletzt kann ein Beschwerdemanagement zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit beitragen, da das Kompetenzgefühl der einzelnen Mitarbeiter gestärkt wird und die Motivation zu einer

kundenorientierten Arbeitsweise durch positives wie negatives Feedback umso mehr gesteigert werden kann.

Da manche Prozessschritte des Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen aus organisatorischen, personellen oder technischen Gründen nicht von einem Tag auf den anderen einzuführen sind, werden in dieser Konzeption einige Schwerpunkte gesetzt, die zunächst mit geringem Aufwand umgesetzt werden können. Auf diese Vorschläge kann die Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement nach einer ersten Eingewöhnungsphase aufbauen und sich für weitere Veränderungen entscheiden. Dabei muss beachtet werden, dass die Änderung von Verhaltensweisen ein langwieriger Prozess ist, der nur durch anhaltende Mitarbeitermotivierung und konsequentes Vorleben der erwünschten Kundenorientierung in den Köpfen von allen Mitarbeitern verankert werden kann.

Die Schwerpunkte bei der Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen sollten demnach die Folgenden sein:

- Einrichtung einer Beschwerde-Abteilung mit den Aufgaben der Koordination, der Entwicklung von Instrumenten zur Beschwerdestimulierung, der zentralen Sammlung und Auswertung von Beschwerden sowie des Beschwerde-Reportings
- Einführung eines Dualen Beschwerdemanagements
- Formulierung von Verhaltensstandards bei der Beschwerdeannahme, Bearbeitung und Reaktion
- Motivation und Schulung der Mitarbeiter durch Fortbildungen, Workshops und Motivationstrainings
- Erstellung einer Beschwerdedatenbank für die informationstechnologische Unterstützung bei der Annahme, Bearbeitung, Reaktion und Auswertung von Beschwerden
- Anfertigung eines „Handbuchs Beschwerdemanagements“ mit einer kurzen Einführung in das Thema Beschwerdemanagement anhand verschiedener Zeitschriftenartikel, einer Liste aller zuständigen Mitarbeiter und deren Vertreter, einem Leitfaden für die korrekte Beschwerdebearbeitung und der Beschreibung von Verhaltensstandards

Die aufgeführten Punkte werden in dem nachfolgenden Konzept näher beschrieben, angefangen mit den Veränderungen auf organisatorischer Ebene. Nach einem Abschnitt über die Möglichkeiten zur informationstechnologischen Unterstützung wird der Mitarbeitermotivierung und -qualifikation ein wichtiger Platz eingeräumt. Anschließend wird der Umgang mit internen Beschwerden näher erläutert sowie die Wichtigkeit eines rei-

ungslosen innerbetrieblichen Informationsflusses beschrieben. Den Abschluss der Konzeption bildet die Empfehlung eines „Handbuchs Beschwerdemanagement“ als zusammenfassender Leitfaden für die Mitarbeiter.

## 9.2 Organisatorische Veränderungen

### 9.2.1 Duales Beschwerdemanagement

Bei der organisatorischen Eingliederung des Beschwerdemanagements in einer Bibliothek ist zunächst zu überlegen, ob Beschwerdeführer sich grundsätzlich an jeden Mitarbeiter wenden können, die Annahme also dezentral ausgerichtet ist, oder ob eine zentrale Stelle für die Beschwerdeannahme zuständig sein soll. Für die Kunden ist es zumeist einfacher, wenn sie ihr Anliegen an so vielen Stellen wie möglich vorbringen können, da sie so die aufwendige Suche nach dem richtigen Ansprechpartner umgehen können und außerdem nicht mehrmals weiter verwiesen werden müssen. Die Bereitschaft zur Meinungsäußerung ist also umso höher, je weniger Barrieren sich für die Kunden bieten. Andererseits hat ein dezentrales Beschwerdemanagement den Nachteil, dass die Beschwerden an den unterschiedlichsten Stellen gesammelt werden und eventuell viele Äußerungen gar nicht weitergeleitet werden, weil die Mitarbeiter mit den eigenen Fehlern konfrontiert wurden und dies nicht öffentlich machen wollen.

Daher empfiehlt sich für die Stadtbücherei Esslingen, ein duales Beschwerdemanagement einzuführen. Hierbei wird den Kunden die Wahl gelassen, entweder einen unabhängigen Ansprechpartner zu kontaktieren oder sich bei den einzelnen Mitarbeitern direkt zu äußern. Die Schaffung einer zentralen Stelle für Beschwerden sollte dennoch nicht dazu führen, dass Beschwerden nur noch über diesen Ansprechpartner bearbeitet werden dürfen. Im Gegenteil: Die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter bei der Beschwerdeannahme, Problemlösung und Rückmeldung an den Kunden sollten sogar ausgeweitet werden. Deswegen sollte jeder Mitarbeiter schnell und kundenorientiert handeln können, bei Problemen aber einen zentralen Ansprechpartner wissen, an den er weiter verweisen kann. Zudem sollten Beschwerden an einer zentralen Stelle gesammelt und ausgewertet werden, um zu vermeiden, dass Beschwerden verloren gehen. Dies ist eine der Aufgaben, die durch eine Beschwerde-Abteilung erfüllt werden kann.

Wenn Beschwerden an einer zentralen Stelle zusammenlaufen, muss diese Abteilung immer auch Rückmeldungen an die verschiedenen Zuständigkeitsbereiche geben, bei denen Probleme gemeldet wurden. Das kann häufig zu Spannungen und Konfrontationen führen, weshalb in der Fachliteratur der Konsens darüber herrscht, dass eine Beschwerde-Abteilung hierarchisch weit oben angesiedelt sein sollte. Durch die Selbstständigkeit dieser Abteilung und genügend Einflussrechte soll demnach die Kooperationsbereitschaft der anderen Mitarbeiter erhöht werden. In der Stadtbücherei Esslingen

wäre es sicher sinnvoll, solch eine unabhängige Abteilung bei der Stelle der Sachbearbeitung zentraler Benutzungsdienst einzurichten. Damit die Mitarbeiter sich der Beschwerdeabteilung gegenüber aber nicht kontrolliert oder verängstigt fühlen, ist es anzuraten, dieser Abteilung eine Art Mittlerfunktion zuzuteilen, indem sie zwar Entscheidungsbefugnisse hat, sich aber auch für die Interessen der unteren Hierarchieebenen einsetzen kann. Da die Aufgabenbereiche des Beschwerdemanagements allein durch eine Person kaum zu erfüllen sind, sollte sich die Beschwerde-Abteilung der Stadtbücherei Esslingen idealerweise aus einem Team von Mitarbeitern der verschiedensten Hierarchieebenen und Arbeitsgebiete zusammensetzen. Durch solch eine Teambildung lässt sich ein Überwachungseffekt womöglich verhindern.

Eine Beschwerde-Abteilung hätte demnach folgende Aufgabenbereiche:

- Verantwortung über den direkten Beschwerdemanagementprozess durch die Organisation der Stimulierung, Annahme, Bearbeitung und Reaktion von Beschwerden
- Systematische Sammlung und Auswertung aller eingehenden Beschwerden mithilfe von Beschwerdeerfassungsbögen oder einer Beschwerdedatenbank
- Regelmäßiges internes Berichtswesen über die Auswertungsergebnisse
- Durchführung von Beschwerde-Reportings
- Sensibilisierung, Motivation und Weiterbildung aller Mitarbeiter, die mit Beschwerden konfrontiert werden
- Pflege und Weiterentwicklung des „Handbuchs Beschwerdemanagements“

### 9.2.2 Beschwerdestimulierung

Für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement ist eine hohe Anzahl von Kundenrückmeldungen sehr wichtig, da nur so der Service nach den Wünschen der Kunden ausgerichtet werden kann. Weil sich viele Kunden aber häufig davor sträuben, ihren Ärger publik zu machen, sei es weil sie befürchten, sie werden nicht ernst genommen oder weil sie davon ausgehen, dass ihr Problem nicht gelöst werden kann, ist es von großer Wichtigkeit, Kundenäußerungen gezielt zu stimulieren.

