IMPLEMENTIERUNG EINER QUALITÄTSSTRATEGIE IM FEEDBACKMANAGEMENT
AM BEISPIEL EINER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

VON
UTE SCHLÜTER
IMPLEMENTIERUNG EINER QUALITÄTSSSTRATEGIE
IM FEEDBACKMANAGEMENT

AM BEISPIEL EINER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK

VON
UTE SCHLÜTER

Berliner Handreichungen zur
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn
Herausgegeben von
Konrad Umlauf
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 323
Schlüter, Ute


ISSN 14 38-76 62

Abstract:


Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2012-323

Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Namensnennung-NichtKommerziell-KeineBearbeitung 3.0 Deutschland-Lizenz.
Inhalt

1 Einleitung ........................................................................................................................................... 1
   1.1 Problemskizze, Forschungsfrage und erkenntnisleitendes Interesse ........................................... 2
   1.2 Material und Methode ................................................................................................................ 3

2 Das Fallbeispiel UB Dortmund ........................................................................................................ 5

3 Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme in Bibliotheken ............. 7

4 Feedbackmanagement ......................................................................................................................... 14
   4.1 Feedback .................................................................................................................................. 14
   4.2 Beschwerde .............................................................................................................................. 14
   4.3 Lob .......................................................................................................................................... 15
   4.4 Feedbackmanagement ................................................................................................................ 16

5 Feedbackmanagementprozess in Theorie und Praxis ................................................................. 18
   5.1 Feedbackstimulierung in der Theorie ......................................................................................... 20
   5.2 Feedbackstimulierung in der UB Dortmund ............................................................................. 20
   5.3 Feedbackannahme in der Theorie ............................................................................................. 25
   5.4 Feedbackannahme in der UB Dortmund .................................................................................. 26
   5.5 Feedbackbearbeitung in der Theorie ......................................................................................... 29
   5.6 Feedbackbearbeitung in der UB Dortmund .............................................................................. 30
   5.7 Feedbackreaktion in der Theorie ............................................................................................... 32
   5.8 Feedbackreaktion in der UB Dortmund .................................................................................... 33
   5.9 Feedbackauswertung in der Theorie ......................................................................................... 35
   5.10 Feedbackauswertung in der UB Dortmund ............................................................................. 36
   5.11 Feedbackmanagementcontrolling in der Theorie ................................................................... 40
   5.12 Feedbackmanagementcontrolling in der UB Dortmund .......................................................... 41
   5.13 Feedbackreporting in der Theorie ............................................................................................. 42
   5.14 Feedbackreporting in der UB Dortmund .................................................................................. 43
   5.15 Feedbackinformationsnutzung in der Theorie ......................................................................... 44
   5.16 Feedbackinformationsnutzung in der UB Dortmund ............................................................... 44
Fazit ............................................................................................................................................... 46

Schlussbetrachtung ...................................................................................................................... 48

7.1 Empfehlungen für die Praxis ................................................................................................. 48

7.2 Ausblick .................................................................................................................................. 52

Quellen ........................................................................................................................................ 1

I. Literatur ........................................................................................................................................ 1

II. Internetquellen .......................................................................................................................... V

III. Unveröffentlichtes Material ..................................................................................................... VI

IV. Weiteres Material ..................................................................................................................... VII

V. Expertengespräche und –korrespondenz ................................................................................. VIII
Abbildungen

Abbildung 1: Organisationsstruktur der UB Dortmund ................................................................. 6
Abbildung 2: Idealtypische Phasen eines Qualitätsmanagementsystems ............................................. 10
Abbildung 3: Feedbackmanagementprozess im Überblick ............................................................. 19
Abbildung 4: Feedback-Formular im Internet der UB Dortmund .................................................. 21
Abbildung 5: Aufforderung zur Feedbackabgabe auf der Startseite der UB Dortmund .................... 21
Abbildung 6: Einwurfzettel für die Feedbackbox der UB Dortmund ............................................... 22
Abbildung 7: Einer von vier Feedbackflyern mit dem Feedbacklogo zur Einführung des
Feedbackmanagementsystems in der UB Dortmund ....................................................................... 24
Abbildung 8: Formular zur internen Erfassung von Informationen des Feedbacks, welches
dezentral in mündlicher oder telefonischer Form in der UB Dortmund abgegeben wird ............... 29
Abbildung 9: Eisbergphänomen: Anteil der registrierten Beschwerden vergleichend zum Anteil
der nicht registrierten und artikulierten Beschwerden ................................................................ 41
Tabellen

Tabelle 1: Anzahl der abgegebenen Feedbacks in der UB Dortmund differenziert nach Feedbackkanälen im Zeitraum Juni 2008 bis Mai 2011 ................................................................. 23


Tabelle 3: Plausibilitätskontrolle bzgl. Summe der Feedbacks nach Kanälen und Summe der Feedbacks nach Kontaktdaten in der UB Dortmund................................................................. 37

Tabelle 4: Anzahl der Feedbackthemen in der UB Dortmund von Juni 2008 bis Mai 2011 (ohne Bereichsbibliotheken) ........................................................................................................... 39

Tabelle 5: Prozentualer Anteil der am häufigsten genannten Feedbackthemen am Gesamtfeedback von Juni 2008 bis Mai 2011 in der UB Dortmund................................................................. 45
1 Einleitung


Das Feedbackmanagement ist eine relativ kostengünstige Methode um Kundenzufriedenheit zu messen. Darüber hinaus bietet ein gut implementiertes Feedbackmanagementsystem zahlreiche weitere positive Aspekte, welche auch die strategische Ausrichtung umfassen. Durch Rückmeldungen der Benutzer können Kritikpunkte, Erwartungen, Bedürfnisse und Anregungen ermittelt werden, mit deren Hilfe frühzeitig auf Prozesse eingewirkt werden kann. Somit bietet das Feedback eine wichtige Informationsgrundlage für das rechtzeitige Erkennen von (Fehl-)Entwicklungen, was ein wesentlicher Aspekt für eine kontinuierliche Verbesserung des Leistungsangebotes und für eine strategische Ausrichtung der Bibliothek sowie für Veränderungen von Strukturen ist.

\(^1\) Die in diesem Text beschriebenen Personengruppen (Mitarbeiter, Bibliotheksbenutzer, Kunden etc.) beziehen sowohl weibliche als auch männliche Personen mit ein. Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in diesem Text allerdings auf die weibliche Form von Personennennungen verzichtet.

1.1 **Problemskizze, Forschungsfrage und erkenntnisleitendes Interesse**

In der richtigen Ausgestaltung kann Feedbackmanagement als ein wichtiges Instrument zur Qualitätssicherung und -verbesserung eingesetzt werden. Die Theorie zeigt hierfür Aspekte auf, wie dies in der Praxis aussehen soll. Allerdings stellt sich dabei auch die grundsätzliche Frage, inwieweit sich dieses theoretische Handlungsmodell auf die Praxis übertragen lässt. Dies ist insbesondere auch unter dem Gesichtspunkt zu betrachten, dass diese theoretischen Ansätze im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich verortet sind, so dass dies die Frage aufwirft, ob diese prinzipiell auf den öffentlichen Sektor übertragbar sind. In diesem Zusammenhang wird in dieser Arbeit untersucht, inwieweit die UB Dortmund die theoretischen Vorgaben in die Praxis umsetzt. Zur Beantwortung der Fragestellung werden folgende Aspekte beleuchtet:

- In der theoretischen Ausarbeitung werden die wesentlichen Merkmale des Feedbackmanagements dargestellt. Die Aufarbeitung des theoretischen Forschungsstandes dieser Qualitätsstrategie Feedbackmanagement erfolgt mit dem Ziel, einen Überblick über die aktuelle Diskussion zu geben und Begrifflichkeiten zu definieren.
- Darauf aufbauend wird die praktische Umsetzung des Feedbackmanagements am Beispiel der Universitätsbibliothek Dortmund untersucht und analysiert.
- Abschließend werden bei Bedarf Empfehlungen erarbeitet, um das Feedbackmanagementsystem der UB Dortmund zu verbessern und zu optimieren.

---

Nachfolgend UB genannt
1 Einleitung

1.2 Material und Methode

Um die Zielsetzungen dieser Arbeit zu erfüllen, werden drei Arten von Quellen herangezogen und analysiert.


