

## 2.2.2 Feedbackmanagement

### 2.2.2.1 Definition

Gemäß Hippner et al. (S. 443) beinhaltet ein Feedbackmanagement „die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden und -lob ergreift“.

Ziel einer Einführung ist vorwiegend eine Verbesserung der Kundenbeziehung und der Kundenzufriedenheit (Brockhoff, S. 94). Des Weiteren können Kundenfeedbacks<sup>1</sup> als Informationsgrundlage genutzt werden, auf deren Basis interne Prozesse optimiert werden können (Schlüter, S. 1).

**interne Prozesse  
optimieren**

Für die praktische Einführung eines Feedbackmanagements hat sich als zentral herausgestellt, den Mitarbeitenden eine klare Definition von Feedback zu kommunizieren. Die UB Bern hat sich für folgende Definition entschieden:

**Kundenfeedbacks** sind Meinungen und Verbesserungsvorschläge von Kunden zu einem Angebot oder einer Dienstleistung: Dazu gehören insbesondere explizit geäußerte Aussagen von Kunden wie

- Lob
- Reklamationen
- Ideen
- Bedürfnisse / Wünsche.

---

1 Im Folgenden verwenden wir den Begriff „Feedback“ gleichbedeutend zum Begriff „Kundenfeedback“.

### 2.2.2.2 Warum ein Feedbackmanagement?

#### **Ausbau Kunden und Dienst- leistungs- orientierung**

Der Beschluss der Einführung eines Feedbackmanagements in der UB Bern hatte mehrere Gründe: Einerseits wurde es als Instrument zur Realisierung des Strategieziels „Ausbau Kunden- und Dienstleistungsorientierung“ der UB Bern<sup>1</sup> genutzt. Andererseits gab es bis zur Einführung im Jahr 2019 in den UB-Bibliotheken keinen standardisierten Prozess für den Umgang mit Kundenfeedbacks – dies insbesondere auch für solche Feedbacks, welche nicht lediglich diejenige Bibliothek betrafen, in welcher sie eingegangen sind, sondern ggf. für die gesamte Institution der UB Bern von Bedeutung waren.

Um den Aufwand und Nutzen eines Feedbackmanagements zu evaluieren, wurde ein solches zunächst an den beiden größten Standorten der UB eingeführt.<sup>2</sup> Nach einer zweijährigen Pilotphase wurde eine Ausweitung auf alle Standorte beschlossen, wobei auf Basis der Piloterfahrungen einzuführende Maßnahmen überarbeitet und angepasst wurden.

#### **für gesamte UB von Bedeutung**

Ziel der Einführung des Feedbackmanagements war entsprechend der Zielsetzung in erster Linie die Verbesserung der Kundenzufriedenheit – dies einerseits durch das zusätzlich generierte Wissen um die eigenen Kunden und deren Erwartungen, andererseits auch durch ein angestrebtes aktiveres Frageverhalten der Mitarbeitenden bezüglich des Generierens von Kundenfeedbacks. Des Weiteren bestand ein zentrales Zielelement darin, einen Prozess für Feedbacks zu erarbeiten, welche nicht nur lokal in einer Teilbibliothek, sondern für die gesamte UB von Bedeutung sind. Aufgrund der angestrebten bibliotheksübergreifenden Auffassung des Feedbackmanagements wurde die Hauptverantwortung für die Einführung in der „Koordination Kundenservice“, einer zentralen Organisationseinheit der UB Bern, angesiedelt.

---

1 Ab Strategieperiode 2017–2020

2 Bibliothek vonRoll, Bibliothek Münstergasse

## 2.2.3 Verantwortlichkeiten

Damit eine Einführung des Feedbackmanagements gelingen konnte, war eine klare Definition der Verantwortlichkeiten innerhalb des Einführungsprojekts, aber auch während des Betriebsalltags unerlässlich.

### 2.2.3.1 Koordination Kundenservice

Die „Koordination Kundenservice“ übernahm die Hauptverantwortung für die Einführung des Feedbackmanagements. Sie ist eine zentrale Organisationseinheit der UB Bern, welche u. a. als bibliotheksübergreifende Ansprechpartnerin im Themenbereich Kundenservice<sup>1</sup> fungiert und bibliotheksübergreifende Projekte koordiniert.

**bibliotheks-  
übergreifende  
Ansprech-  
partnerin**

Die Koordination Kundenservice konnte für die Einführung des Feedbackmanagements auf folgenden Grundlagen aufbauen:

- ein zweijähriges Pilotprojekt Feedbackmanagement an zwei Hauptstandorten, dessen Maßnahmen evaluiert und angepasst wurden,
- ein vertieftes Qualitätsmanagement im Rahmen einer bibliotheksübergreifenden Erarbeitung von Qualitätsstandards mittels eines bottom-up Ansatzes,
- ein eigens auf die UB Bern zugeschnittenes Projektmanagement, dessen Rahmenbedingungen einen erfolgreichen Projektabschluss begünstigen.