Aus Sicht der Kunden ist es wichtig, dass sie ihre Beschwerde möglichst einfach und unkompliziert weitergeben können. Die Stadtbücherei Esslingen kann dazu beitragen, indem sie folgende Möglichkeiten der Beschwerdestimulierung einsetzt:

- Zur unmittelbaren Artikulation von Kundenunzufriedenheit bietet sich für den Kunden die mündliche Beschwerde an der Verbuchung oder Auskunft an. Bei wichtigen Beschwerdefällen könnte von den Mitarbeitern zur Vereinfachung der Weiterleitung ein vorgefertigtes Beschwerdeformular ausgefüllt und dann an die

Beschwerde-Abteilung weitergegeben werden. Außerdem könnten die Mitarbeiter sich an Richtlinien orientieren, die in einem „Handbuch Beschwerdemanagement“ beschrieben sind und an jedem Arbeitsplatz entweder als Datei oder ausgedruckt eingesehen werden können. Dadurch können die Mitarbeiter mehr Sicherheit im Umgang mit Beschwerden erhalten und zugleich positiver auf konstruktive Kritik reagieren und die Kunden zu Beschwerden ermuntern.

- Dass Beschwerden auch über telefonischem Wege erwünscht sind, könnte die Stadtbücherei den Kunden vermitteln, indem auf der Homepage, der Visitenkarte und anderen Informationsblättern ein deutlicher Aufdruck der Telefonnummer mit einem einladenden Zusatz zur Beschwerdestimulierung erfolgt. Zusätzlich sollte hier darauf geachtet werden, dass unter der angegebenen Telefonnummer zu den Öffnungszeiten immer ein kompetenter Mitarbeiter die Anrufe entgegennimmt. Denn wenn der telefonische Beschwerdeweg gezielt stimuliert wird, es aber zu Problemen bei der Annahme am Telefon kommt, hätte dies negative Auswirkungen auf die Zufriedenheit des Kunden mit der Beschwerdebearbeitung der Stadtbücherei.
- Auch ein allgemeiner Hinweis an verschiedenen Stellen der Stadtbücherei, dass Anregungen, Kritik oder Lob jederzeit willkommen sind, ist eine einfache Möglichkeit, Kunden zur Meinungsäußerung anzuregen. Dies könnte durch auffällige Plakate, der Bekanntgabe auf der Homepage oder durch den Aufdruck auf den verschiedenen Informationsblättern der Stadtbücherei geschehen. Mögliche Formulierungen wären zum Beispiel: „Wenden Sie sich an uns, wenn Sie Fragen oder Probleme haben“, „Wenn Sie unzufrieden sind, erzählen Sie es uns; wenn Sie zufrieden sind, erzählen Sie es anderen“, „Helfen Sie uns, besser zu werden“, „Sagen Sie uns Ihre Meinung“ oder „Danke für Ihre Anregungen und Wünsche“.
- Da schriftliche Beschwerden normalerweise einen großen Aufwand für die Kunden bedeuten und zumeist nur bei schwerwiegenden Problemen genutzt werden, sollte die anonyme Beschwerde durch den Einsatz von Meinungskarten erleichtert werden. Dadurch kann ein Kunde auf der einen Seite die persönliche Konfrontation umgehen, auf der anderen Seite werden die Kunden außerdem dazu ermuntert, kleinere Probleme, Anregungen oder Lob aufzuschreiben. Die Meinungskarten sollten sehr auffällig und möglichst farbig gestaltet sein und die Fragen eher offen gehalten sein. Wenn der Kunde eine Antwort auf seine Meinungskarte wünscht, sollte er außerdem seine Adresse angeben können. Hier ist zu empfehlen, Standards über die Reaktionszeiten auf verschiedene Beschwerden festzusetzen und gegebenenfalls Zwischenbescheide zu geben. Ein einfaches, aber sehr gutes Beispiel für eine Meinungskarte ist die der Stadtbibliothek

Ludwigburg,<sup>111</sup> da sie in Postkartenform gehalten ist, auffällig gestaltet ist und die Kunden in einfacher Weise ihrer Zufriedenheit Ausdruck verleihen können, indem sie Smileys ankreuzen. Die Meinungskarten könnten in einen anonymen Meinungskasten an einer auffällig platzierten Stelle geworfen werden. Damit der Rücklauf möglichst groß wird, sollte die Existenz und die Funktion eines solchen Meinungskastens verstärkt beworben werden.

- Zusätzlich zu den klassischen Beschwerdewegen sollte auch die Kontaktaufnahme auf elektronischem Wege ausgebaut werden. Die bisherige Lösung der Stadtbücherei Esslingen, dass auf der Bibliothekshomepage nur der Hyperlink auf die allgemeine E-Mailadresse zur Verfügung steht, ist für ein aktives Beschwerdemanagement nicht ausreichend. Unter einer direkten Aufforderung zur Meinungsäußerung sollte hier ein Hyperlink speziell für Beschwerden, Anregungen und Wünsche eingerichtet werden, der sich als solcher von der allgemeinen E-Mailadresse unterscheidet. Die über diesen Hyperlink eingehenden E-Mails könnten dann direkt an die Beschwerde-Abteilung weitergeleitet und sofort bearbeitet werden. Für die Kunden wäre die Hemmschwelle zudem deutlich niedriger, wenn ein konkreter Ansprechpartner genannt wird und sie damit wissen, an welche Stelle ihre E-Mail tatsächlich adressiert ist. In diesem Zusammenhang könnte eine Idee der Stadtbibliothek Bremen aufgegriffen werden, die auf ihrer Homepage eine Liste der verschiedenen Ansprechpartner mit den dazugehörigen Kontaktmöglichkeiten veröffentlicht hat. Die Stadtbücherei Esslingen könnte durch die Bekanntmachung der zuständigen Kontaktpersonen zudem die Anonymität aufheben, die ja in vielen Bibliotheken auch eine Beschwerdebarriere darstellt.

Da die Zahl der Beschwerden durch eine gezielte Stimulierung zunächst steigen wird, es aber nicht genau zu prognostizieren ist, in welchem Umfang, ist eine stufenweise Beschwerdestimulierung sinnvoll. In einem ersten Schritt sollten die eingehenden Beschwerden daher nach dem neuen System des Beschwerdemanagementprozesses bearbeitet werden, ohne dass die Kunden aktiv zur Meinungsäußerung aufgefordert werden. Damit könnten die Mitarbeiter die neue Arbeitsweise einüben und so einer Überforderung des Personals durch zu viele Beschwerden vorbeugen. Daraufhin könnten die verschiedenen Kommunikationskanäle durch die gezielte Beschwerdestimulierung schrittweise erprobt werden.

---

<sup>111</sup> Ein Exemplar einer Meinungskarte der Stadtbibliothek Ludwigsburg befindet sich im Anhang C.

### 9.2.3 Beschwerde-Reporting

Im Rahmen der Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen ist die Durchsetzung eines internen Berichtswesens von großer Dringlichkeit. Beschwerden enthalten wichtige Informationen, die von der Bücherei genutzt werden sollten, um späteren Fehlern vorzubeugen und die eigenen Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern. Zunächst sollten die eingegangenen Beschwerden daher nach verschiedenen Kriterien ausgewertet werden. Hier könnte auch ein einfaches Erfassungsraster genügen, in dem die Beschwerden für eine spätere Analyse eingetragen werden.

Im Anschluss an die Auswertung sollte zur effektiven Beschwerdeinformationsnutzung über die Ergebnisse der Analyse berichtet werden. Diese Berichterstattung kann einmal aktiv geschehen („Informations-Push“), zum Beispiel anhand von kontinuierlich durchgeführten Beschwerde-Reportings.

Einmal ist es wichtig, dass diejenigen Abteilungen detaillierte Informationen erhalten, über deren Zuständigkeitsbereich Beschwerden geäußert wurden. Die Beschwerde-Abteilung kann Kundenrückmeldungen hier zu jeder Zeit durch Besprechungen mit dem jeweiligen Team näher beschreiben und mit den Betroffenen nach Lösungen suchen. Zum anderen sollten aber auch in allgemeinen Bibliothekssitzungen Informationen über Beschwerdefälle, deren Lösungen sowie statistische Daten zum Beschwerdemanagement verbreitet werden. So könnte das gemeinsame Anliegen der Kundenzufriedenheit an alle Mitarbeiter herangetragen werden. Nicht zuletzt sollte auch die Bibliotheksleitung und andere höhere Instanzen in bestimmten Zeitabständen zusammenfassende Berichte von der Beschwerde-Abteilung erhalten, um die Beschwerdeauswertungen zur strategischen Planung nutzen zu können.