Für das Fallbeispiel werden neben Sekundärquellen auch Primärquellen in Form von Expertengesprächen mit den zuständigen Mitarbeitern der Universitätsbibliothek Dortmund

Als dritte Quelle werden die bisher vorhandenen Primärdaten zum Feedbackmanagement in der Universitätsbibliothek Dortmund ausgewertet und analysiert. Es handelt sich dabei um Daten, die seit dem Bestehen des Feedbackmanagementsystems in der Universitätsbibliothek Dortmund erhoben wurden. Die Daten beziehen sich auf den Umfang, die Kanäle und die Themenbereiche des Feedbacks.
2 Das Fallbeispiel UB Dortmund


Alle Hauptabteilungen und die Sonderabteilung sind durch jeweils vier Ebenen miteinander verbunden, die abteilungsübergreifend arbeiten (siehe Abb. 1). Die Ebenen umfassen die Querschnittsbereiche

1) Projektentwicklung (welche z. B. die Themen Publikationsdienste und Kataloge bearbeiten),
2) Fachreferate,
3) Kommunikation (Öffentlichkeitsarbeit und Webteam) und
4) Innere Dienste (Rechnungsstelle, Medienstelle, EDV, Fort- und Weiterbildung).
Abbildung 1: Organisationsstruktur der UB Dortmund

Quelle: UB DORTMUND 2009

Das Feedbackmanagement ist der Ebene 3 Kommunikation zugeordnet und existiert seit Juni 2008. Es wird von einer Mitarbeiterin (und einer Vertretung) koordiniert, die neben anderen Tätigkeiten durchschnittlich 7,5 Stunden pro Woche für diese Arbeit aufbringt. Hinzuzurechnen sind noch die Kollegen, die neben ihren Hauptaufgaben an den einzelnen Bearbeitungsprozessen des Feedbackmanagements beteiligt sind, was aber bezüglich des Arbeitsaufkommens der einzelnen Mitarbeiter nur ein geringes Maß ist.

3 Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme in Bibliotheken


Das Qualitätsverständnis unterliegt sowohl im alltäglichen (Sprach-)Gebrauch als auch in der Fachwelt bis heute keiner einheitlichen Definition und hat sich in den letzten Jahrzehnten immer wieder geändert, so dass es schwierig ist ein allgemein gültiges Qualitätsverständnis zu definieren. Im Folgenden wird das aktuell verbreitete Qualitätsverständnis im Dienstleistungsbereich, dem die Bibliothek zuzurechnen ist, kurz erläutert.


Trotzdem sind die Forderungen bzw. die Maßstäbe, die an Qualität gerichtet sind, nicht zu vernachlässigen, denn diese Anforderungen haben gerade im Dienstleistungssektor einen zentralen Stellenwert: Hier steht insbesondere der kundenbezogene Qualitätsbegriff im Gegensatz zum produktbezogenen Qualitätsbegriff im Vordergrund. Der kundenbezogene Qualitätsbegriff bezieht sich auf die Wahrnehmung des Kunden zum Produkt (user-based) und nicht wie beim produktbezogenen Qualitätsbegriff auf die objektiven Pro-

3 Zum Verständnisbegriff macht es Sinn, sich die semantische Herkunft des Wortes Qualität zu verdeutlichen. Qualität (lat. qualis = beschaffen) beschreibt sprachlich die „Beschaffenheit“, „Güte“ oder den „Wert“ eines Objektes.


---

4 Unterscheiden sich objektive und subjektive Perspektiven (Produkt- versus Kundenorientierung) auf den Qualitätsbegriff stark, führt dies zu Problemen beim Dienstleistungsunternehmen.


1. **Qualitätsplanung** umfasst die Phase, in welcher alle Planungen im Vorfeld der Einführung sicherstellen sollen, dass die gewünschte Qualität erreicht wird. Maßnahmen sind z. B. die Aufstellung eines Projektplans, Entwicklungen von Konzepten zur Umsetzung von Qualitätszielen oder Festlegung von Qualitätsstandards.

2. **Qualitätslenkung** ist die Phase, in der die sachlichen, organisatorischen und personellen Grundlagen gelegt werden, damit die gesetzten Qualitätsziele umgesetzt als auch kontrolliert werden.

3. In der Phase der Qualitätsprüfung und Qualitätsverbesserung wird kontrolliert, ob die gesetzten Qualitätsziele erreicht wurden. Aufbauend auf dieser Grundlage wird geprüft, ob und inwieweit die Produkte und Prozesse verbessert werden können.

4. Die Qualitätsmanagementdarlegung beinhaltet die nachvollziehbare Dokumentation des Qualitätsmanagements, z. B. in Form eines Qualitätsmanagementhandbuchs. Dieses enthält die festgelegten Qualitätsziele und beschreibt die Prozesse und Verfahren, wie diese umgesetzt werden sollen.

Trotz dieser kritischen Stimmen wenden immer mehr Bibliotheken zumindest einzelne Instrumente von Qualitätsmanagement an, was u. a. zahlreiche Erfahrungs- und Praxisberichte deutlich machen (vgl. z. B. BECKER 2010). Die Motive für und Erwartungen an Qualitätsmanagement sind vielschichtig und liegen sowohl intern als auch extern begründet. „Nach innen soll Qualitätsmanagement als Wegweiser und Leitplanke sowie als Instrument der Organisationsentwicklung eingesetzt werden. Nach außen soll Qualitätsmanagement als ‚Aushängeschild‘ dienen, das die Bibliothek schmückt und das sie gleichermaßen als ‚Schutzschild‘ vor sich her tragen kann.“ (VONHOF 2010: 14-15). Die Vorteile für eine Implementierung von Qualität als zentrales Thema umfassen auch die stra-


Zu den inhaltssbasierenden Standards zählt u. a. das Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsverfahren „Bibliothek mit Qualität und Siegel“ in Niedersachsen für Öffentliche Bibliotheken (vgl. BÜCHERZENTRALE NIEDERSACHSEN 2012). Hierbei wurde bewusst nicht auf bereits vorhandene


2010: 322). Im Folgenden soll nun eines der Einzelinstrumente, das Feedbackmanagement, vorgestellt werden.
4 Feedbackmanagement


4.1 Feedback

Unter Feedback versteht man im Allgemeinen eine Rückmeldung an eine Person bezüglich ihres Verhaltens und wie dieses wahrgenommen wird. Bezogen auf die Bibliothek bedeutet dies, dass der Benutzer der Feedbackgeber ist, welcher eine bewertende Rückmeldung über die erfahrene Dienstleistung gibt. Dies kann in Form von einem Lob oder von einer Beschwerde sein, was häufig die Forderung mit einschließt, ein bestimmtes Verhalten zu fördern oder zu unterlassen. Das Feedback ist die Basis für die Gewinnung von Feedbackinformationen, die im Rahmen des Feedbackmanagements zur Qualitätssteigerung genutzt werden.

4.2 Beschwerde


---

6 Der in dieser Arbeit verwendete Beschwerdebegriff bezieht sich auf die Beschwerde vom Bibliotheksbenutzer. Beschwerden beispielsweise von Mitarbeitern oder öffentlichen Geldgebern werden nicht berücksichtigt.


**4.3 Lob**

Lob ist das Gegenstück zur Beschwerde, denn unter Lob versteht man eine positive Äußerung über einen bestimmten Zustand, was eine bestimmte Person, ein Produkt oder eine Idee sein kann (vgl. STAUSS 2009: 318). In der Marketingforschung wird Lob aus Sicht von Kunden bisher kaum thematisiert. Dies ist bemerkenswert, da dadurch das Potential, welches von Lob ausgeht, ungenutzt bleibt. „Customer compliments represent a potent form of feedback to business, and their potential for helping to shape both organizational and individual behaviors may be greater than that of customer complaints. The lack of attention in the literature to customer compliments seems quite unjustified“ (KRAFT/MARTIN 2001: 1).


Letztendlich kann das Lob der Bibliotheksbenutzer auch gegenüber dem Öffentlichen Geldgeber als Leistungsnachweis vorgebracht und imagefördernd als Werbung eingesetzt werden.