Infolge der gewonnenen Erfahrungswerte aus diesen vorangehenden Projekten konnte mit wenig personellem Aufwand ein bibliotheksübergreifendes Feedbackmanagement eingeführt werden: Obwohl sowohl Leitung der Koordination sowie eine wissenschaftliche Mitarbeiterin dafür tätig waren, belief

---

<sup>1</sup> Hauptgebiete der Koordination Kundenservice sind die folgenden: Ausleihe, Fernleihe, Auskunft, Infrastruktur und Kundenorientierung

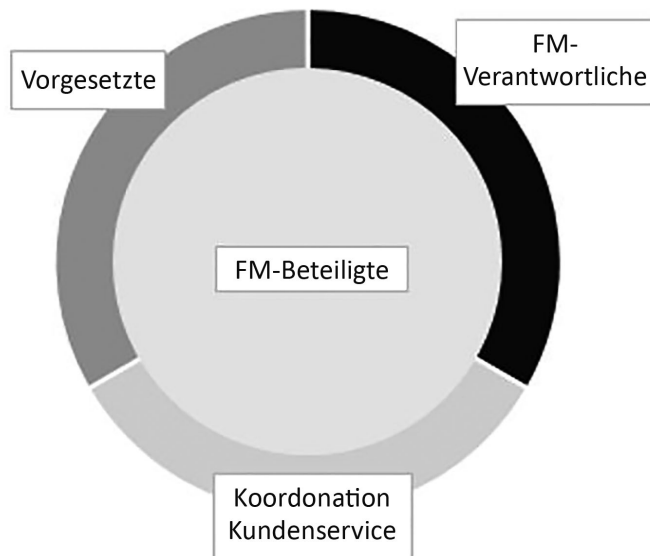
sich die dafür benötigte Arbeitszeit der Koordination Kundenservice auf lediglich ca. 20 Stellenprozenten für 12 Monate.

### 2.2.3.2 Mitarbeitende im Kundenservice<sup>1</sup>

#### klare Verantwortlichkeiten

Damit ein Feedbackmanagement von den Mitarbeitenden im Kundenservice umgesetzt werden kann, wurden ebenso wie zentrale auch dezentrale Verantwortlichkeiten definiert. Auf diesen Aspekt wurde besonderen Wert gelegt, da einer der Erkenntnisse im Pilotprojekt darin bestand, dass klare Verantwortlichkeiten einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Einführung eines Feedbackmanagements darstellen. Entsprechend wurden verschiedene Rollen festgelegt für die Mitarbeitenden im Kundenservice (Abbildung 1):

**Abbildung 1:** Rollen im Feedbackmanagement UB Bern



<sup>1</sup> Als Mitarbeitende im Kundenservice gelten insbesondere diejenigen Mitarbeitenden, die für Ausleihe und Auskunft zuständig sind.

Gemäß dem Konzept des „Feedback Ownerships“<sup>1</sup> können beim Feedbackmanagement-Konzept der UB Bern alle Mitarbeitenden im Kundenservice miteinbezogen werden (= Feedbackmanagement-Beteiligte – FM Beteiligte). Den Vorgesetzten (Team-, Abteilungs- und Bibliotheksleitende) sowie den „Feedback-Verantwortlichen“ kommt dabei eine zentrale Rolle bei der Umsetzung des Feedbackmanagements zu: Sie sind zuständig für lokale Feedbackmanagement-Projekte<sup>2</sup>, anfallende administrative Aufgaben, Qualitätskontrolle und einen bibliotheksübergreifenden Austausch. Als sehr lohnenswert hat sich beispielsweise die regelmäßige Integration von Kundenfeedbacks im Rahmen eines ständigen Traktandums für passende Formate wie Team- oder Abteilungssitzungen erwiesen: Damit erfolgt einerseits eine Sensibilisierung für das Thema und andererseits wird eine stetige Möglichkeit zum Austausch geschaffen, damit die fürs Feedbackmanagement definierten Maßnahmen umgesetzt werden können.

### **Traktandum für Teamsitzungen**

- 
- 1 Bei Anwendung des Feedback-Ownerships ist derjenige Mitarbeitende für die weitere Bearbeitung eines eingegangenen Kundenfeedbacks zuständig, an welchen es herangetragen wurde (Grötzebach, S. 107).
  - 2 Bei Feedbackmanagement-Projekten werden Kundenfeedbacks mit gezielten Fragestellungen stimuliert und mit ausgewählten Methoden Kundenerfahrungen und -bedürfnisse ermittelt.