Neben der zielgruppenbezogenen Verteilung durch eine aktive Berichterstattung sollten die Mitarbeiter auch auf Informationen der Beschwerde-Abteilung zugreifen können („Informations-Pull“), indem sie Zugang zu verschiedenen Auswertungsergebnissen und Fallschilderungen bekommen. Dies könnte durch das Intranet der Stadtbücherei Esslingen realisiert werden.

Zusätzlich zum internen Berichtswesen bietet die öffentliche Bekanntgabe von verschiedenen Beschwerdefällen eine einfache Möglichkeit, die Kunden davon in Kenntnis zu setzen, dass Beschwerden erwünscht sind und von der Stadtbücherei auch ernst genommen werden. Die Beschwerden könnten zum Beispiel an einer Informationswand im Eingangsbereich ausgehängt werden, etwa durch das Anpinnen erfolgreich bearbeiteter Meinungskarten oder durch die Veröffentlichung einzelner Briefwechsel. Die veröffentlichten Reaktionen und Lösungsvorschläge der Stadtbücherei würden sicher viele interessierte Kunden finden. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Beschwerdeführer anonym bleiben.

Auch die verschiedenen Auswertungsstatistiken und Berichte aus der Beschwerde-Abteilung könnten auf dieser Informationswand einen Platz haben. Solch ein öffentliches Beschwerde-Reporting sollte, wie der Meinungskasten auch, durch Plakate oder große Überschriften erklärt werden und auffällig gestaltet sein. Als nächster Schritt könnte die Homepage der Stadtbücherei Esslingen als Übermittler von Beschwerde-Reportings fungieren, ähnlich wie es in der Universitätsbibliothek Oldenburg unternommen wird.<sup>112</sup>

### 9.3 Informationstechnologische Unterstützung

Zur Erleichterung der verschiedenen Arbeitsschritte des Beschwerdemanagements ist der Einsatz einer Datenbank zu empfehlen. So kann ein softwaregestütztes Beschwerdemanagementsystem zu einer vollständigen, strukturierten und schnellen Beschwerdefassung beitragen, Beschwerdebearbeitungsprozesse steuern und vor allem die Auswertung von Beschwerden erleichtern. Eine solche Datenbank wäre in der Stadtbücherei Esslingen vor allem wichtig für die Arbeit der Beschwerde-Abteilung, jedoch nicht notwendig für die Beschwerdebearbeitung durch die anderen Mitarbeiter.

Es gibt zwar speziell für das aktive Beschwerdemanagement entwickelte Softwaresysteme wie das Produkt „Sorry!“ der Rödl IT Consulting GmbH, für die Stadtbücherei Esslingen würde es jedoch ausreichen, eine Microsoft ACCESS Datenbank anzulegen, um Beschwerdefälle strukturiert zu erfassen und auszuwerten. Die Programmierung solch einer Beschwerdedatenbank wäre ein mögliches Praktikantenprojekt, das sicherlich binnen kurzer Zeit abgeschlossen sein könnte. Damit die Datenbank optimal genutzt werden kann, sollten die damit arbeitenden Mitarbeiter der Beschwerde-Abteilung in dem Umgang mit Microsoft ACCESS geschult werden.

Der Vorteil einer auf die Stadtbücherei Esslingen zugeschnittenen Datenbank ist, dass sie genau die Funktionalitäten beinhaltet, die für ein gutes Zusammenspiel der eingesetzten Beschwerdemanagement-Komponenten notwendig sind. Für die Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf wurde zum Beispiel speziell für die Zwecke der Erfassung und Auswertung von Beschwerden eine solche Datenbank programmiert.<sup>113</sup> Da dieses Produkt ein sehr gutes Beispiel für die informationstechnologische Unterstützung eines Beschwerdemanagements ist, stelle ich im Folgenden einzelne Inhalte dieser Datenbank vor. Diese Komponenten könnten auch in einer Beschwerdedatenbank der Stadtbücherei Esslingen eingesetzt werden.

---

<sup>112</sup> Zum Report Beschwerdemanagement der Universitätsbibliothek Oldenburg siehe S. 34.

<sup>113</sup> Vgl.: Müller (2001), S. 224.

Wenn eine Beschwerde in der zentralen Stelle für Kritikmanagement der Universitäts- und Landesbibliothek Düsseldorf eingegangen ist, wird sie sofort in die Erfassungsmaske der Datenbank eingetragen. Hier werden Angaben zur Beschwerdebearbeitung eingegeben, zum Beispiel das Eingangs- und Abschlussdatum, ob eine Zwischenmeldung erfolgt ist und der Bearbeitungsstatus. Weiterhin kann durch ein Kategorienschema ausgewählt werden, über welchen Weg die Beschwerde eingegangen ist. In einem Kästchen kann der Bearbeiter außerdem ankreuzen, ob der Beschwerdeführer eine Antwort erhalten möchte.

Ebenso wird für die spätere Auswertung angekreuzt, ob es sich bei der Beschwerde um Lob, Kritik, einen Hinweis, einen Vorschlag, eine Anfrage oder einen Wunsch handelt. Zusätzlich wird der Themenbereich, in den die Beschwerde fällt, angegeben, zum Beispiel EDV. Hier kann noch weiter differenziert werden, etwa durch Auswahl des Einzelthemas OPAC. Auf diese Weise kann die Anzahl der Kundenrückmeldungen nach Themenbereich und Art der Äußerung in regelmäßig aufbereiteten Kreuztabellen in Bezug zueinander gesetzt werden und Aufschluss über die Arbeit der verschiedenen Abteilungen geben.

Ein wichtiger Baustein in dieser Erfassungsmaske ist natürlich die Beschreibung der Beschwerde selbst in einem Textfeld. Zudem gibt es ein Textfeld für Bemerkungen sowie für die erfolgte Lösung des Problems. Neben der Erfassung der Kundenrückmeldungen werden auch die Antworten auf die verschiedenen Beschwerden in dieser Datenbank beschrieben. So kann die gesamte Konversation zwischen Beschwerdeführer und Bibliothek elektronisch festgehalten werden und in der Erfassungsmaske der ersten Äußerung nachvollzogen werden.

Wie die hier beschriebene Umsetzung einer Beschwerdedatenbank zeigt, kann ein IT-gestütztes Beschwerdemanagementsystem auch in Bibliotheken problemlos eingesetzt werden. Hier genügt es jedoch völlig, eine Microsoft ACCESS Datenbank zu programmieren, da Beschwerdemanagement-Softwaresysteme eher für große Unternehmen gedacht sind, die oft mit einem komplexeren Beschwerdemanagement als etwa eine Stadtbücherei arbeiten.

Dennoch ist auch der Stadtbücherei Esslingen zu empfehlen, die Arbeit der Beschwerde-Abteilung durch eine Datenbank effektiver zu gestalten. Zwar geht dem Nutzen zunächst ein gewisser Aufwand voraus, die Vorteile der schnellen und strukturierten Erfassung und Bearbeitung sowie der detaillierten Auswertung von Beschwerden liegen aber auf der Hand.

## 9.4 Mitarbeitermotivation und –qualifikation

### 9.4.1 Serviceorientierte Mitarbeiter

Die Ursache von Beschwerden sind häufig Fehler auf Seite des Unternehmens wie auch auf Seite der Kunden, falsche Erwartungen, Missverständnisse oder begrenzte Ressourcen. Zumeist wird die Kundenzufriedenheit jedoch durch das Verhalten der Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt bestimmt. Daher ist es besonders wichtig, Beschwerdeführer wieder zufrieden zu stellen, indem man sich als angesprochener Mitarbeiter entgegenkommend und freundlich verhält.