### 4.4 Feedbackmanagement


5 Feedbackmanagementprozess in Theorie und Praxis


Die im Folgenden beschriebenen acht theoretischen Prozessstufen stehen miteinander in Beziehung, wobei die Bearbeitung von einzelnen Stufen die Voraussetzung für die Bearbeitung der nächsten Stufe sein kann, aber nicht zwingend muss, so dass Teilprozesse auch parallel bearbeitet werden können (vgl. RAMSAUER/WALSER 2005: 6). Diese beschriebenen Interdependenzen werden bei dem sonst durch Nachvollziehbarkeit überzeugenden Modell von STAUSS/SEIDEL kaum behandelt, was RAMSAUER/WALSER kritisieren (vgl. RAMSAUER/WALSER 2005: 8). Wichtig ist, dass die wechselseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aufgabenfeldern bei der Planung und Durchführung des Feedbackmanagementprozesses mit einbezogen werden, damit keine Konflikte bei den Aufgabenausführungen entstehen (vgl. RAMSAUER/WALSER 2005: 7). In Anlehnung an das theoretische Modell des Feedbackmanagementsystems wird analysiert, wie die UB Dortmund die theoretischen Vorgaben in die Praxis umsetzt.

Quelle: Eigene Darstellung
5.1 Feedbackstimulierung in der Theorie


5.2 Feedbackstimulierung in der UB Dortmund

Die Benutzer der UB Dortmund verfügen über mehrere Möglichkeiten ihr Feedback abzugeben. Ein Feedbackkanal ist das Online-Formular im Internet (siehe Abb. 4). Hier wird dem Benutzer die Möglichkeit geboten, seine Kritik oder Anregung online abzugeben. Dabei kann er entscheiden, ob er eine Antwort wünscht oder nicht.
Ein weiterer elektronischer Weg zur Feedbackabgabe ist der Kanal über den Web-Blog der UB, der wie das Feedbackformular direkt über die Startseite der UB-Homepage erreicht werden kann (vgl. Abb. 5).

Auf beide elektronischen Kanäle und somit auf das Feedbackmanagement wird der Benutzer direkt auf der Startseite der UB mit dem Motto „Ihre Meinung ist uns wichtig… geben Sie uns Ihr Feedback … schreiben Sie einen Kommentar im UB-Blog“ aufmerksam gemacht und gelangt durch jeweils einen Klick zum Webformular oder zum UB-Blog (vgl. Abb. 5).
Der meist genutzte Feedbackkanal ist die Feedbackbox, bei dem der Benutzer per Hand ein vorgedrucktes Feedbackformular (vgl. Abb. 6) mit seiner Meinung ausfüllen kann, der dann in die Feedbackbox eingeworfen wird. In der UB Dortmund gibt es zwei Zettelboxen, welche im Treppenhaus der 2. Etage sowie im Erdgeschoss am Eingangsbereich der Bibliothek günstig sichtbar platziert sind. Eine dritte Feedbackbox ist in der größten Bereichsbibliothek, der Emil-Frigge-Bibliothek, untergebracht.

Abbildung 6: Einwurfzettel für die Feedbackbox der UB Dortmund

Quelle: UB Dortmund 2008

Darüber hinaus hatte der Benutzer bis Ende 2010 noch die Möglichkeit sein Feedback in ein Meinungsbuch zu schreiben, welches an der Auskunftstheke auslag. Dieser Kanal wird allerdings aufgrund der geringen Anzahl an Feedbackäußerung nicht mehr bereitgestellt.

Letztendlich hat der Benutzer auch noch die Möglichkeit, sich direkt an die Mitarbeiter an der Auskunft zu wenden bzw. telefonisch sein Feedback zu artikulieren.

Wie die Tabelle 1 zeigt, wird von den Benutzern der Weg über die Feedbackboxen zur Meinungsabgabe am häufigsten gewählt, was sich auch über den gesamten Zeitraum seit Einführung des Feedbackmanagements nicht geändert hat. Innerhalb von knapp drei Jahren wurden 65% der Feedbacks über die Feedbackbox abgegeben. Der Grund hierfür mag daran liegen, dass der Bibliotheksbenutzer schneller handschriftlich etwas niederschreiben kann, was im direkten Moment auf ihn störend wirkt, als wenn er erst einen PC auf-

Tabelle 1: Anzahl der abgegebenen Feedbacks in der UB Dortmund differenziert nach Feedbackkanälen im Zeitraum Juni 2008 bis Mai 2011

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Feedbackbox - UB Erdgeschoss-</td>
<td>207</td>
<td>214</td>
<td>87</td>
<td>30</td>
<td>538</td>
<td>19,4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Feedbackbox - UB 2. Obergeschoss-</td>
<td>488</td>
<td>499</td>
<td>207</td>
<td>34</td>
<td>1228</td>
<td>44,2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Meinungsbuch - UB Auskunftstheke, bis 12/2010-</td>
<td>13</td>
<td>24</td>
<td>10</td>
<td></td>
<td>47</td>
<td>1,7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mündlich - UB Auskunftstheke-</td>
<td>15</td>
<td>53</td>
<td>51</td>
<td>62</td>
<td>181</td>
<td>6,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Webformular</td>
<td>44</td>
<td>81</td>
<td>62</td>
<td>24</td>
<td>211</td>
<td>7,6%</td>
</tr>
<tr>
<td>UB-Blog</td>
<td>55</td>
<td>69</td>
<td>142</td>
<td>26</td>
<td>292</td>
<td>10,5%</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereichsbibliothek Emil-Frigge-Bibliothek - Feedbackbox, seit 10/2008-</td>
<td>39</td>
<td>153</td>
<td>73</td>
<td>14</td>
<td>279</td>
<td>10,1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Σ Feedbacks</td>
<td>861</td>
<td>1093</td>
<td>632</td>
<td>190</td>
<td>2776</td>
<td>100%</td>
</tr>
<tr>
<td>Ω Feedbacks pro Monat</td>
<td>123</td>
<td>91</td>
<td>53</td>
<td>38</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Anonym</td>
<td>81%</td>
<td>77%</td>
<td>83%</td>
</tr>
<tr>
<td>Mit Kontaktdaten</td>
<td>19%</td>
<td>23%</td>
<td>17%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund


Abbildung 7: Einer von vier Feedbackflyern mit dem Feedbacklogo zur Einführung des Feedbackmanagementsystems in der UB Dortmund
Die Zielsetzungen des Feedbackmanagements sind für den Benutzer nur umständlich und nicht zu erwarten unter der Rubrik „Projekte und Spezielles“ auf der Homepage der UB Dortmund\(^8\) in knapper Form erläutert. An dieser Stelle werden in wenigen Sätzen die Absichten des Feedbackmanagements (u. a. „Kundenzufriedenheit“, Verbesserungsmöglichkeiten und neue Angebote“) sowie die Ansprechpersonen genannt.

### 5.3 Feedbackannahme in der Theorie


Hierzu muss die Entscheidung bzgl. einer dezentralen oder zentralen Bearbeitung des Feedbacks getroffen werden, das heißt, es muss die Frage beantwortet werden, ob sich der Bibliotheksbenutzer an jeden Mitarbeiter wenden kann oder ob es eine separate Anlaufstelle für Feedback gibt. Beide Aspekte beinhalten Vor- und Nachteile.


Eine zentrale Zuständigkeit ist so organisiert, dass das Feedback in einer zentralen Feedbackabteilung angenommen und erfasst wird. Das erfasste Feedback wird dann konzentriert an die verantwortliche Stelle weitergeleitet, welche die Kritik bearbeitet und koordiniert. Dies ist z. B. der Fall, wenn Feedback zentral über ein Web-Formular abgegeben werden kann.

---

\(^8\) siehe [http://www.ub.tu-dortmund.de/projekte/feedbackmanagement.html](http://www.ub.tu-dortmund.de/projekte/feedbackmanagement.html) (abgerufen am 12.06.2011)

5.4 Feedbackannahme in der UB Dortmund

Die Feedbackannahme in der UB Dortmund ist dual organisiert, das heißt die Feedbacks werden zentral als auch dezentral angenommen.

Eine zentrale Annahme erfolgt u. a. bei den Feedbacks, die über den elektronischen Kanal via Web-Formular in die UB kommen. Füllt ein Benutzer das Feedback-Formular im Internet aus, so gelangt seine Meinungsäußerung zentral zu der Mitarbeiterin, die das Feedbackmanagementsystem koordiniert. Hierzu wird die Technik der Digi-Auskunft⁹ vom

---

5 Feedbackmanagementprozess in Theorie und Praxis

Hochschulbibliothekszentrum NRW genutzt, welche mit einem OTRS-Ticketsystem\textsuperscript{10} arbeitet. Dabei werden die Informationen des vom Benutzer abgesendeten Feedbackformulars automatisch an die Digi-Auskunft übermittelt. Die UB Dortmund verfügt bei der Digi-Auskunft über ein Konto, auf das mittels Login zugegriffen werden kann. Hier erhält die Feedbackabteilung Einsicht auf das Feedback, welches über das Web-Formular eingegangen ist und kann eine weitere Bearbeitung vornehmen.