Jeder Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen sollte deshalb die Ansicht vertreten, dass Beschwerden keine Störung sind, sondern sogar eine Chance zur Verbesserung des eigenen Services darstellen. Außerdem könnten die Mitarbeiter für den Gedanken sensibilisiert werden, dass unzufriedene Kunden ihr Negativerlebnis circa 10 Personen in ihrem Umfeld weitervermitteln, aber nur etwa 3 Personen von ihren positiven Erfahrungen erzählen. Ein zufriedener Kunde sollte als wichtiger Werbeträger angesehen werden und auch so behandelt werden. Nur wenn solch eine Grundhaltung im Verhalten mit den Kunden wiedergespiegelt wird, kann man tatsächlich von Serviceorientierung sprechen.

Da zwischen der Bibliothek und dem Kunden ein öffentlich-rechtliches Benutzungsverhältnis besteht, das durch Satzungen und Gebühren geprägt ist, scheint ein Entgegenkommen durch Kulanz in vielen Fällen nur begrenzt möglich zu sein. Am Beispiel der Stadtbibliothek Bremen kann man jedoch sehen, dass Mitarbeiter serviceorientiert handeln können, auch wenn sie einen geringen Handlungsspielraum zur Verfügung haben: In einer Workshop-Reihe wurden von den Mitarbeitern selbst verschiedene Verhaltensweisen erarbeitet, die unter dem Begriff der „Kalkulierten Kulanz“ zu einem Standard zusammengefasst wurden.<sup>114</sup> Unter anderem werden die Mitarbeiter dazu aufgefordert, eine gemeinsame „Win-win“-Lösung für das Problem zu finden und im Zweifelsfall davon auszugehen, dass der Kunde Recht hat.

Die Festlegung von Verhaltensweisen kann aber nur ein erster Schritt hin zu einer serviceorientierten Belegschaft sein. Durch die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Entstehungsprozess in Form von Workshops oder Brainstormings steigt zwar das Verständnis der Mitarbeiter für den anstehenden Veränderungsprozess. Die tatsächliche Umsetzung eines kundenorientierten Verhaltens ist aber nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter intrinsisch motiviert sind, ihre eigenen Aufgaben engagiert und exzellent erfüllen und sie außerdem den Wunsch haben, dem Kunden als Problemlöser zu helfen. Diese Art

---

<sup>114</sup> Die erarbeiteten Verhaltensweisen im Rahmen der „Kalkulierten Kulanz“ befinden sich im Anhang D.

der Serviceorientierung lässt sich jedoch nur erreichen, wenn die Mitarbeiterqualifikation planvoll gestaltet wird.

Stauss und Seidel haben die erforderlichen Qualifikationen von serviceorientierten Mitarbeitern im Beschwerdemanagement folgendermaßen zusammengefasst:<sup>115</sup>

<b>Fach- und Methodenkompetenz</b>	<b>Sozial- und Emotionalkompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkenntnisse über Grundzüge des Beschwerdeverhaltens</li> <li>• Kenntnis von Verfahrensrichtlinien</li> <li>• Beherrschung von Kommunikationstechniken</li> <li>• Kenntnis der Beschwerdebearbeitungsprozesse und ihrer Einzelschritte</li> <li>• Beherrschung der Beschwerdemanagementsoftware</li> <li>• Methodenkenntnisse in Bezug auf Beschwerdeauswertung und Beschwerdemanagement-Controlling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilität</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Flexibilität und Kreativität</li> <li>• Emotionale Selbstwahrnehmung</li> <li>• Emotionale Selbstkontrolle</li> <li>• Kritikfähigkeit</li> <li>• Konfliktlösungskompetenz</li> <li>• Belastbarkeit</li> </ul>

Neben der Kenntnis von Methoden und der fachlichen Kompetenz müssen serviceorientierte Mitarbeiter also vor allem auch über genügend Sozial- und Emotionalkompetenz verfügen. Die Beherrschung von Kommunikationstechniken oder die Kenntnis von Beschwerdebearbeitungsprozessen sind Dinge, die sich in theoretischen Schulungen erlernen lassen. Doch Faktoren wie Sensibilität, Kritikfähigkeit oder emotionale Selbstkontrolle sind Persönlichkeitsmerkmale, die sich nur schwer antrainieren lassen.

Bei der Umsetzung eines erfolgreichen Beschwerdemanagements sind daher umfassende Schulungen des Personals von großer Wichtigkeit. Auf der einen Seite sollten die Mitarbeiter über genügend Fachkompetenz auf dem Gebiet der Kommunikation und dem Umgang mit Beschwerdeführern verfügen. Auf der anderen Seite sollten die Mitarbeiter sich auch kundenorientiert verhalten können, indem sie ihre sozialen und emotionalen Kompetenzen auch im Beruf ausbauen.

<sup>115</sup> Vgl.: Stauss/Seidel (2002), S. 462.

### 9.4.2 Schulungsmöglichkeiten

Alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt sollten auf Beschwerdesituationen vorbereitet werden, indem die im vorherigen Abschnitt geforderten Kompetenzen durch gezielte Fortbildungen vermittelt werden. Für die Stadtbücherei Esslingen sind Schulungen mit dem Schwerpunkt der Organisation eines Beschwerdemanagements eher zweitrangig, da diese Fachkompetenzen ja vor allem für die Beschwerde-Abteilung selbst von großer Bedeutung sind, eine solche Fortbildung jedoch nicht von allen Mitarbeitern besucht werden muss.

Wichtiger ist in diesem Fall die Schulung der Verhaltensweisen in der konkreten Beschwerdesituation und bei der darauf folgenden Weitergabe der Informationen. Da viele Kunden von den Mitarbeitern im Beschwerdefall vor allem Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Hilfsbereitschaft, Reaktionsschnelligkeit und Fairness erwarten, sollten die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen zusätzlich zur korrekten Arbeitsweise auch über Sozial- und Emotionalkompetenzen verfügen. Ein Mitarbeiter sollte sich demnach in die Lage des Kunden versetzen können, die Wirkung seines eigenen Verhaltens auf den Beschwerdeführer einschätzen können und fähig sein, Kommunikationstechniken, wie die richtige Wortwahl, Mimik und Gestik, einzusetzen.

Auf diese Erfordernisse aufbauend ist es also wünschenswert, dass die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen verstärkt in den verschiedenen Kommunikationstechniken geschult werden. Da die letzte Fortbildung zu dem Thema im Jahre 1999 durchgeführt wurde und diese sich vor allem auf die Kommunikation zwischen den einzelnen Mitarbeitern bezogen hat, wäre hier eine neue Inhouse-Schulung für alle Mitarbeiter angebracht, die den Schwerpunkt auf den Umgang mit dem Kunden setzt.

Damit unzufriedene Kunden schon beim ersten Kontakt mit dem Personal der Stadtbücherei ihre negativen Emotionen in positive Gefühle umwandeln können, ist die Emotionalkompetenz der angesprochenen Mitarbeiter ein wichtiger Faktor für die optimale Beschwerdeannahme. Ein Mitarbeiter, der mit einer Beschwerde konfrontiert wird, sollte glaubhaft Einfühlungsvermögen ausdrücken können und auf diese Weise den Ärger des Kunden abbauen. Emotionale Kompetenz lässt sich nur schwer erlernen, dennoch könnte eine Fortbildung zu dem Thema „Deeskalation im Umgang mit schwierigen Kunden“ den Mitarbeitern der Stadtbücherei einige Instrumente vermitteln, mit denen verärgerte Kunden beruhigt werden können.

Zusätzlich sollte die Kritikfähigkeit der Mitarbeiter gestärkt werden, damit sie durch Selbstkontrolle und Selbstwahrnehmung eine Eskalation der negativen Emotionen im Beschwerdegespräch verhindern können. Hierzu eignet sich eine von der Bibliotheksleitung gewünschte Inhouse-Schulung mit dem Titel „Aus Beschwerden werden Einsichten – Wertschöpfender Umgang mit Beschwerden“.

Da von der Mitarbeiterseite aus der Wunsch geäußert wurde, dass einheitliche Verhaltensstandards im Umgang mit Beschwerdeführern vermittelt werden, ist es zudem sinnvoll, die in den Kommunikationstrainings erarbeiteten Strategien in einem Papier zusammenzufassen. Solch eine Festlegung von Verhaltensstandards könnte auf unterschiedliche Weise geschehen, zum Beispiel durch die Mitarbeiter selbst. Der folgende Abschnitt befasst sich nun mit möglichen Herangehensweisen zur Formulierung solcher Standards.

### **9.4.3 Verhaltensstandards**

In der Stadtbücherei Esslingen fehlt es bisher an Verhaltensstandards, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können, wenn eine Beschwerde an sie gerichtet wird. Daher sollte die Beschreibung von einheitlichen Arbeitsabläufen ein wichtiger Schritt bei der Einführung des Beschwerdemanagements sein. Die Mitarbeiter sollten zum Beispiel die Möglichkeit erhalten, verärgerte Kunden nach einem abgesprochenen Verfahren, wie etwa durch freundliches und souveränes Auftreten, beruhigen zu können. Zwar ist jeder Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt auf sich allein gestellt und er sollte auch nach eigenem Ermessen handeln können. Bei schwierigen Fällen ist es dennoch von Vorteil, wenn ein Mitarbeiter sich für die weitere Vorgehensweise an Verhaltensstandards orientieren kann.

Verhaltensstandards sind keineswegs als ein aufgezwungenes Gebot zur Verhaltenssteuerung anzusehen, sondern sie sollten als Chance wahrgenommen werden, die eigene Arbeitsweise zu erleichtern. Solche Richtlinien sind jedoch nicht von Erfolg gekrönt, wenn sie einfach nur angeordnet werden. Vielmehr sollte die Stadtbücherei Esslingen darauf achten, alle Mitarbeiter bei der Gestaltung neuer Abläufe mit einzubeziehen, um nicht von Anfang an auf Ablehnung zu stoßen.

Die Entscheidungskompetenzen der einzelnen Mitarbeiter dürfen durch Verhaltensrichtlinien jedoch nicht beeinträchtigt werden und die Bearbeitung von Beschwerden sollte nicht in bürokratischer Weise erfolgen. So gilt es, die Mitarbeiter zwar anzuleiten, ihnen aber dennoch die Befugnis zu erteilen, in einem bestimmten Rahmen nach eigenem Ermessen zu handeln, um dem Kunden möglichst schnell und auf flexible Weise helfen zu können. Durch dieses Empowerment, also der Übertragung von mehr Verantwortung, kann außerdem die Bereitschaft der Mitarbeiter wachsen, sich für mehr Kundenorientierung einzusetzen.

In der Stadtbücherei Esslingen könnten Standards zu den folgenden Punkten festgelegt werden:

- Mitarbeiterverhalten bei der persönlichen und telefonischen Annahme von Beschwerden

- Beispielhafte Vorgehensweisen für die Bearbeitung und Problemlösung von leichten Beschwerdefällen
- Leitfaden für die stufenweise Weiterleitung von Beschwerden mit der Klärung von Zuständigkeiten
- Verhalten im Umgang mit schwierigen Kunden und in Stresssituationen
- Festlegung von Reaktionszeiten auf Beschwerden

Die Formulierung von Verhaltensstandards kann unter Anwendung verschiedener Methoden erfolgen. So könnte eine Arbeitsgruppe gebildet werden und die erarbeiteten Ergebnisse in einer Sitzung vorgestellt werden. Schon bei der Formulierung von Auskunftsdienststandards durch eine solche Arbeitsgruppe hat sich in der Stadtbücherei Esslingen jedoch gezeigt, dass vorgegebene Standards von den anderen Kollegen nicht von heute auf morgen umgesetzt werden können. Denn die Änderung von Verhaltensweisen ist ein Prozess, der nur über einen längeren Zeitraum und durch die wiederholte Bewusstmachung der neuen Abläufe geschehen kann. Daher empfiehlt es sich, in diesem Falle alle Mitarbeiter bei der Festlegung solcher Standards mit einzubeziehen. Denn nur so fühlt sich tatsächlich jeder Mitarbeiter verantwortlich für die Umsetzung der eigens formulierten Verhaltensweisen.

Deshalb sollten in der Stadtbücherei Esslingen verschiedene Workshops durchgeführt werden: Ähnlich wie in der Stadtbücherei Walldorf könnte im Rahmen der Einführung eines Beschwerdemanagements zum Beispiel ein Workshop stattfinden, bei dem das Leitbild „Kundenorientierung“ in den Mittelpunkt gestellt wird und von allen Mitarbeitern gemeinsam eine eigene Unternehmensethik entwickelt wird.

Auch die von der Stadtbibliothek Bremen durchgeführten Workshops waren erfolgreiche Bausteine hin zu einer höheren Mitarbeitermotivation. Gerade die von den Mitarbeitern der Stadtbibliothek Bremen erarbeiteten Verhaltensweisen im Rahmen der „Kalkulierten Kulanz“<sup>116</sup> zeigen deutlich, dass auch die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen solche Verhaltensweisen selbst festlegen könnten. Bei einem Workshop wäre es außerdem einfacher, Verhaltensstandards aus der Sicht des Kunden zu formulieren, da die Mitarbeiter sich in Form von Rollenspielen, Brainstormings und kleinen Arbeitsgruppen leichter in die Lage des Kunden versetzen können.

---

<sup>116</sup> Die erarbeiteten Richtlinien befinden sich im Anhang D.

## 9.5 Interne Beschwerden und Informationsfluss

Eine kundenorientierte Unternehmenskultur kann sich nur entwickeln, wenn das Leitbild der Kundenzufriedenheit von allen Mitarbeitern getragen wird. Die Stadtbücherei Esslingen könnte ein solches Leitbild zunächst durch öffentliche und interne Erklärungen, also einer Art internem Marketing, an die Mitarbeiter herantragen. Doch ist die Information aller Mitarbeiter nicht der einzige Rahmenfaktor, der zu einer kundenorientierten Unternehmenskultur führen kann. Vielmehr ist die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter genauso wichtig wie zufriedene Kunden. Das Personal kann sich nur für die Belange der Bibliotheksbesucher einsetzen, wenn ihre eigenen Sorgen auch gehört werden und die Leitung sich auch für ihre Probleme interessiert. Nur wenn die Mitarbeiter zufrieden sind, können sie auch kundenorientiert handeln.

Aus diesem Grunde sollten interne Verbesserungsvorschläge nicht durch negative Reaktionen unterdrückt werden, sondern ausdrücklich erwünscht sein. Da innerbetriebliche Beschwerden wertvolle Informationen enthalten, sollten die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen dazu ermutigt werden, sich Gedanken über Verbesserungen in der Bibliothek zu machen. Neben einer offenen Kommunikationskultur könnten anonyme Beschwerdewege dazu beitragen, dass auch interne Vorschläge an die Bibliotheksleitung vordringen. Hier sollte darauf geachtet werden, dass jeder Vorschlag beachtet, geprüft und beantwortet wird und bei einer erfolgreichen Verbesserung der Einsatz des engagierten Mitarbeiters auch honoriert wird.

Bei der Formulierung von internen Beschwerden an die eigenen Kollegen tun sich dennoch viele Mitarbeiter schwer, denn wer teilt schon gerne Kritik aus oder nimmt Verbesserungsvorschläge entgegen? Ein professionelles Beschwerdemanagement kann aber nur dann erfolgreich sein, wenn der interne Informationsfluss reibungslos und ohne Schuldzuweisungen erfolgt. Der Umgang mit Feedback kann zunächst in einem Kommunikations-Training erlernt werden. Viel wichtiger ist jedoch ein Umdenken bei allen Mitarbeitern, das sich nicht erlernen lässt, das nämlich ein teamorientiertes Verhalten und ein freundliches Miteinander die eigene Arbeit positiv beeinflussen kann. Solch eine Denkweise kann man jedoch nur vermitteln, indem man selbst mit gutem Beispiel vorangeht.