Die Annahme der Feedbacks, welche über die Feedbackboxen abgeben werden, erfolgt ebenfalls zentral, indem einmal täglich (außer am Wochenende) die Boxen in der UB und zwei Mal wöchentlich in der Bereichsbibliothek geleert werden und dann zur Bearbeitung der Feedbackabteilung übermittelt werden.


Die im Rahmen der Feedbackannahme wichtige Aufgabe der Erfassung von Feedbackinformationen erfolgt seit Januar 2011 durch das Content-Management-System \textit{Wordpress}\textsuperscript{11}. Die Software Wordpress ermöglicht eine Kategorisierung des Feedbacks mittels

\begin{itemize}
\item Wordpress ist eine freie Software, welche die Möglichkeit bietet Inhalte von Websites zu kategorisieren (vgl. \url{http://wordpress-deutschland.org/} (abgerufen am 15.06.2011))
\end{itemize}
Tags. Hierzu wurde ein Kategorienschema entwickelt, welches zurzeit 30 Themenfelder abdeckt (z. B. Räumlichkeiten, Kopierer, Datenbanken, Bestand etc.). Dabei handelt es sich bewusst um ein flexibles Kategorienschema, das bei Bedarf um weitere Themenfelder ergänzt werden kann, um sich ggf. neuen Entwicklungen anzupassen. Mit Wordpress ist zudem eine weitere Untergliederung bezüglich einer Feedbackbewertung (Idee, Lob oder Kritik) möglich sowie die Angabe über welchen Kanal das Feedback in die UB gelangt ist und ob es anonym oder mit Kontaktdaten abgegeben wurde. Zurzeit werden die Feedbacks mit folgenden Tags versehen:

- Tag zum Feedbackkanal (welcher Kanal wurde genau benutzt: z. B. Zettelbox EG)
- Tag zur Angabe von Benutzerdaten (anonym/ nicht anonym)
- Tag zum Feedbackthema (z. B. Drucken)
- Tag zur Feedbackart (z. B. Kritik, Anregung, Lob)
- Tag zum Feedback-Status (erledigt/ noch nicht erledigt)

Bis Dezember 2010 wurde Excel zur Feedbackinformationserfassung genutzt. Eine Umstellung auf Wordpress erfolgte, da hier eine Kategorisierung mittels Tags sowie eine weitere Untergliederung einfacher in der Handhabung und Übersicht ist. In Excel muss für jeden Feedbackeingang eine manuelle Zuordnung vorgenommen werden, was auch mit einer höheren Fehlerquelle bei der Dateneingabe verbunden ist.


Alle Informationen zum Feedback, welches zentral in die Bibliothek gelangt (Feedbackbox, Webformular), werden direkt von der Feedbackkoordinatorin in Wordpress (vormals Excel) erfasst. Bei dem Feedback, das dezentral (mündlich, telefonisch, UB-Blog) an die UB gerichtet wird, ist es wichtig, dass die Informationen an die Feedbackabteilung weitergeleitet werden.

Somit wird das Feedback, was über den Blog an die UB gerichtet wird zur Kenntnissnahme an die Feedbackabteilung geleitet. Die Feedbackabteilung entscheidet dann, ob die Informationen erfasst werden.

Abbildung 8: Formular zur internen Erfassung von Informationen des Feedbacks, welches dezentral in mündlicher oder telefonischer Form in der UB Dortmund abgegeben wird

Quelle: UB DORTMUND 2010

**5.5 Feedbackbearbeitung in der Theorie**

Bearbeitungsbedarf als ein Lob. Trotzdem müssen für die einzelnen Arbeitsschritte der Feedbackbearbeitung gewisse Standards festgelegt werden. Es sollten Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie Regelungen bezüglich Bearbeitungsterminen definiert werden, so dass in einer Bearbeitungshistorie alle Bearbeitungsschritte dokumentiert sind.

Je nach Einzelfall wird zwischen drei unterschiedlichen Feedbackbearbeitungsprozessen unterschieden: dem *Alleinbearbeitungsprozess* (ein Mitarbeiter bearbeitet das Feedback alleine), dem *Einbeziehungsprozess* (ein Mitarbeiter muss auf die Expertise einer anderen Abteilung zugreifen) oder dem *Abgabeprozess* (ein Mitarbeiter muss das Feedback komplett an eine andere Abteilung abgeben).


In diesem Arbeitsschritt sollten auch Bearbeitungstermine festgelegt werden mit dem Ziel die Gesamtbearbeitungszeit so gering wie möglich zu halten. Damit der gesetzte Dienstleistungsstandard eingehalten werden kann, muss eine entsprechende interne Überwachung der Beschwerdebearbeitung eingeführt werden. Hierzu werden Mechanismen installiert, welche die gesetzten Termine und Aufgaben kontrollieren.

**5.6 Feedbackbearbeitung in der UB Dortmund**

Die Bearbeitung des Feedbacks in der UB Dortmund erfolgt aufgrund der verschiedenen Feedbackkanäle und der unterschiedlichen Einzelfälle in der Praxis nicht einheitlich.

Die zentral angenommenen Feedbacks (Web-Formular/Feedbacks aus den Feedbackboxen) werden nach Möglichkeit von der Feedbackabteilung selbst bearbeitet (Alleinbearbeitungsprozess). In manchen Fällen, in denen ein Expertenwissen gefragt ist (zum Beispiel bei speziellen EDV- oder fachbezogenen Themen), wird die Expertise von anderen Kollegen herangezogen (Einbeziehungsprozess). In anderen Angelegenheiten kann das


Der Bearbeitungsprozess über OTRS ist allerdings nur für die elektronischen Feedbacks, welche über das Web-Formular eingehen, vorgesehen. Feedbacks, die über andere Kanäle (Feedbackbox, mündlich/telefonisch) empfangen werden, müssen manuell in OTRS eingepflegt werden, damit die Ticketfunktion genutzt werden kann. Dies geschieht allerdings nur bei Feedback mit Kontaktdaten, um die Bearbeitungs- und Kommunikationsprozesse besser zu koordinieren. Bei anonymem Feedback entfällt der Kommunikationsprozess mit dem Feedbackgeber, so dass OTRS als Kommunikationsmittel nicht genutzt wird.

Das dezentrale angenommene Feedback, welches mündlich oder telefonisch in die Bibliothek gelangt, wird nach Möglichkeit von dem entsprechenden Feedbackempfänger direkt und vor Ort bearbeitet. Falls eine Bearbeitung nicht möglich ist, wird von dem Kollegen vor Ort das Feedbackformular ausgefüllt (siehe Abb. 8) und die Feedbackabteilung hin-
zugezogen. Diese bearbeitet nach Möglichkeit das Feedback alleine oder zieht entsprechende Kollegen, ggf. mittels OTRS, hinzu.


5.7 Feedbackreaktion in der Theorie

werden, sollte der Benutzer einen Zwischenbescheid erhalten, damit er nicht das Gefühl bekommt, dass sein Anliegen verloren gegangen ist.


**5.8 Feedbackreaktion in der UB Dortmund**

Die Reaktion der UB Dortmund auf die einzelnen Feedbacks richtet sich nach dem Kanal, über den das Feedback hereinkommt und insbesondere danach, ob der Bibliotheksbenutzer seine Kontaktdaten angibt.


Die Beantwortung des Feedbacks über OTRS kann den Arbeitsschritt der Feedbackreaktion erleichtern: bei einem wiederholten Feedbackthema können dem Benutzer standardisierte Antworten mit persönlicher Anrede zugesandt werden, was Doppelarbeit verhindert und somit zu Arbeitserleichterung führt.

Eine direkte und persönliche Reaktion erfährt der Benutzer, wenn er sein Feedback dem Bibliotheksmitarbeiter gegenüber unmittelbar mündlich oder telefonisch artikuliert. Nach Möglichkeit versucht der angesprochene Mitarbeiter das Anliegen zu bearbeiten, und damit erhält der Benutzer eine direkte Reaktion. Liegt das Anliegen außerhalb des Zuständigkeitsbereichs vom angesprochenen Bibliotheksmitarbeiter, verweist er an die Feedbackabteilung und bittet den Benutzer, das Feedbackformular im Internet oder an den Feedbackboxen auszufüllen. Hinterlässt der Benutzer hier seine Kontaktdaten erfährt er auch hier eine Reaktion mit Hilfe von OTRS.