Für die Stadtbücherei Esslingen ist es außerdem wichtig, dass alle Mitarbeiter sehr gut informiert sind über:

- die Kommunikationsmöglichkeiten mit den zuständigen Kollegen, also in welchen Fällen eine Information persönlich, telefonisch oder per E-Mail weitergegeben wird
- den Organisationsaufbau und die Zuständigkeiten innerhalb des Hauses
- die aktuellen Neuerungen in der Stadtbücherei

Eine funktionierende interne Kommunikation und ein reibungsloser Umgang der Mitarbeiter untereinander ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement. Denn erweckt man bei einem Beschwerdeführer den Eindruck, dass der interne Informationsfluss nicht gelingt, kann ein solches Gespräch sehr schwierig werden. Wenn Kunden an verschiedenen Stellen unterschiedliche Auskünfte erhalten und sogar Zugeständnisse erhalten, die nicht erfüllt werden können, rührt das zumeist daher, dass die Mitarbeiter falsch oder gar nicht informiert sind, sie es nicht sein wollen oder schlichtweg vergessen haben, wie vorgegangen werden sollte.

Die Optimierung des Informationsflusses innerhalb der Stadtbücherei Esslingen ist demzufolge ein wichtiger Aspekt, der bei der Einführung des Beschwerdemanagements beachtet werden sollte. Das Schwarze Brett, die verschiedenen Rundschreiben, E-Mails und persönlichen Besprechungen können auch im Rahmen des Beschwerdemanagements verstärkt genutzt werden, um die Mitarbeiter zu informieren. Allein durch die passive Informationsbereitstellung ist es aber noch nicht getan: Jeder Mitarbeiter sollte dazu verpflichtet sein, sich aktiv zu informieren, sei es über die Ergebnisse der letzten Sitzung, Neuerungen im Bestand oder die nächste große Veranstaltung der Stadtbücherei. Denn nur so lassen sich falsche Auskünfte und Schuldzuweisungen unter den Mitarbeitern vermeiden.

Ein weiteres Instrument zur Mitarbeiterinformation stellt nun das im nächsten Abschnitt beschriebene „Handbuch Beschwerdemanagement“ dar, in dem alle wichtigen Informationen über die Annahme, Bearbeitung und Weiterleitung von Beschwerden zusammengefasst werden könnten.

## **9.6 Ein „Handbuch Beschwerdemanagement“ als Leitfaden für die Mitarbeiter**

Die Umsetzung des neuen Beschwerdemanagement-Prozesses durch die Mitarbeiter der Stadtbücherei Esslingen könnte auf einfache Weise erleichtert werden, indem ihnen ein „Handbuch Beschwerdemanagement“ zur Verfügung gestellt wird. In diesem Handbuch wären alle wichtigen Informationen zum Beschwerdemanagement zusammengefasst und für die Mitarbeiter leicht verständlich dargestellt. Damit wirklich alle Mitarbeiter über die internen Regelungen zur Beschwerdebearbeitung informiert werden, sollte darauf geachtet werden, dass dieses „Handbuch Beschwerdemanagement“ an möglichst vielen Stellen eingesehen werden kann. Wie in der Stadtbücherei Walldorf sollte der Zugriff auf solch einen Leitfaden an allen Arbeitsplätzen sowie Auskunfts- bzw. Verbuchungsplätzen möglich sein. Das Handbuch könnte entweder elektronisch als Datei abrufbar sein oder mehrfach als gedrucktes Exemplar zur Verfügung stehen.

Jeder Mitarbeiter sollte außerdem dazu verpflichtet sein, dieses Handbuch zu lesen, damit ein professionelles Beschwerdemanagement auch tatsächlich in die Tat umgesetzt

werden kann. Gerade im persönlichen Gespräch mit Beschwerdeführern kann es für den angesprochenen Mitarbeiter sehr hilfreich sein, einen Blick in solch ein Handbuch zu werfen. Einmal zeigt der Mitarbeiter dem Kunden damit, dass er sich wirklich um eine adäquate Lösung seines Problems bemüht, andererseits kann dieser Leitfaden den Umgang mit Beschwerdeführern erleichtern, indem klare Richtlinien vorgegeben werden.

Das Handbuch sollte vor allem dem Zweck dienen, die Mitarbeiter auf die selbständige Bearbeitung von Beschwerden vorzubereiten, indem ihnen ein gewisser Handlungsspielraum vorgegeben wird. Die Kompetenzen der Mitarbeiter werden durch festgelegte Bearbeitungsschritte nicht etwa eingegrenzt, sondern eher noch ausgeweitet, da einige Nachfragen bei Kollegen durch solch ein Handbuch nun wegfallen könnten.

Das „Handbuch Beschwerdemanagement“ der Stadtbücherei Esslingen könnte sich durch verschiedene inhaltliche Schwerpunkte auszeichnen und im Laufe der Zeit immer wieder abgeändert werden. Aus diesem Grunde beschreibe ich im Folgenden nur einen möglichen Aufbau eines solchen Leitfadens.

Zunächst sollte das Handbuch einen allgemeinen Teil zum Beschwerdemanagement enthalten, in dem der Beschwerdebegriff noch einmal erklärt wird und in Kurzform die verschiedenen Schwerpunkte eines Beschwerdemanagements dargestellt werden. Auch eine Art Leitbild der Stadtbücherei, das sich auf die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit bezieht, sollte in diesem Handbuch enthalten sein. Zur Verdeutlichung könnte hier auch ein Beispiel über die Auswirkungen unzufriedener Kunden angebracht sein. Zusätzlich sollten zur weiteren Vertiefung einige Zeitschriftenartikel zum Thema Beschwerdemanagement im Anhang beigefügt werden. Hier würde ich vor allem die Artikel von Hannelore Vogt, Ute Flammersheim und Uta Müller empfehlen, da sich diese gezielt auf das Beschwerdemanagement in Bibliotheken beziehen.

In einem zweiten Abschnitt des Handbuchs könnte die Organisation des Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen besser verdeutlicht werden, indem die Beschwerde-Abteilung beschrieben wird und deren Einbettung in den Gesamtbetrieb zum Beispiel durch ein Organigramm erklärt wird. Damit die Kontaktaufnahme zu den zuständigen Kollegen im Beschwerdefall reibungslos verläuft, ist zudem eine Liste vorteilhaft, in der die Zuständigkeiten von allen Mitarbeitern, die jeweiligen Kontaktmöglichkeiten und deren Vertreter im Urlaubsfall aufgelistet sind. Dies hätte den Vorteil, dass ein Mitarbeiter auf einen Blick sieht, an wen er die Beschwerde weiterleiten kann. Somit könnten mehr Beschwerden ohne Umwege an die richtige Stelle gelangen und bearbeitet werden.

In diesem Zusammenhang ist es nicht minder wichtig, einen Leitfaden für die korrekte Beschwerdehandhabung in dieses Handbuch mit einfließen zu lassen. Für die Mitarbeiter ist es weitaus einfacher, eine Beschwerde richtig zu bearbeiten, wenn ihnen eine Art Checkliste für die erforderlichen Vorgänge vorliegt, an die sie sich halten können. Hier

sollte also genau beschrieben sein, was bei der Annahme zu tun ist und in welchen Beschwerdefällen wie zu verfahren ist. Ähnlich wie in der Stadtbücherei Walldorf könnten beispielhafte Problemfälle und deren optimale Lösung Schritt für Schritt in einem Arbeitsablauf beschrieben sein. Vor allem leichte Verbuchungsprobleme könnten auf diese Weise von allen Mitarbeitern korrekt gelöst werden. Auch das richtige Verfahren bei der Weiterleitung von Beschwerden könnte in diesem Leitfaden beschrieben werden.

Als letzten wichtigen Schwerpunkt des „Handbuchs Beschwerdemanagements“ sollten die von den Mitarbeitern erarbeiteten Verhaltensstandards für den Umgang mit Beschwerdeführern erachtet werden. Wenn diese Standards tatsächlich umgesetzt werden sollen, müssen sie von allen Mitarbeitern zu jeder Zeit an allen Arbeitsplätzen einsehbar sein und dies kann am einfachsten durch das „Handbuch Beschwerdemanagement“ geschehen.

Damit das Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen erfolgreich eingeführt werden kann, ist es unumgänglich, allen Kollegen immer wieder die Wichtigkeit der verschiedenen Arbeitsbereiche im Beschwerdemanagement in Erinnerung zu rufen. Allein durch die Einführung ist das Projekt Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen noch nicht abgeschlossen. Vielmehr kann ein Umdenken im alltäglichen Handeln hin zu einer kundenorientierten Bibliothek nur möglich sein, wenn die Mitarbeiter kontinuierlich informiert und motiviert werden, diese sich aber zugleich auch selbst informieren und Interesse für das gemeinsame Projekt zeigen.

Viele Mitarbeiter werden in der Einführungsphase vielleicht überfordert sein, da es neue Prozessschritte und Verhaltensstandards geben wird. Um eine Überlastung der Mitarbeiter zu verhindern, wäre der Einsatz eines zusammenfassenden Leitfadens ein einfaches Instrument zur Mitarbeiterinformation und -schulung, da hier alle wichtigen Punkte zu dem Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen an einer Stelle zusammengeführt sind. Außerdem würden so die Inhalte der Mitarbeiterschulungen und Workshops nicht verloren gehen, sondern komprimiert in einem Handbuch zu finden sein.

## 10 Zusammenfassung und Ausblick

In dieser Arbeit wurde beschrieben, wie die Einführung eines professionellen Beschwerdemanagements in einer öffentlichen Bibliothek vorbereitet und durchgeführt werden kann. Am Beispiel der Stadtbücherei Esslingen konnte verdeutlicht werden, welche Schritte für die Umsetzung eines Beschwerdemanagements notwendig sind und welche Voraussetzungen zu schaffen sind, um kundenorientiert agieren zu können.

Um sich der These anzunähern, dass dringender Handlungsbedarf in der Handhabung von Beschwerden in Bibliotheken besteht, wurde in einem zum Beschwerdemanagement hinführenden Teil zunächst die Wichtigkeit einer kundenorientierten Unternehmensführung beschrieben und daraufhin die Auswirkungen unzufriedener Kunden auf ein Unternehmen erläutert. In diesem Zusammenhang wurde deutlich, dass ein Beschwerdemanagement gleichzeitig als Marketinginstrument, Frühwarnsystem und Stimmungsbarometer fungieren kann und zudem als Chance zur Verbesserung der eigenen Leistung gesehen werden sollte.

Nachdem die Grundlagen des Beschwerdemanagements dargelegt wurden, erfolgte ein Exkurs über Change Management, in dem hervorgehoben wurde, was bei der Einführung neuer Arbeitsabläufe zu beachten ist und wie ein Unternehmen mit Veränderungen im Arbeitsalltag umgehen könnte.

Um einen Einblick zu erhalten, wie die tatsächliche Umsetzung eines Beschwerdemanagements in der Bibliothekspraxis erfolgt, wurde in zwei Beispielen aus öffentlichen Bibliotheken dargelegt, wie unterschiedlich ein Beschwerdemanagement aussehen kann: Die Stadtbücherei Walldorf hat ein Konzept entwickelt, das sich in deren umfangreiches Qualitätsmanagementsystem einfügt, während sich in der Stadtbibliothek Bremen ein neues Team mit dem Schwerpunkt Customer Relationship Management/Ideen- und Beschwerdemanagement gebildet hat.

Nachdem die theoretischen Grundlagen in dem ersten Abschnitt der Arbeit erörtert worden sind, folgte nun der praktische Teil über die Einführung eines Beschwerdemanagements in der Stadtbücherei Esslingen. Hier wurden zunächst die Hintergründe für die Einführung und die geplante Vorgehensweise erläutert. Die Beschreibung der Ist-Analyse in dem nächsten Kapitel hat deutlich gezeigt, in welchen Bereichen dringender Handlungsbedarf in der Stadtbücherei Esslingen bestand und wo die Schwerpunkte bei der Umsetzung des Beschwerdemanagements zu setzen waren.

Dass ein professionelles Beschwerdemanagement mit einem überschaubaren Aufwand eingeführt werden kann, zeigt die vorliegende Konzeption für die Stadtbücherei Esslingen, da es hier vor allem darum ging, Schwerpunkte zu setzen und aufeinander aufbau-

ende Schritte bei der Umsetzung zu unternehmen. Dennoch wurde deutlich, dass die Einführung des Beschwerdemanagements zwar einfach durchzuführen ist, die Umsetzung und die Akzeptanz durch die Mitarbeiter aber ein Prozess ist, der auf lange Sicht geplant und immer wieder vorangetrieben werden muss.

Diese Arbeit sollte zeigen, dass der Einsatz eines professionellen Beschwerdemanagements nicht nur in der freien Wirtschaft viele Vorteile besitzt, sondern dass auch Bibliotheken von diesem Instrument aus der Betriebswirtschaftslehre profitieren können. So hat die Arbeit verdeutlicht, dass ein Beschwerdemanagement besonders gut für die Marketingaktivitäten einer Bibliothek eingesetzt werden kann. Aber auch die Mitarbeiter können einen großen Nutzen aus einem systematisch organisierten Beschwerdemanagement ziehen: Sie fühlen sich sicherer im Umgang mit Beschwerdeführern und dadurch ein aktives Beschwerdemanagement auch viel positives Feedback von Kundenseite an die Mitarbeiter herangetragen wird, steigt zugleich die Mitarbeiterzufriedenheit und die Motivation zur Kundenorientierung.

Vor der tatsächlichen Umsetzung der beschriebenen Vorschläge lässt sich noch nicht feststellen, ob sich die Einführung eines Beschwerdemanagements für die Stadtbücherei Esslingen lohnen wird. Was sich während der Erstellung dieser Arbeit aber schon abzeichnen lässt, ist die Notwendigkeit einer professionellen Handhabung von Beschwerden in der Stadtbücherei Esslingen. Vor allem die Ergebnisse der Ist-Analyse haben diesen Gedanken bestätigt, da sich hier ein starker Handlungsbedarf gerade bei der Weiterleitung und Nutzung von Kundenrückmeldungen gezeigt hat. Auch der korrekte Umgang sowohl mit Kunden als auch mit internen Beschwerden sind Eckpunkte, die durch ein Beschwerdemanagement verbessert werden können.

Durch die in dieser Arbeit beschriebenen Konzeption kann die Stadtbücherei Esslingen nun eine schrittweise Einführung des Beschwerdemanagements vollziehen. Einige Vorschläge aus der Konzeption lassen sich bereits mit einfachen Mitteln umsetzen, wie etwa die Stimulierung von Beschwerden durch Meinungskarten oder einen besonderen Hyperlink auf der Homepage der Stadtbücherei. Andere Vorschläge beinhalten eine Änderung von Arbeitsabläufen, was anfangs auf Ablehnung stoßen könnte, beispielsweise die zentrale Sammlung aller Beschwerden in einem Beschwerdeformular oder die Nutzung des „Handbuchs Beschwerdemanagement“. Hier ist deshalb eine kontinuierliche Motivierung der Mitarbeiter durch die Arbeitsgruppe Beschwerdemanagement, die Bibliotheksleitung und die zukünftige Beschwerde-Abteilung gefragt. Auch die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess durch gemeinsame Gespräche, Schulungen und Workshops ist ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung der in dieser Arbeit formulierten Vorschläge.

Zur gewählten Vorgehensweise kann festgehalten werden, dass die Zusammenarbeit mit der Stadtbücherei Esslingen sehr gut verlaufen ist und die Vorbereitung der Diplomar-

beit in den verschiedenen Gesprächen ein wichtiger Ausgangspunkt für die Erarbeitung des Themas war. Auch der gegenseitige Input und der Kontakt zu der Arbeitsgruppe während der Erstellung haben dazu beigetragen, dass die Formulierung eines auf die Stadtbücherei Esslingen zugeschnittenen Konzepts für alle Beteiligten zufrieden stellend verlief. Auch die Information der Mitarbeiter auf einer Personalversammlung war ein wichtiger Faktor vor allem für den Erfolg der Ist-Analyse, die nach anfänglichen Startschwierigkeiten beispielsweise bei der Sammlung der eingehenden Beschwerden eine große Hilfe bei der Erstellung der Konzeption darstellte.