Sofern die Benutzer ihre Kontaktdaten hinterlassen, erfahren sie eine Reaktion im Umfang einer Antwort, die den Sachverhalt erläutert. Eine Reaktion im Rahmen einer konkreten Umsetzung ist oft nur bedingt möglich und richtet sich nach der Möglichkeit der Bearbeitung. Eine Wiedergutmachung bei berechtigten Beschwerden ist bei der UB Dortmund nicht vorgesehen. Auf positives Feedback, in Form von Lob, wird reagiert, indem man sich dafür bedankt.
Auf alle anonymen Feedbacks, die durchschnittlich etwa 80% ausmachen (vgl. Tab. 2), kann nicht unmittelbar reagiert werden. Der Benutzer erfährt nur dann eine persönliche Reaktion, wenn er seine Kontaktdaten angibt. In diesem Fall können dem Benutzer auch die Gründe erläutert werden, falls sein Anliegen nicht zu seinen Gunsten bearbeitet werden konnte oder die Bearbeitungszeit länger dauert. Diese Möglichkeit fällt bei anonymem Feedback weg. Hier erfährt der Benutzer meistens nur dann eine Reaktion, wenn das von ihm abgegebene Feedback direkt zu seinem Vorteil bearbeitet werden konnte und er diesen Zustand bemerkt.

5.9 Feedbackauswertung in der Theorie


Deswegen bietet die qualitative Feedbackauswertung als nächsten Arbeitsschritt die Möglichkeit, die Ergebnisse der quantitativen Analyse zu interpretieren und auszuwerten. Dabei werden die Ursachen des geäußerten Feedbacks erkannt, um daraus Probleme zu lösen bzw. Verbesserungsvorschläge abzuleiten. Hierzu werden spezielle Instrumente angewendet, wie zum Beispiel die Ursache-Wirkungs-Analyse, welche zur Untersuchung von Problemen und ihren Ursachen dient. „Es handelt sich hier um ein Verfahren, mit
dem für jeweils ein klar definiertes Problem (=Wirkung) alle Einflussgrößen (=Ursachen) ermittelt werden" (STAUSS/SEIDEL 2007: 299). Allerdings ist nicht in jedem Fall eine solch umfangreiche Ursache-Wirkungs-Analyse notwendig. Im Bibliotheksalltag wird häufig schon durch eine detaillierte Schilderung des Problems durch den Benutzer die Ursache erkannt, so dass sich der Analyseprozess dadurch abkürzt (vgl. MÜLLER 2001: 222).

5.10 Feedbackauswertung in der UB Dortmund

Eine quantitative Feedbackauswertung findet in der UB Dortmund zurzeit bei mehreren Sachverhalten statt. Somit wird die Häufigkeit von folgenden Aspekten ermittelt:

- Häufigkeit der Kanalnutzung differenziert nach den unterschiedlichen Kanälen,
- Häufigkeit der Feedbackthemen (vgl. Tab. 4),
- Häufigkeit von Lob, Idee und Kritik gegliedert nach Themenbereich.

Bei dieser quantitativen Erfassung erfolgt des Weiteren eine Ausdifferenzierung nach der Zentralbibliothek und der Emil-Frigge-Bereichsbibliothek. Allerdings wird bei der quantitativen Feedbackauswertung neben der Häufigkeitsberechnung die Berechnung der verschiedenen Relationen vernachlässigt. So wird z. B. nicht die Relation der einzelnen Themenbereiche zu der Feedbackabgabe in der Summe über einen bestimmten Zeitraum berechnet, so dass eine genaue Entwicklung der Feedbackthemen nicht exakt überprüft werden kann (vgl. Tab. 5).


---

12 Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist ein umfassendes Analyseinstrument, das in der Regel aus sechs Arbeitsschritten besteht, an dessen Ende Maßnahmen erarbeitet werden, die das Problem langfristig beseitigen sollen (eine genaue Beschreibung siehe auch hier bei SCHÖLER 2009: 130 ff. und STAUSS/SEIDEL 2007: 299 ff.).

13 Quelle: Rohdaten der UB Dortmund

14 Quelle: Rohdaten der UB Dortmund
Eine Plausibilitätsprüfung hält auch nicht den Vergleich zwischen der Angabe der jährlichen Feedbacks in der Summe und der Angabe der Feedbacks ausdifferenziert nach Kontaktdaten und fehlende Kontaktdaten stand (vgl. Tab. 3).

**Tabelle 3: Plausibilitätskontrolle bzgl. Summe der Feedbacks nach Kanälen und Summe der Feedbacks nach Kontaktdaten in der UB Dortmund**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Σ Feedbacks aus allen Kanälen</strong></td>
<td>901*</td>
<td>1052*</td>
<td>641*</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Σ Feedbacks mit und ohne Angabe von Kontaktdaten</strong></td>
<td>898</td>
<td>1045</td>
<td>606</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Differenz bzgl. Plausibilitätskontrolle</strong></td>
<td>3</td>
<td>7</td>
<td>35</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* Die Zahlen sind abweichend zu Tab. 1, da sich an dieser Stelle auf die Angabe der Gesamtzahl der Feedbacks undifferenziert nach Kanälen bezogen wird.

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund


- Feedbackthemen, untergliedert nach Idee, Kritik, Lob
- Feedbackkanäle

Ein Datenexport aus Wordpress bzw. aus der Tabellenansicht nach Excel, welches als hilfreiches Instrument für eine quantitative Auswertung dienen kann, ist zurzeit noch nicht möglich. Dies ist aber in der nahen Zukunft vorgesehen, wofür allerdings erst ein entsprechendes Programm geschrieben werden muss.

Tabelle 4: Anzahl der Feedbackthemen in der UB Dortmund von Juni 2008 bis Mai 2011 (ohne Bereichsbibliotheken)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Drucken/ Kopieren/ Scannen</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
<th>Σ</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Klima</td>
<td>189</td>
<td>119</td>
<td>73</td>
<td>16</td>
<td>397</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffnungszeiten</td>
<td>245</td>
<td>78</td>
<td>17</td>
<td>0</td>
<td>340</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplätze</td>
<td>96</td>
<td>54</td>
<td>28</td>
<td>18</td>
<td>196</td>
</tr>
<tr>
<td>Gebäude</td>
<td>108</td>
<td>48</td>
<td>32</td>
<td>6</td>
<td>194</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal</td>
<td>108</td>
<td>44</td>
<td>31</td>
<td>8</td>
<td>191</td>
</tr>
<tr>
<td>Toiletten</td>
<td>83</td>
<td>36</td>
<td>19</td>
<td>5</td>
<td>143</td>
</tr>
<tr>
<td>Ruhe</td>
<td>76</td>
<td>30</td>
<td>25</td>
<td>4</td>
<td>135</td>
</tr>
<tr>
<td>Service/ Sonstiges (1)</td>
<td>84</td>
<td>38</td>
<td>—</td>
<td>—</td>
<td>122</td>
</tr>
<tr>
<td>Bestand Aufstellung</td>
<td>76</td>
<td>29</td>
<td>11</td>
<td>2</td>
<td>118</td>
</tr>
<tr>
<td>Ordnung/ Regelungen (2)</td>
<td>50</td>
<td>33</td>
<td>34</td>
<td>—</td>
<td>117</td>
</tr>
<tr>
<td>Schließfächer</td>
<td>37</td>
<td>23</td>
<td>49</td>
<td>5</td>
<td>114</td>
</tr>
<tr>
<td>EDV</td>
<td>60</td>
<td>27</td>
<td>20</td>
<td>6</td>
<td>113</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere Anbieter</td>
<td>58</td>
<td>23</td>
<td>11</td>
<td>5</td>
<td>97</td>
</tr>
<tr>
<td>Ausleihmodalitäten</td>
<td>38</td>
<td>16</td>
<td>8</td>
<td>7</td>
<td>69</td>
</tr>
<tr>
<td>Katalog</td>
<td>21</td>
<td>6</td>
<td>16</td>
<td>12</td>
<td>55</td>
</tr>
<tr>
<td>Sauberkeit</td>
<td>24</td>
<td>11</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>Service (3)</td>
<td>—</td>
<td>—</td>
<td>27</td>
<td>11</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>Bereichsbibliotheken</td>
<td>18</td>
<td>10</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>Sonstiges (4)</td>
<td>—</td>
<td>—</td>
<td>8</td>
<td>14</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>Webauftritt</td>
<td>6</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>3</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Fernleihe/ Dokumentenlieferung</td>
<td>2</td>
<td>1</td>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>Leitsystem-Beschilderung</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Elektronische Dokumente</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Gebühren</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Studienbeiträge</td>
<td>—</td>
<td>—</td>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>8</td>
</tr>
<tr>
<td>Datenbanken/ elektron. Ressourcen</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

(1) Kategorie "Service/ Sonstiges" ab 2010 in jeweilige Kategorien "Service" und "Sonstiges" aufgeteilt.
(2) Kategorie "Ordnung/ Regelungen" entfällt seit 2011 und wurde konkretisiert (z. B. Kategorie "Telefonieren"). Die einzelnen neuen Kategorien fallen in dieser Tabelle unter "Sonstiges".
(3) Kategorie "Service" bis 2009 in Kategorie "Service/ Sonstiges" integriert.
(4) Kategorie "Sonstiges" bis 2009 in Kategorie "Service/ Sonstiges" integriert.
Kategorie "Sonstiges" enthält Feedbackthemen, die in der Anzahl nicht relevant sind, z. B. Benutzungsordnung (2011: 1x genannt) oder Informationskompetenz (2011: 1x genannt).

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund
5.11 Feedbackmanagementcontrolling in der Theorie


\(^{15}\) Zu den einzelnen Kennzahlenberechnungen siehe STAUSS/SEIDEL 2006: 38 ff.


5.12 Feedbackmanagementcontrolling in der UB Dortmund

Ein systematisches Feedbackmanagementcontrolling findet in der UB Dortmund nur in geringem Umfang bis gar nicht statt.

Dies liegt u. a. darin begründet, dass das Feedbackmanagement in der Hand von nur einer Mitarbeiterin mit einem wöchentlichen Durchschnittsarbeitsvolumen von ca. 7,5 Stunden für das Feedbackmanagement liegt. Durch diese knappen Ressourcen ist eine systematische Controllingfunktion schwer umsetzbar. Des Weiteren können die Ausübung der
Controllingfunktion und die Ausführung der täglichen Arbeit in der Feedbackabteilung durch eine einzige Person zu Umsetzungsschwierigkeiten führen, da ein objektiver Blick fehlt. Deswegen sollten Teile der Kontrollfunktion auf Leitungsebene verortet werden, wie zum Beispiel das Evidenzcontrolling, welches bisher nicht durchgeführt wird.


5.13 Feedbackreporting in der Theorie

Die Aufgabe des Feedbackreportings ist es, die aus der Feedbackauswertung und -controlling gewonnenen Informationen den Mitarbeitern und Abteilungen in Form eines zusammengefassten Berichts zur Verfügung zu stellen. Hierbei gilt es im Vorfeld festzulegen, wer diese Informationen erhalten sowie in welcher Form und wie häufig dies geschehen soll. Dabei muss sichergestellt sein, dass alle Mitarbeiter, die das Feedback betrifft in Kenntnis gesetzt werden, so dass die beteiligten Akteure einen Nutzen aus den Informationen ziehen können (vgl. SCHÖLER 2010: 132).


5.14 Feedbackreporting in der UB Dortmund


Informationen, die aus der Feedbackauswertung und dem –controlling gewonnen wurden, werden nicht detailliert, z. B. in Form eines Jahresberichts, dargestellt. Die Mitarbeiter, die das Feedback (sowohl Lob oder Kritik) betrifft, werden aber über dem entsprechenden Feedback in Kenntnis gesetzt. Für die Zukunft sind Jahresberichte aus allen Abteilungen vorgesehen, so dass dem Feedbackmanagement auch eine Plattform für die breite Mitarbeiterschaft geboten wird.

Ein Feedbackreporting, welches sich zurück an die Feedbackgeber richtet, fand bisher einmal im Juni 2009 statt, als das Feedbackmanagement ein Jahr Bestand hatte. In diesem Report, der über den UB-Blog nach außen kommuniziert wurde, wird den Bibliotheksbenutzern eine Übersicht über die Feedbackanzahl und die wesentlichen Feedbackthemen gegeben. Darüber hinaus bekommen die Benutzer in dem Bericht erläutert, wie die UB auf die Problematik zur Klimaanlage und zur Kopiersituation, zu denen zahlreiche Feedbacks abgegeben wurden, reagiert. Da eine Besetzung der unzufriedenen Situation nicht absehbar ist, bietet die UB Alternativen an, wie zum Beispiel das Ausweichen auf andere Drucker.\footnote{vgl. \url{http://www.ub.tu-dortmund.de/ubblog/tag/feedback-aktuell} (abgerufen am 02.06.2011)}
Des Weiteren wendet sich die UB Dortmund bei Bedarf mittels Blog-Beiträgen zu einzelnen Themen an die Bibliotheksbenutzer, sofern zu dem entsprechenden Thema viele Feedbacks abgegeben wurden.

5.15 Feedbackinformationsnutzung in der Theorie


5.16 Feedbackinformationsnutzung in der UB Dortmund

Die UB Dortmund nutzt die von ihr erhobenen und analysierten Feedbackinformationen nicht systematisch, aber nach Bedarf entsprechend der von ihr erkannten Probleme und deren Ursachen. Dabei wird versucht, in dem der UB möglichen Rahmen Problemlösungen zu erarbeiten, um die Qualität zu verbessern und die Benutzerzufriedenheit zu erhöhen.


17 Ein Qualitätszirkel ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die zum Ziel haben die Qualität zu erhalten und zu verbessern. Darüber hinaus sind u. a. auch eine vorausschauende Fehlervermeidung und eine Erhöhung der Kunden als auch Mitarbeiter als Ziele gesetzt (vgl. KAMISKE 2008: 257 ff.)
Dies ist zum einen unbefriedigend für den Benutzer, der keine Lösung auf sein Anliegen erhält, zum anderen auch für die UB Dortmund, die keine Lösung anbieten kann, auch wenn sie wollte.

Auch wenn die UB Dortmund die Probleme nicht beheben kann, kann nach Möglichkeiten gesucht werden, die einen Umgang mit der Problematik erleichtern. Dies wurde zum Beispiel aufgrund der zahlreichen Feedbacks zur unzureichenden Klimaanlage gemacht. Dadurch, dass die UB nicht die Besitzerin des Gebäudes ist, kann sie nicht direkt auf die Problemursache reagieren, sondern ist abhängig vom Vermieter. Allerdings wurde es u. a. aufgrund der zahlreichen Feedbacks zur Klimaanlage den Benutzern gestattet, Getränke in wiederverschließbaren Behältnissen mit in die Bibliothek zu nehmen.

Ein Feedback, das konsequent genutzt worden ist und aufgrund dessen Analyse eine Qualitätsverbesserung im Sinne der Kundenzufriedenheit stattgefunden hat, sind die Feedbacks zum Thema Öffnungszeiten\textsuperscript{18}. Die Feedbacks der Benutzer bezogen sich in erster Linie auf die Anregung nach erweiterten Öffnungszeiten an Sonntagen, welche in der UB Dortmund bis April 2009 noch nicht gegeben waren. Die Tabelle 5 zeigt, dass hier ein kontinuierlicher Rückgang der Beschwerden zu verzeichnen ist (von 15,3\% im Jahr 2008 auf bisher 0,0\% im Jahr 2011), nachdem die UB Dortmund die Ursache der Beschwerden (die mangelnden Öffnungszeiten) behoben hat.

\textbf{Tabelle 5: Prozentualer Anteil der am häufigsten genannten Feedbackthemen am Gesamtfeedback von Juni 2008 bis Mai 2011 in der UB Dortmund}

<table>
<thead>
<tr>
<th>Thema</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Drucken/ Kopieren/ Scannen</td>
<td>12,8</td>
<td>12,3</td>
<td>13,6</td>
<td>37,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Klima</td>
<td>11,8</td>
<td>16,4</td>
<td>14,2</td>
<td>8,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Öffnungszeiten</td>
<td>15,3</td>
<td>10,8</td>
<td>3,3</td>
<td>0,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplätze</td>
<td>6,0</td>
<td>7,4</td>
<td>5,5</td>
<td>9,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gebäude</td>
<td>6,7</td>
<td>6,6</td>
<td>6,2</td>
<td>3,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Personal</td>
<td>6,7</td>
<td>6,1</td>
<td>6,0</td>
<td>4,0</td>
</tr>
<tr>
<td>Toiletten</td>
<td>5,2</td>
<td>5,0</td>
<td>3,7</td>
<td>2,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Ruhe</td>
<td>4,7</td>
<td>4,1</td>
<td>4,9</td>
<td>2,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quelle: Eigene Berechnung nach Rohdaten der UB Dortmund

\textsuperscript{18} siehe hierzu auch http://www.ub.tu-dortmund.de/ubblog/nachts-wieder-schlafen-sonntags-in-die-bibliothek (abgerufen am 10.06.2011)
6 Fazit

Bezugsnehmend auf die Ausgangsfrage, inwieweit das theoretische Modell des Feedbackmanagements in die Bibliothekspraxis umsetzbar ist bzw. inwieweit die UB Dortmund die theoretischen Aspekte bisher praktisch umgesetzt hat, lassen sich folgende Ergebnisse feststellen.


7 Schlussbetrachtung

Eine komplette Neu- oder Umgestaltung des Feedbackmanagementsystems der UB Dortmund ist somit nach der vorangegangenen Analyse nicht nötig. Allerdings kann eine Umsetzung der im Folgenden erläuterten Empfehlungen orientierend an der Theorie zu einer Optimierung des Feedbackmanagementsystems führen.

7.1 Empfehlungen für die Praxis

Direkter Feedbackmanagementprozess

Aufgrund der abnehmenden Feedbackabgabe müssen einige Maßnahmen durchgeführt werden, damit die Benutzer wieder vermehrt ihre Meinungen und Kritiken äußern, aus denen aufschlussreiche Erkenntnisse gewonnen werden und welche die Basis für Planungen sind. Die Anzahl der artikulierten Feedbacks spielen für alle nachfolgenden Prozesse eine entscheidende Rolle. Dass die Benutzer daran interessiert sind, ihr Feedback zu artikulieren zeigt insbesondere die Anfangsphase des Feedbackmanagements, in der um die Meinungsabgabe intensiv geworben wurde. Da jedes Semester neue Benutzer hinzukommen, ist eine bewusste Feedbackstimulierung sinnvoll und nutzt sich nicht ab. So kann zum Beispiel der Benutzer direkt bei der Anmeldung in der Bibliothek oder bei Bibliotheksführungen darauf aufmerksam gemacht werden.


Wichtig ist, die Ziele, welche die Bibliothek mit dem Feedbackmanagement verfolgt, zu erläutern. Hier können auf der Internetseite der UB, die bereits eine knappe Erklärung zum Feedbackmanagement beinhaltet, noch Ergänzungen vorgenommen werden, beispielsweise auch in Form von FAQs, wie: „Warum gibt es ein Feedbackmanagement?“, „Welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme gibt es?“, „Wird mein Feedback vertraulich behandelt“ oder „Wer bearbeitet mein Feedback?“19 Diese Erläuterungen müssen

19 vgl. hierzu als Best Practice das Feedbackmanagementsystem der FH Köln http://www.verwaltung.fh-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat1/sgi13/service/feedback/u/02451.php (abgerufen am 28.05.2011)
für den Benutzer über die Homepage leicht zugänglich und zu finden sein. Die derzeitige Variante ist schwer auffindbar, so dass es sinnvoll ist, einen direkten Verweis von der Möglichkeit der Feedbackabgabe zu den entsprechenden Erläuterungen zu machen.


Generell ist es aber überlegenswert, (externe) Schulungen zum Thema Feedback, insbesondere Beschwerden, durchzuführen. Da Feedback häufig subjektiv anders eingeschätzt wird, sollten Kriterien aufgestellt werden, welche Benutzeräußerungen als Feedback gelten bzw. sollten die entsprechenden Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert werden. So kann auch sichergestellt werden, dass viele Feedbackäußerungen erfasst werden und damit für die weitere Nutzung zur Verfügung stehen.


Die Bearbeitung der Feedbacks und die Reaktion auf das Feedback an die Bibliotheksbenutzer erfolgt sehr zeitnah. Durch das OTRS-Ticketsystem kann das Feedback, welches mit Kontaktdaten versehen ist, schnell beantwortet werden. Dies ist insbesondere dann möglich, wenn es sich um wiederholtes Feedback handelt, da hierfür entsprechende Ant-
worten im System gespeichert sind. Da die meisten Feedbacks anonym sind, ist eine perso-
nliche Reaktion häufig nicht möglich, so dass Benutzer ggf. das Gefühl haben können,
atto auf ihr Feedback nicht reagiert wird. Hinterlassen Benutzer aber Kontaktdaten, kann
durch eine persönliche Ansprache ihr Anliegen behandelt und ggf. die Gründe für eine
problematische Situation erläutert werden. Somit erhalten die Bibliotheksbenutzer das
Gefühl, dass ihr Anliegen ernst genommen wird. Deswegen ist es sinnvoll, die Feedback-
absender darauf aufmerksam zu machen, indem zum Beispiel das Formular im Web und
an den Feedbackboxen um folgenden Hinweis ergänzt wird: Wenn Sie uns Ihre E-Mail-
Adresse hinterlassen, treten wir gerne mit Ihnen in Kontakt, um mit Ihnen persönlich Ihr
Anliegen zu erörtern. Ihre persönlichen Daten werden selbstverständlich vertraulich be-
handelt. Der Vorteil von Feedback mit Kontaktdaten ist zudem, dass die Bibliothek die
Möglichkeit hat, um Feedback zum Feedback zu bitten. Jede Antwort an den Benutzer
könnte mit der Frage versehen werden, ob sein Anliegen zufriedenstellend bearbeitet
wurde, so dass der Benutzer die Gelegenheit hat, die Dienstleistung zu bewerten. Dadurch
can das Feedbackmanagementsystem noch weiter verbessert werden.

Als eine Reaktion auf das Feedback der Benutzer ist es sinnvoll, die Feedbackantworten
in die FAQs der UB mit einzuarbeiten. So gibt man den Benutzer bereits im Vorfeld sei-
er Feedbackabgabe die Möglichkeit einer Beantwortung seines Anliegens, so dass ihm
und der UB Bearbeitungszeit erspart bleiben. Hier kann zum Beispiel beim Web-
Formular mit einem Hinweis-Link auf diesen Service hingewiesen werden: Vielleicht ist
Ihre Anliegen in unseren FAQs schon beantwortet worden? Schauen Sie doch mal nach:20

Bei berechtigen Beschwerden sollte überlegt werden, ob eine Art Wiedergutmachung in
Form einer Dienstleistung möglich ist, wie zum Beispiel eine einmalige kostenlose Be-
stellung beim Dokumentenlieferdienst Subito oder Ähnliches.

Indirekter Feedbackmanagementprozess

Die qualitative und quantitative Auswertung der Feedbackinformationen in der UB
Dortmund kann noch verbessert werden. Zwar werden durch die bisherige Analyse be-
reits viele Problemfelder eruiert, allerdings könnte eine systematische Auswertung eine
Analyse erleichtern und damit eine Qualitätsverbesserung erzielen. Hierzu kann Excel
oder ein anderes Tabellenkalkulationsprogramm noch mehr als Werkzeug und Analysein-

20 vgl. hierzu als Best Practice Beispiel das Feedbackmanagementsystem der UB Oldenburg
http://www.bis.uni-oldenburg.de/frage/ (abgerufen am 19.06.2011)
Instrument genutzt werden als bisher, da sich durch das Programm Entwicklungen und Anteilsgrößen gut darstellen lassen.


Für das gesamte Feedbackmanagementsystem und seine Prozessen ist es zudem sinnvoll, ein Qualitätsmanagementhandbuch zu verfassen, wie es bei einem systematischen Qualitätsmanagementsystem üblich ist. Hier werden die einzelnen Arbeitsprozesse beschrieben und es werden Verfahrensanweisungen gegeben, was eine große Hilfestellung in der alltäglichen Arbeit ist.

Auffällend ist, dass es sich bei den überwiegenden Feedbacks der UB Dortmund um Themen handelt, die nicht bibliotheksspezifisch sind, wie zum Beispiel die Kopiersituation, den Öffnungszeiten oder die Klimaanlage. Hier stellt sich die Frage, warum die Benutzer so wenige Meinungsäußerungen zu den grundlegenden Kernprozessen der Bibliothek abgeben. Als einen Grund lässt sich mutmaßen, dass den meisten Benutzern die inhaltlichen Prozesse hinter der Bibliotheksüberfläche nicht bewusst sind, so dass sie nur offensichtliche Belange kommentieren können. Als einen anderen Grund für die wenigen bibliotheksspezifischen Feedbacks kann angenommen werden, dass die Benutzer die bibliothekarische Arbeit als selbstverständlich angesehen. Beide Fälle haben eine Relevanz für die strategische Ausrichtung der Bibliothek. Dementsprechend sollte die Bibliothek ihren Benutzern ihre Kernaufgaben und Kernprozesse stärker verdeutlichen, um sich dadurch besser zu positionieren und ihre Bedeutung für die Universität herauszustellen.
7.2 Ausblick


Hierbei stellt sich die Frage, wie sich die Bibliothek positionieren soll, wenn die übergeordnete Einrichtung, z. B. die Universität, bereits über ein Feedbackmanagementsystem verfügt. Hier sollte die Bibliothek die vorhandene Infrastruktur nutzen, um im Rahmen des Qualitätsmanagements Doppelstrukturen zu vermeiden. Trotzdem sollte der Bibliothek im Eigeninteresse dran gelegen sein mit der übergeordneten Stelle zusammenarbeiten. Denn durch die Beteiligung an der Feedbackauswertung hat die Bibliothek weiterhin Gestaltungsspielräume ihre Potentiale selbst zu verbessern und sich diese nicht durch Dritte diktieren zu lassen. Dabei ist es auch wichtig, dass die Bibliothek weiterhin für eine Feedbackstimulierung sorgt und den Benutzern die Möglichkeit zur Feedbackabgabe gibt, damit für die Bibliothek relevantes Feedback erhoben wird.

Auch wenn ein Feedbackmanagementsystem mit den jeweiligen Gegebenheiten einer einzelnen Bibliothek abgestimmt wird, sollte unter den Bibliotheken zwingend ein Austausch zum Thema Feedbackmanagement stattfinden. Dies sollte besonders im Hinblick auf Auswertungsverfahren und den Einsatz von entsprechenden EDV-Systemen geschehen, was bisher in einem offiziellen Rahmen nicht der Fall ist. Dies zeigt sich auch am Mangel an entsprechender Literatur zum Thema. Die hier ausgewertete Literatur zeigt leider keine Hinweise darauf, dass das Thema Feedback in Bibliotheken (nach vermehrten Publikationen zum Thema von Ende der 1990er bis Mitte der 2000er Jahre) heute noch besonders aktuell ist, was den Verdacht mit sich bringt, dass das Thema nur eine
zeitweise Modeerscheinung war. Der Blick auf Homepages von großen Bibliotheken zeigt zwar häufig die (versteckte) Möglichkeit einer Meinungsabgabe, es gilt aber zu bezweifeln, dass es hier auch gleichzeitig zu einer systematischen Auswertung und damit Feedbacknutzung kommt\textsuperscript{21}. Deswegen sollten sich Bibliotheken, die an dem Thema Feedbackmanagement interessiert sind und es im Rahmen von Qualitätsmanagement betreiben oder betreiben wollen (z. B. über die Internet-Plattform InetBib) untereinander organisieren, Erfahrungen austauschen und somit voneinander profitieren.

\textsuperscript{21} Diese Annahme ist auf einer kleinen Stichprobenumfrage in Rahmen von Nachfragen begründet und damit nicht valide.
Quellen

I. Literatur


BECKER, Tom (Hrsg.): Gut ist nie gut genug! Instrumente zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung für eine ausgezeichnete Bibliothek, Wiesbaden: Dinges & Frick, 2010


FRANK, Daniel (u. a.): Die Kunden dort bedienen, wo sie sind. – IN: BuB - Buch und Bibliothek 58, Nr. 7/8, 2006, S. 558-562


NELLES, Alexandra: Total Quality Management in wissenschaftlichen Bibliotheken. - Frankfurt: Lang, 2000


QUALITÄTSMANAGEMENT-VERBUND ÖFFENTLICHER BIBLIOTHEKEN DER REGIERUNGSBEZIRKE DÜSSELDORF UND KÖLN: Der Kunde im Mittelpunkt. Informationsprospekt zum Qualitätsmanagement. – Köln, 2006

RAMSAUER, André/ Walser, Konrad: Entwicklung eines Prozessmodells für das Beschwerdemanagement. - Bern: Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern, 2005 (= Arbeitsbericht Nr. 169)


SCHÖLER, Andreas: Beschwerdeinformationen und ihre Nutzung. - Wiesbaden: Gabler, 2009


II. Internetquellen

BÜCHERZENTRALE NIEDERSACHSEN
http://www.bz-niedersachsen.de/cms/final_index.php?type=cont&site=50254&pw=
Stand: 25.03.2012

DIGI AUSKUNFT
http://www.hbz-nrw.de/angebote/digiauskunft (Stand: 01.06.2011)/

FACHHOCHSCHULE KÖLN, VERWALTUNG
http://www.verwaltung.fh-koeln.de/organisation/dezernatesg/dezernat1/sg13/service/feedback/u/02451.php
Stand: 15.06.2011

OPEN TICKET REQUEST SYSTEM (OTRS)
http://otrs.org/
Stand: 20.06.2011

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK DORTMUND:
http://www.ub.tu-dortmund.de/
Stand: 20.06.2011

UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK OLDENBURG
http://www.bis.uni-oldenburg.de/
Stand: 10.06.2011

WORDPRESS
http://wordpress-deutschland.org/
Stand: 30.05.2011
III. Unveröffentlichtes Material


IV. Weiteres Material

UB DORTMUND: Einwurfzettel für die Feedbackbox der UB Dortmund. - Dortmund, 2008


UB DORTMUND: Formular zur internen Erfassung von Informationen des Feedbacks, welches dezentral in mündlicher oder telefonischer Form in der UB abgegeben wird. – Dortmund, 2010
V. Expertengespräche und -korrespondenz

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 28.03.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 18.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 19.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 24.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 25.05.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 01.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 03.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 10.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 14.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 17.06.2011

GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund, Feedbackmanagerin): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 21.06.2011

GÖVERT, Norbert (UB Dortmund, stellvertretender Bibliotheksleiter): Erkundungsge- spräch zum Qualitätsmanagement an der UB Dortmund, 19.11.2010

GÖVERT, Norbert (UB Dortmund, stellvertretender Bibliotheksleiter): Erkundungsge- spräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 18.02.2011
GÖVERT, Norbert (UB Dortmund, stellvertretender Bibliotheksleiter)/ GEHNEN, Annekatrin (UB Dortmund; Feedbackmanagerin): Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Dortmund, 04.03.2011

JETZKE, Claudia (UB Bielefeld): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Bielefeld, 27.05.2011

KREISCHE, Joachim (UB Dortmund, Bibliotheksleiter)/ GÖVERT, Norbert (stellvertretender Bibliotheksleiter): Erkundungsgespräch zum Qualitätsmanagement an der UB Dortmund, 28.10.2010

LÜCK, Katharina (UB Oldenburg, Leitung Zentrale Information und Beratung): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Oldenburg, 03.05.2011

LÜCK, Katharina (UB Oldenburg, Leitung Zentrale Information und Beratung): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Oldenburg, 13.06.2011

LÜCK, Katharina (UB Oldenburg, Leitung Zentrale Information und Beratung): Telefoni- sches Erkundungsgespräch zum Feedbackmanagement an der UB Oldenburg, 23.05.2011

MÜLLER, Uta (UB Bochum, Abteilungsleiterin Öffentlichkeitsarbeit): Antwort auf Er- kundungsmail zum Feedbackmanagement an der UB Bochum), 30.05.2011

POCHE, Reinhard (Hochschulbibliothek der FH Köln): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanagement an der Hochschulbibliothek der FH Köln, 30.05.2011

RUDOLPH, Klaudia (UB Düsseldorf): Antwort auf Erkundungsmail zum Feedbackmanage- ment an der Hochschulbibliothek der UB Düsseldorf, 11.04.2011

VONHOF, Cornelia (Hochschule der Medien Stuttgart, Prodekanin Fakultät Information und Kommunikation): Antwort auf Erkundungsmail zum Projekt „Ausgezeichnete Bibliothek“, 27.03.2011