Von dieser praktischen Anleitung für die Einführung eines Beschwerdemanagements sollte möglichst nicht nur die Stadtbücherei Esslingen profitieren können. Diese Arbeit hatte sich auch zum Ziel gesetzt, die allgemeine Bibliothekspraxis für die Wichtigkeit von Kundenorientierung zu sensibilisieren und Wege aufzuzeigen, wie diese durch ein professionelles Beschwerdemanagement umgesetzt werden kann. Da es in vielen Bibliotheken bisher kaum Ansätze einer aktiven Nutzung von Kundenrückmeldungen gibt, ist zu hoffen, dass sich viele Bibliotheksmitarbeiter von dieser Arbeit angesprochen fühlen und sich (nicht nur) zum Wohle der Kunden für den Einsatz eines Beschwerdemanagements in ihrer Bibliothek einsetzen.

## **Anhang A: Fragebogen für die Ist-Analyse der Stadtbücherei Esslingen**

### **Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen**

#### Fragebogen für die Ist-Analyse

- 1. Was genau sind Beschwerden für Sie?**
- 2. An welche Adressaten wenden sich unzufriedene Kunden im Moment?**
- 3. Auf welchem Wege beschweren sich die Kunden?**
- 4. Wer ist offizieller Ansprechpartner für Beschwerden?**
- 5. Wie werden Beschwerden momentan bearbeitet?**
- 6. Welche Problemlösungen werden den Kunden angeboten?**
- 7. Sind alle Mitarbeiter berechtigt, Beschwerden anzunehmen?**
- 8. Gibt es Spitzenzeiten, an denen besonderes viele Beschwerden hereinkommen?**
- 9. Wo besteht der größte Schulungsbedarf für die Beschwerdebearbeitung?**
- 10. Können Sie Beispiele für typische Beschwerden von Kundenseite nennen?**

## **Anhang B: Formular zur Aufnahme eingehender Beschwerden**

### **Beschwerdemanagement in der Stadtbücherei Esslingen**

Formular zur Aufnahme eingehender Beschwerden

**Name / Kontaktdaten des Kunden:**

**Beschwerdegründe:**

**Eingang der Beschwerde:**

schriftlich     telefonisch     persönlich     per E-Mail

**Reaktion, Lösungsvorschlag:**

**Anregungen/Lob:**

**Bearbeitet von:**

## **Anhang C: Meinungskarte der Stadtbibliothek Ludwigsburg**

## **Anhang D: Kalkulierte Kulanz in der Stadtbibliothek Bremen**



### **Was ist Kulanz ?**

Entgegenkommende Behandlung eines Geschäftspartners aus kaufmännischen Erwägungen

### **Kalkulierte Kulanz**

Wir reagieren aufmerksam, wenn Kunden Ärger, Wut oder Enttäuschung zeigen.

Wir hören zu und geben dem Kunden die Gelegenheit, Frust und Ärger zu äußern und sein Problem darzustellen.

Wir zeigen Einfühlungsvermögen und geben dem Kunden das Gefühl, daß wir uns um ihn und sein Problem kümmern.

Im Zweifelsfall gehen wir davon aus, daß der Kunde recht hat.

Wir finden eine gemeinsame Lösung zur beiderseitigen Zufriedenheit (win-win).

**Ein zufriedener Kunde ist der beste Werbeträger !**

## Literaturverzeichnis

**Barlow, Janelle/Möller, Claus** Eine Beschwerde ist ein Geschenk: Der Kunde als Consultant. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei moderne industrie, 2003

**Brückner, Michael** Reklamationsmanagement: Wie aus Beschwerden Chancen werden. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreutter, 1997

**Bruhn, Manfred** Integrierte Kundenorientierung: Implementierung einer kundenorientierten Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 2002

**Die Beschwerde als Chance.** Video-ROM. Offenbach: GABAL, 2000

**Dorenbeck, Bonifatius** So, wie Sie Reklamationen bearbeiten, werben Sie für Ihre Firma. In: Näher zum Kunden: Kommunikation nach außen. Hrsg.: Christian Belz. Zürich: Orell Füssli, 1996, S. 160-162

**Flammersheim, Ute** Aktives Beschwerdemanagement: Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung? In: ÖBiB 1 (2004), S. 13-17

**Gespräch** mit Gudrun Fuchs, Leiterin der Stadtbücherei Esslingen, am 21.06.2005

**Heyd, Ingrid** Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenorientierung. Stuttgart, Fachhochschule, Dipl.-Arb., 1998

**Hinterhuber, Hans H.** Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung. Wiesbaden: Gabler, 2004

**IT-Unterstützung im Beschwerdemanagement.**

URL: <http://www.ecin.de/strategie/bms/>, Zugriff am 11.07.2005

**Klein, Armin** Kultur-Marketing: Das Marketingkonzept für Kulturbetriebe. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2001

**Klein, Armin** Professionelles Beschwerdemanagement im Kulturbetrieb. In: Handbuch Kultur-Management. Stuttgart: 1998, Handmarke E 4.5

**Korschen, Markus/Oberniedermaier, Gerhard** Die erfolgreiche Beschwerde. Renningen: expert-verlag, 2004

**Leicher, Rolf** Reklamationen auch als Chance? In: Näher zum Kunden: Kommunikation nach außen. Hrsg.: Christian Belz. Zürich: Orell Füssli, 1996, S. 167-169

**Meffert, Heribert** Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 2000

- Müller, Uta** Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken. In: Bibliothek 25 (2001) 2, S. 214-225
- Nerdinger, Friedemann W.** Kundenorientierung. Göttingen: Hogrefe, 2003
- Rapp, Reinhold** Customer Relationship Management: Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Frankfurt a. M.: Campus-Verlag, 2000
- Report Beschwerdemanagement Wintersemester 2003-2004:** Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Bibliotheks- und Informationssystem,  
URL: [http://www.bis.uni-oldenburg.de/biblio/beschwerdereport\\_ws0304.html](http://www.bis.uni-oldenburg.de/biblio/beschwerdereport_ws0304.html),  
Zugriff am 22.08.2005
- Ruhleder, Rolf** Im Reklamationsgespräch gewinnen! In: Näher zum Kunden: Kommunikation nach außen. Hrsg.: Christian Belz. Zürich: Orell Füssli, 1996, S. 163-166
- Schneider, Willy** Kundenzufriedenheit: Strategie, Messung, Management. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie, 2000
- Schreiben Sie uns:** Stadtbibliothek Bremen,  
URL: <http://www.stadtbibliothek-bremen.de>, Zugriff am 15.08.2005
- Siebrecht, Philipp** Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Messung, Umsetzung, Management von Erfolgsfaktoren; Mit Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu wirtschaftlichem Erfolg. Frankfurt a. M.: Lang, 2004
- Stauss, Bernd/Seidel, Wolfgang** Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. München: Hanser, 2002
- Telefongespräch** mit Michaela Ruf, Verantwortliche für das Beschwerde- und Ideenmanagement und Customer Relationship Management der Stadtbibliothek Bremen, am 02.08.2005
- Telefongespräch** mit Renate Odenkirchen-Büchner, Leiterin der Stadtbücherei Walldorf, am 20.07.2005
- Tillmanns, Ulrich** Erfolgsfaktor Client Loyalty: Kunden-Agentur-Beziehungen erfolgreich gestalten. Frankfurt a.M.: Deutscher Fach-Verlag, 2000
- Veenema, Hilger** Wie aus Kundenbeschwerden Aufträge werden. Wien: Signum-Wirtschaftsverlag, 2003
- Vercauteren, Rick** Sorry is not enough: Besucherbindung durch Beschwerde-Management. In: Besucher zu Stammgästen machen! Bielefeld: Transcript, 2000
- Vogt, Hannelore** Besucherorientierung in öffentlichen Bibliotheken: Perspektiven für das 21. Jahrhundert. Ludwigsburg, Pädagogische Hochschule, Diss., 2003
- Vogt, Hannelore** Zufriedene Kunden sind das oberste Ziel. Erfolgreiche Managementkonzepte für Öffentliche Bibliotheken. In: BUB 56 (2004) 7/8, S. 488-491

**Wasner, Werner** Beschwerdemanagement in Bibliotheken: Eine Checkliste der Kommission für Bibliotheksorganisation und –betrieb.

URL: [www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/beschwerdemanagement\\_BfB.pdf](http://www2.bibliothek.uni-augsburg.de/kbb/beschwerdemanagement_BfB.pdf), Zugriff am 25.07.2005

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift