



Beschwerdemanagement in der öffentlichen kommunalen Verwaltung

Referat

an der

Privaten Fachhochschule für
Wirtschaft und Technik
Vechta/Diepholz/Oldenburg

im Rahmen des Studiengangs zum

Dipl.-Wirtschaftsinformatiker (FH)

in der Veranstaltung ERM, CRM, CAx (8. Semester)

vorgelegt von

Nils Löffler

aus

Hannover

Matrikel – Nummer: 2004308

Dozent: Torsten Becker

20. Mai 2005

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Grundlagen.....	2
2.1 Definition Beschwerdemanagement.....	2
2.2 Ziele des Beschwerdemanagements.....	3
2.3 Besonderheit der öffentlichen kommunalen Verwaltung.....	4
3 Aufgaben und Prozesse des Beschwerdemanagements.....	5
3.1 Direkter Beschwerdemanagementprozess.....	6
3.1.1 Beschwerdestimulierung.....	7
3.1.2 Beschwerdeannahme.....	8
3.1.3 Beschwerdebearbeitung und -reaktion.....	9
3.2 Indirekter Beschwerdemanagementprozess.....	10
3.2.1 Beschwerdeauswertung.....	10
3.2.2 Beschwerdemanagement-Controlling.....	11
4 Praxisbeispiel: Ideen- und Beschwerdemanagement der LHH (IMPULS).....	12
4.1 Konzeption und Projektverlauf.....	12
4.2 Technische Basis.....	14
4.3 Prozessbeschreibung.....	15
4.4 Weiterentwicklung.....	16
5 Fazit und Ausblick.....	17
Literaturverzeichnis.....	18

Abkürzungsverzeichnis

CRM	Customer Relationship Management
FRAB	Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden
IT	Informationstechnologie
LHH	Landeshauptstadt Hannover
NPM	New Public Management
TQM	Total Quality Management

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick	Seite 5
Abbildung 2	Der direkte Beschwerdemanagementprozess	Seite 6
Abbildung 3	Konzeption IMPULS	Seite 12

1 Einleitung

Seit langem hat sich der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt bereits vollzogen. Demnach richten sich viele Unternehmen nach dem Motto „der Kunde ist König“, um im immer härter werdenden Wettbewerb mit Konkurrenzunternehmen bestehen zu können.

Für die öffentliche Verwaltung geht es in diesem Zusammenhang weniger darum, einen Geschäftserfolg im Wettbewerb zu erzielen. In diesem Bereich wird immer mehr darauf geachtet, die Zufriedenheit der Bürger zu steigern. Dies betrifft im besonderen Maße die Kommunalverwaltung, die mit ihren Dienstleistungen den engsten Kontakt zu den Bürgern – ihren Kunden – hat. Obwohl oder gerade weil die Dienstleistungen eher zwangsweise von den Kunden „gekauft“ werden müssen, ist hierbei auf eine entsprechende Qualität und Transparenz der Dienstleistungen bzw. Entscheidungen zu achten. Weiterhin sollen die Kunden bei der Verwaltung auch ein offenes Ohr für ihre Probleme finden können. Letztendlich trägt diese Einstellung der Kommunalverwaltung zur Attraktivität der Stadt bei, was auch zu besseren Steuereinnahmen beitragen kann und so einen gewissen Geschäftserfolg bringen kann.

Zur Unterstützung der Kundenorientierung kann das sogenannte Customer Relationship Management (CRM) eingesetzt werden, welches häufig auf Informationstechnologie (IT) basiert. Entsprechende Systeme werden vermehrt in Unternehmen eingesetzt. In diesen Bereich fällt als Teilprozess auch das Beschwerdemanagement.

Daher beschäftigt sich diese Arbeit mit dem Beschwerdemanagement in der öffentlichen kommunalen Verwaltung. Ziel dieser Arbeit ist es, die allgemeinen Ziele, Aufgaben und Prozesse des Beschwerdemanagements darzustellen, und die praktische Umsetzung anhand eines bewährten Verfahrens der Landeshauptstadt Hannover zu erläutern.

Demnach ergibt sich der folgende Aufbau: zuerst werden einige Definitionen und Ziele des Beschwerdemanagements dargelegt; mit Berücksichtigung der Besonderheit der öffentlichen Verwaltung. Dann erfolgt die Erläuterung des direkten und indirekten Beschwerdemanagementsprozesses. Die Arbeit schließt mit dem Praxisbeispiel und dem Fazit ab.

2 Grundlagen

2.1 Definition Beschwerdemanagement

Zuerst müssen nun die Begriffe Beschwerde und Beschwerdemanagement definiert werden. Unter einer *Beschwerde* versteht man „eine Form der Unzufriedenheitsartikulation von Konsumenten bzw. Kunden eines Unternehmens/einer Institution¹, die darauf gerichtet ist, die Unzufriedenheit zu beseitigen, das zugrunde liegende Problem zu lösen“.²

Eine Unzufriedenheit des Kunden tritt auf, wenn eine negative Differenz zwischen seiner Leistungserwartung und der tatsächlichen Leistungswahrnehmung besteht. Der Kunde hat nun verschiedene Möglichkeiten, dieses negative Gefühl auszudrücken. Im günstigsten Fall ist dies eine Beschwerde, die konstruktiv genutzt werden kann. Im ungünstigsten Fall bleiben die Kunden inaktiv oder betreiben negative Mundkommunikation.³

Wie mit solchen Beschwerden im Unternehmen umgegangen wird, beschreibt die Beschwerdepolitik bzw. das *Beschwerdemanagement*. Allgemein beinhaltet dies die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die vom Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergriffen werden.⁴ Das Beschwerdemanagement bzw. die Bearbeitung von Kundenbeschwerden ist ein Teilprozess des kommunikativen CRM; d.h. es wird durch den direkten Kontakt zum Kunden charakterisiert.⁵ Beschwerdemanagement ist schon ein recht altes Thema, da erste Quellen schon in den 80er Jahren erschienen sind.

Die zentrale Aufgabe des Beschwerdemanagements ist es, Kundenunzufriedenheit zu entdecken, zu analysieren und mittels gezielter Maßnahmen wieder in Zufriedenheit umzuwandeln.⁶

¹ im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff Unternehmen weitgehend synonym mit der öffentlichen Verwaltung verwendet; eine Abgrenzung bzgl. der Besonderheiten erfolgt in Abschnitt 2.3

² Wimmer, F. (Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, 1985), S. 226

³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 47 ff.

⁴ Vgl. Wimmer, F. (Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, 1985), S. 233

⁵ Vgl. Schumacher, J. / Meyer, M. (Customer Relationship Management, 2004), S. 52 ff.

⁶ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 25

2.2 Ziele des Beschwerdemanagements

In Folge der oben genannten Definitionen und der zentralen Aufgabe des Beschwerdemanagements können die folgenden generellen Ziele festgehalten werden:⁷

- (Wieder-)Herstellung der Kundenzufriedenheit

Dieses Ziel ist die wesentliche Grundlage für eine Einstellungsverbesserung des Kunden. Durch eine schnelle, unbürokratische und großzügige Beschwerdebearbeitung kann eine hohe Zufriedenheit erreicht werden.

- Umsetzung und Verdeutlichung einer kundenorientierten Unternehmensstrategie

Das Beschwerdemanagement kann ein Zeichen für die Ernsthaftigkeit des kundenorientierten Anspruchs darstellen; sowohl gegenüber den Kunden als auch gegenüber den Mitarbeitern. Mit zunehmenden Kundenrückmeldungen wird auch der innerbetriebliche Druck zu kundenbezogenen Handeln verstärkt.

- Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen zur Beseitigung betrieblicher Schwächen

Die Beschwerden enthalten in der Regel relevante Information über Probleme der Kunden mit Produkten, Dienstleistungen oder dem Unternehmen bzw. der Institution. Sie sollten daher zum Qualitätsmanagement und zur Einhaltung von Qualitätsstandards genutzt werden.

- Reduzierung interner und externer Fehlerkosten

In Folge der Auswertung der relevanten Informationen der Beschwerden sollten Korrekturmaßnahmen ergriffen werden, die Falsch- und Doppelarbeit vermeiden und Ausgleichsleistungen reduzieren und somit zur Kostensenkung beitragen.

⁷ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 63 ff.

2.3 Besonderheit der öffentlichen kommunalen Verwaltung

Grundsätzlich zielen das CRM und somit auch das Beschwerdemanagement auf den privatwirtschaftlichen Bereich ab. Diese Arbeit bezieht sich nun aber auf die öffentliche kommunale Verwaltung. In diesem Bereich geht es weniger um eine Kundenbindung zur Gewinnoptimierung wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen, da keine Gewinne erzielt werden können bzw. dürfen.

Hier hat sich seit den 80er Jahren eine Reihe von Konzeptionen und Lösungsansätzen angesammelt, die unter dem Begriff „New Public Management“ (NPM) zusammengefasst sind. Im Zusammenhang damit stehen Begriffe wie Bürgernähe bzw. Servicesteigerung, Ergebnisorientierung, Qualitätsmanagement, dezentrale Ressourcenverantwortung und Total Quality Management (TQM). Hierdurch befindet sich die öffentliche Verwaltung in einem teilweise marktwirtschaftlich orientierten Umbruch, der auch durch die kritische finanzielle Situation und die Forderung nach verbessertem Service und Entscheidungstransparenz durch die Verwaltungskunden vorangetrieben wird. Insbesondere die Vernetzung und der Einsatz der Informationstechnologie erweist sich als förderlich.⁸ Der Kunde einer Verwaltungseinheit ist derjenige, der von ihr eine individuelle Leistung abnimmt; unter diesem Kundenbegriff können verschiedene Typen von Leistungsabnehmern zusammengefasst werden.⁹

Im Zuge dieser Entwicklung muss dann auch das Electronic Government genannt werden, welches als Ergänzung zum New Public Management gesehen werden kann.¹⁰ Hiemit soll letztendlich auch das Rationalisierungspotential der IT genutzt werden.

Nach diesen grundlegenden Punkten folgt nun die Erläuterung der konkreten Aufgaben und Prozesse des Beschwerdemanagements.

⁸ Vgl. Mehlich, H. (Electronic Government, 2002), S. 15

⁹ Vgl. Schedler, K. / Proeller, I. (New Public Management, 2003), S. 59 f.

¹⁰ Vgl. Mehlich, H. (Electronic Government, 2002), S. 19 f.

3 Aufgaben und Prozesse des Beschwerdemanagements

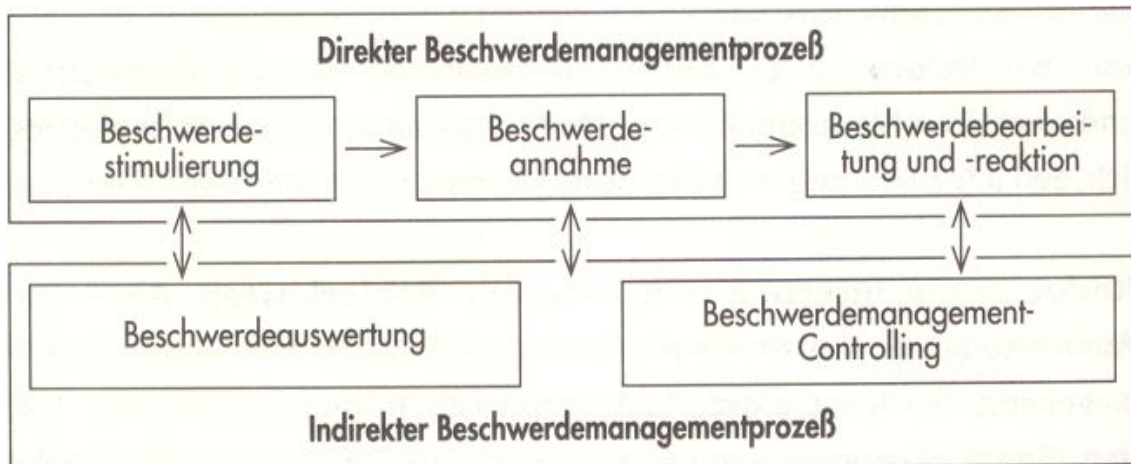


Abbildung 1: Der Beschwerdemanagementprozess im Überblick

Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 66

3.1 Direkter Beschwerdemanagementprozess

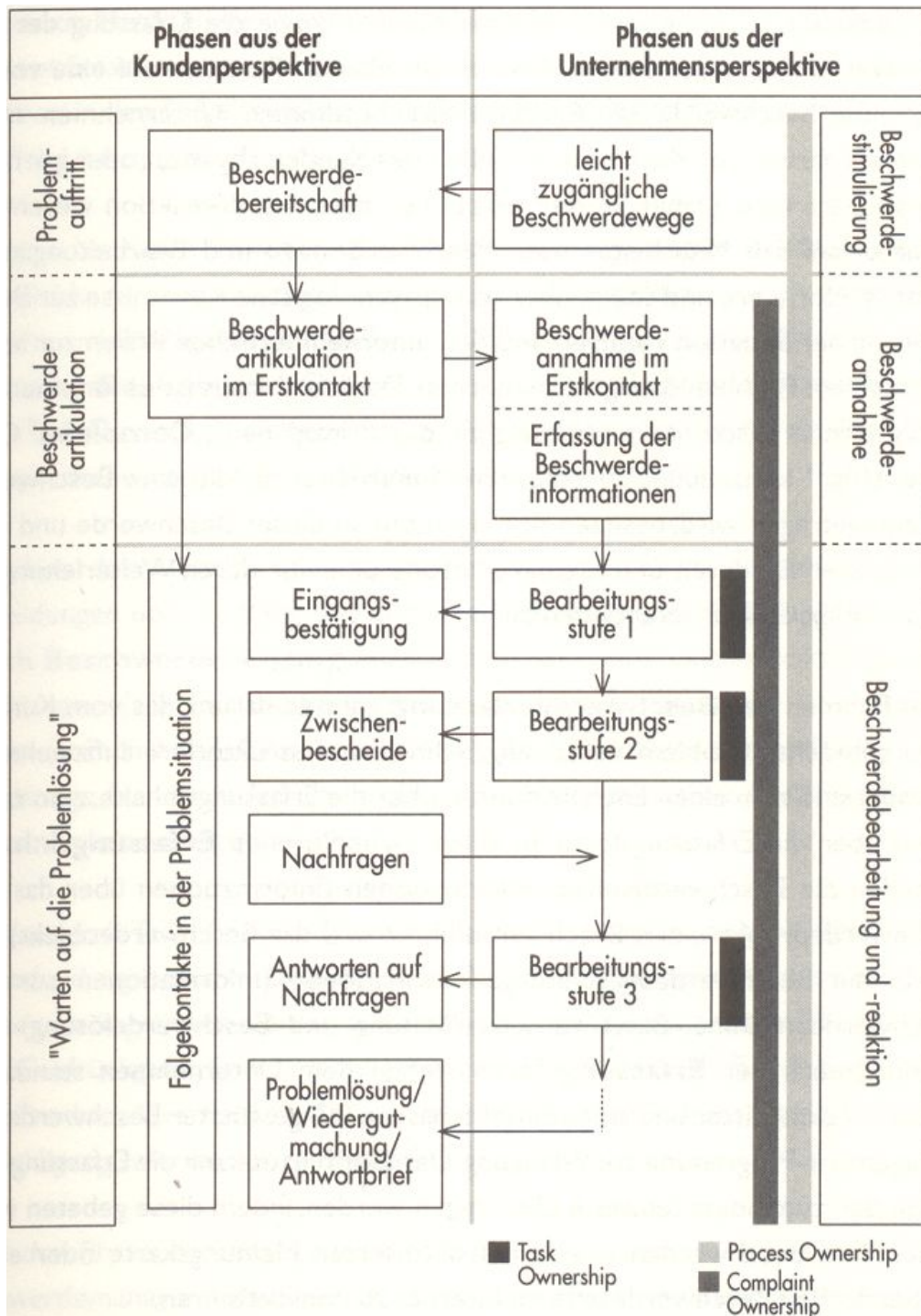


Abbildung 2: Der direkte Beschwerdemanagementprozess

Quelle: Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 67

Der direkte Beschwerdemanagementprozess bezieht sich unmittelbar auf den Einzelfall. D.h. es wird darauf abgezielt, die Unzufriedenheit eines individuellen Kunden zu beseitigen. Hierunter fallen die Phasen der Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion. Diese Phasen werden nun im Einzelnen näher erläutert. Hierbei kann man generell zwischen Kunden- und Unternehmensperspektive unterscheiden, was die vorherige Abbildung verdeutlicht.¹¹

3.1.1 Beschwerdestimulierung¹²

Im Rahmen der Beschwerdestimulierung sollen möglichst *alle unzufriedenen Kunden* dazu gebracht werden, ihre Unzufriedenheit über Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens in Form von Beschwerden zu äußern. So soll der Anteil der unausgesprochenen Beschwerden unzufriedener Kunden letztendlich minimiert werden (Beschwerdeminimierung).

Dieses Ziel kann nun durch zwei Maßnahmen erreicht werden. Zum Einen sollte das Unternehmen viele leicht zugängliche Wege anbieten, über die sich Kunden auf einfache Weise beschweren können. Dies kann der mündliche Kontakt über ein Telefongespräch oder eine persönliches Gespräch sein; hier bietet sich z.B. die Einrichtung von Service-Telefonen bzw. Hotlines an. Ein weitere Weg wäre der Schriftverkehr (Brief oder Fax) bzw. eine besondere Form davon: Meinungskarten. Dies sind vorgedruckte Postkarten, auf denen die Kunden ihre Probleme schildern können. Solche Karten werden z.B. von der Citibank, den Stadtwerken Hannover und der Stadtverwaltung Hannover eingesetzt. Ein zukünftig unverzichtbarer Weg ist der elektronische Zugang über E-Mail oder Formulare im Internet (z.B. spezielle Beschwerde-seite); insbesondere kann der Kunde über diesen Weg schnell und kostengünstig mit dem Unternehmen in Kontakt treten.

Die eingerichteten Beschwerdewege müssen dem Kunden gegenüber schließlich aktiv kommuniziert werden. Dies kann z.B. über ein deutliches Auslegen der Meinungskarten und die Angabe von Servicenummer und -adressen realisiert werden. Am Besten ist es, aktiv zur Beschwerde aufzurufen und sich auch aktiv nach Problemen zu erkundigen, anstatt Beschwerden nur passiv zu empfangen.

¹¹ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 66

¹² Vgl. Ebd., S. 73 ff.

3.1.2 Beschwerdeannahme¹³

Die Beschwerdeannahme folgt auf den Fall, dass sich ein Kunde entschlossen hat, sein Beschwerde dem Unternehmen mitzuteilen. Dies kann – wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben – auf verschiedenen Wegen erfolgen. Die Art und Weise wie auf diese Beschwerde vom Unternehmen reagiert bzw. wie sie erfasst wird, trägt entscheidend dazu bei, ob die Unzufriedenheit des Kunden abgebaut oder sogar noch gesteigert wird. Daher kommt es in diesem Bereich darauf an, dass die entsprechenden Mitarbeiter über die Beschwerdewege und Bearbeitungsstandards informiert sind und durch sozialpsychologische Kenntnisse beruhigend auf die Situation einwirken können. Darüber hinaus sollte der Mitarbeiter einfach auf vorhandene Daten des sich beschwerenden Kunden zugreifen können; dies ist besonders wichtig, wenn der Kunden sich vorher schon öfter beschwert hat (Beschwerdehistorie).

Für den folgenden Bearbeitungsprozess wird das Prinzip der Complaint-Ownership empfohlen. D.h. der Mitarbeiter, der zuerst über das Kundenproblem informiert wurde, ist ab diesem Zeitpunkt dafür verantwortlich, dass das Problem erfasst und bearbeitet wird. Er übernimmt quasi das Eigentum an dieser Beschwerde. Dieses Prinzip wird z.B. sehr deutlich bei der Hotelkette Ritz-Carlton umgesetzt: jeder Mitarbeiter darf im Problemfall 2.000 \$ aufwenden, um einen sich beschwerenden Gast wieder zufriedenzustellen.

Neben den Regeln für den Erstkontakt ist es wichtig, dass das Kundenproblem schnell, vollständig und strukturiert erfasst wird. Dies betrifft sowohl die Informationen zum eigentlichen Inhalt der Beschwerde (z.B. Art des Problems, Name des Beschwerdeführers, Dienstleistung oder Produkt als Objekt der Beschwerde) als auch Informationen zur Bearbeitung der Beschwerde (z.B. Zeitpunkt der Annahme, Bearbeitungsverlauf, Verantwortliche, Lösung). Im Fall einer Folgebeschwerde sollten insbesondere die Informationen aus den vorhergehenden Beschwerden herangezogen werden, da es sich bei einer Folgebeschwerde oft um eine Beschwerde über die Bearbeitung der Erstbeschwerde handelt.

Die Erfassung kann sowohl durch den Kunden selbst (z.B. ausgelegte Formulare) als auch durch die Mitarbeiter erfolgen. Hierbei kann insbesondere der Einsatz der Informationstechnik nützlich sein, indem die Informationen in Eingabemasken am PC eingegeben oder über Web-Formulare erfasst werden können. Die Erfassungsform ist jedoch immer nach den Kriterien Vollständigkeit, Schnelligkeit und Strukturiertheit auszurichten.

¹³ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 99 ff.

3.1.3 **Beschwerdebearbeitung und -reaktion¹⁴**

Probleme, die nicht sofort beim Erstkontakt zur Zufriedenheit des Kunden gelöst werden können, erfordern weitere interne Bearbeitungsschritte. Hierbei ist es wichtig, die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Ebenen und Schritte festzulegen. Demnach gibt es einen Verantwortlichen für den gesamten Beschwerdemanagementprozess, der alle Aufgabenbereiche zentral steuert und koordiniert (Process Owner). Dies wird i.d.R. durch eine zentrale Kundenbetreuungsabteilung organisiert. Die Verantwortung für den einzelnen Beschwerdefall sollte – wie bereits erwähnt – dem zuerst informierten Mitarbeiter zufallen (Complaint Owner). Er ist für die reibungslose und termingerechte Abwicklung des Bearbeitungsprozesses verantwortlich. Auf der untersten Ebene stehen die Mitarbeiter, die mit Einzelaufgaben der Beschwerdebearbeitung (z.B. Fallprüfung, Erstellung von Zwischenbescheiden) befasst sind (Task Owner). Für diese Mitarbeiter existieren i.d.R. konkrete Handlungsanweisungen, zeitliche Vorgaben und klar geregelte Kompetenzen.

Die Geschwindigkeit, mit der die Beschwerde bearbeitet wird, ist von entscheidender Bedeutung für die Zufriedenheit des Kunden. Daher sollten feste Bearbeitungstermine definiert werden, die auf eine Überschreitung hin überwacht werden. Dies betrifft insbesondere die Kommunikation mit dem Kunden während der Bearbeitung. So sollten dem Kunden neben der obligatorischen Eingangsbestätigung nach bestimmten festgelegten Zeitspannen oder Abweichungen in der zeitlichen Planung Zwischenbescheide gegeben werden. Der Umfang und die zeitliche Gestaltung der Folgekontakte kann hier in einzelnen Fällen unterschiedlich ausfallen. Zur Überwachung dieser Termine sollte ein Mahn- und Eskalationssystem installiert werden, welches vor der Überschreitung von Bearbeitungsterminen warnt und im Fall von definierten übermäßigen Terminüberschreitungen der Mitarbeiter eine Information an die übergeordneten Hierarchiestufen im Unternehmen gibt. Durch das Eskalationssystem können ausserdem Probleme in der Organisation des Unternehmen bzw. im Bearbeitungsprozess aufgedeckt und Gegenmaßnahmen ergriffen werden.

Schließlich endet der Bearbeitungsprozess - und damit auch der direkte Beschwerdemanagementprozess - mit einer Reaktion auf die Beschwerde bzw. einer zufriedenstellenden Lösung des Kundenproblems. Hierbei stehen verschiedene materielle (z.B. Reparatur, Umtausch oder Geschenke), finanzielle (z.B. Preisnachlaß, Schadensersatz) und immaterielle (z.B. Entschuldigung, Erklärung) Möglichkeiten zur Lösung bzw. Kompensation zur Verfügung.

¹⁴ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 145 ff.

3.2 Indirekter Beschwerdemanagementprozess

An dem indirekten Beschwerdemanagementprozess ist der Kunde nicht mehr unmittelbar beteiligt. In diesem internen Bereich wird darauf abgezielt, die gesamten gesammelten Beschwerdeinformationen nach bestimmten Kriterien aufzubereiten und auszuwerten (Beschwerdeauswertung) und die Aktivitäten des Beschwerdemanagements nach festen Qualitätsstandards zu überwachen (Beschwerdemanagement-Controlling).¹⁵

3.2.1 Beschwerdeauswertung¹⁶

Die in Beschwerden enthaltenen Informationen sollten quantitativ und qualitativ ausgewertet werden. Die Ergebnisse dieser Auswertung können dann für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen genutzt werden.

Die quantitative Auswertung zielt auf den Umfang und die Verteilung des Beschwerdeaufkommens ab. Hier können grundsätzlich statistische Methoden angewendet werden. Typische Methoden sind z.B. die Erfassung der Häufigkeitsverteilung einer Variablen¹⁷ in Form eines Histogramms, der Beziehung zwischen zwei Variablen in Form von Kreuztabellen oder der nach Relevanz gewichteten Häufigkeit von Kundenproblemen in Form der Frequenz-Relevanz-Analyse (FRAB).

Die Ergebnisse der quantitativen Auswertung deuten meist auf innerbetriebliche Schwachstellen hin, ohne dabei Hinweise auf die problemerzeugenden Ursachen zu geben. Daher benötigt man eine qualitative Auswertung zur systematischen Ursachenanalyse. Typisch wäre hier z.B. eine Ursache-Wirkungs-Analyse in Form des Fischgrät- oder Ishikawa-Diagramms.

¹⁵ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 69 f.

¹⁶ Vgl. Ebd., S. 197 ff.

¹⁷ Variablen könne z.B. die Art des Problems, der Ort, der Grad der Verärgerung oder der Beschwerdeweg sein

3.2.2 Beschwerdemanagement-Controlling¹⁸

Das Controlling dient der Steuerung und Planung des Beschwerdemanagements im Unternehmen. Das Beschwerdemanagement-Controlling unterteilt sich in drei Teilbereiche:

- Aufgaben-Controlling:

Das Aufgaben-Controlling überwacht die Erfüllung der Aufgaben des Beschwerdemanagements hinsichtlich der Einhaltung von Qualitätsstandards.

- Kosten-Controlling:

Beim Kosten-Controlling werden die Kosten, die bei der Annahme, Bearbeitung, Reaktion und Auswertung von Beschwerden entstehen, berechnet.

- Nutzen-Controlling:

Das Nutzen-Controlling versucht die unterschiedlichen Nutzendimensionen des Beschwerdemanagements (z.B. Informations-, Einstellungs- oder Kommunikationsnutzen) quantitativ zu erfassen.

Aus der Gegenüberstellung von Beschwerdekosten und Beschwerdenutzen lässt sich dann die Rentabilität des Beschwerdemanagements berechnen (Return on Complaint Management)

Nach dieser generellen Erläuterung des Beschwerdemanagementprozesses, folgt nun die Vorstellung des Beschwerdemanagementsystems der Landeshauptstadt Hannover.

¹⁸ Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 71 f., 247 ff.

4 Praxisbeispiel: Ideen- und Beschwerdemanagement der LHH (IMPULS)¹⁹

4.1 Konzeption und Projektverlauf

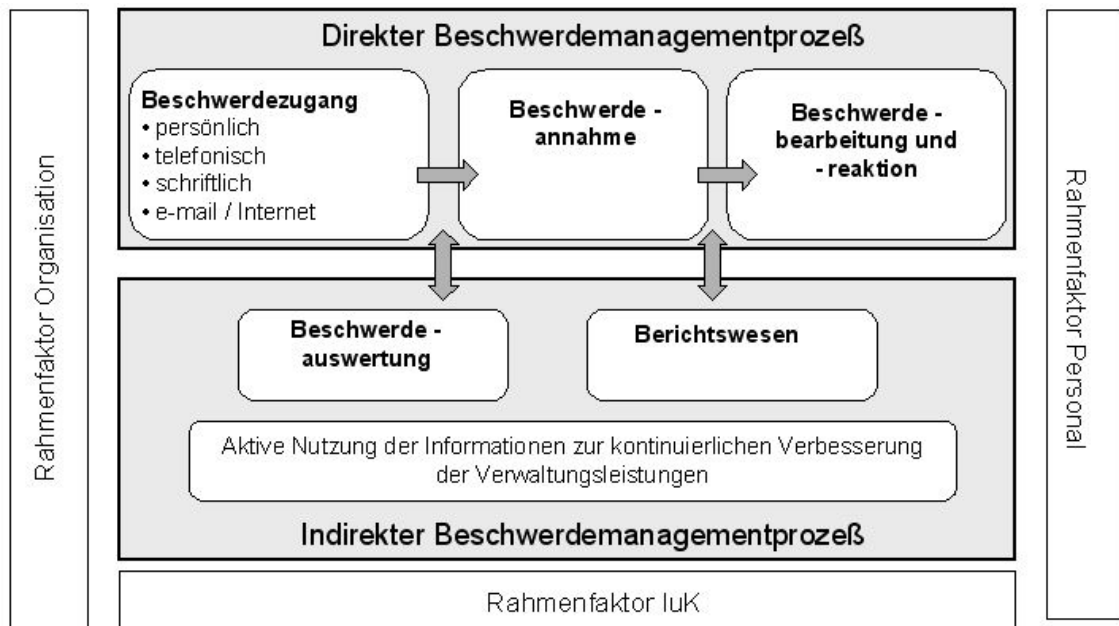


Abbildung 3: Konzeption IMPULS

Quelle: in Anlehnung an Landeshauptstadt Hannover (Ideen- und Beschwerdemanagement – Rahmenkonzept, 2000), S. 1

Das IT-gestützte Verfahren IMPULS wurde als Ideen- und Beschwerdemanagement der Landeshauptstadt Hannover (LHH) im März 2002 eingeführt. Die Konzeption orientiert sich weitgehend an den im dritten Kapitel vorgestellten Aufgaben und Prozessen; wobei das Controlling in der Form nicht eingesetzt wird. Statt dessen gibt es eine Schnittstelle zum Berichtswesen. Das Konzept berücksichtigt weiterhin die Organisationsstruktur, das eingesetzte Personal und die verwendete Informationstechnik.

Im Einzelnen werden nun die folgenden Ziele verfolgt:

- Erreichbarkeit der Verwaltung verbessern

Hierzu wurden Qualitätsstandards bezüglich der telefonischen und persönlichen Erreichbarkeit definiert und entsprechende Zugangskanäle bereitgestellt.

¹⁹ Vgl. Landeshauptstadt Hannover (Ideen- und Beschwerdemanagement – Rahmenkonzept, 2000), S. 1 ff.

- Angemessene Reaktion auf Beschwerden

Hierzu gehören eine unverzügliche Beschwerdebearbeitung, das Abstellen von Mängeln sowie der Ausdruck von Verständnis für das Anliegen und das Bedauern der Beschwerde. Desweiteren können die Fachbereiche und Betriebe im Einzelfall über einen materiellen Ausgleich entscheiden.

- Bearbeitungsablauf für Beschwerden straffen

Insbesondere der Einsatz der Informationstechnik soll hierbei die Durchlaufzeiten senken, indem z.B. Beschwerden per Mail an die zuständigen Stellen weitergeleitet werden. Die Bearbeitung erfolgt dann über ein gemeinsames System.

- Einbeziehung aller Fachbereiche und Betriebe

Das Verfahren bezieht alle Fachbereiche und Betriebe gleichermaßen ein, da die Kunden der Landeshauptstadt Hannover nicht nach deren organisatorischem oder rechtlichem Status unterscheiden. Sie nehmen „die Stadt“ als Einheit wahr und richten ihr Anliegen dementsprechend an sie. Die letztendlichen Zuständigkeiten werden dann intern geklärt.

- Dezentrale Verantwortung im Fachbereich / Betrieb

Die Annahme und Bearbeitung der Beschwerde erfolgt sowohl zentral als auch dezentral. Insbesondere die Klärung von fachspezifischen Problemen liegt in der Verantwortung des zuständigen Fachbereichs (z.B. Tiefbau).

Eine dezentrale Bearbeitung von Beschwerden in verschiedenen Organisationseinheiten kann insbesondere dann zweckmäßig sein, wenn für komplexe Probleme Mitarbeiter mit besonderen Kenntnissen benötigt werden.²⁰

- Zentrale Verantwortung für das Gesamtsystem

Das Bürgerbüro, als Stabsstelle des Oberbürgermeisters, trägt die zentrale Verantwortung für das Ideen- und Beschwerdemanagement; es übernimmt im gewissen Sinne die Rolle des Process-Owners. Hierzu gehört die Kontrolle der vereinbarten Qualitätsstandards, die Auswertung der erfassten Beschwerden und die Berichterstattung gegenüber der Verwaltungsführung.

²⁰ Vgl. Hoffmann, A. (Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen, 1991), S. 18 f.

Das Projekt „IMPULS“ wurde im März 2000 durch eine Entscheidung der Lenkungsgruppe Verwaltungsreform und Haushaltskonsolidierung gestartet. Die Entwicklung und der Test des Informationssystems dauerte 2 Jahre. Das System ging dann im März 2002 in den Produktivbetrieb über. Aktuell befinden sich etwa 2000 Vorgänge im System.

Die erste Auswertung der Beschwerden fand im Oktober 2004 statt:²¹

Insgesamt fanden 1.175 Kontaktaufnahmen statt, wovon 70 % Beschwerden waren; der Rest besteht aus Anregungen, Wünschen, Anfragen, Informationsdefiziten, Lob und Dank. Zu 80 % wurde der Kontakt hierbei per Telefon aufgenommen. In 60 % der Vorfälle konnte der Kundenwunsch erfüllt werden. Die meisten Meldungen betrafen den Bereich Tiefbau – vor allem Strassenschäden. Dieser Bereich profitiert im besonderen Maße von der Vernetzung durch das Informationssystem, da damit eine schnelle Weiterleitung der Mängelmeldungen an die weit verstreut liegenden Bezirksstellen ermöglicht wird.

4.2 Technische Basis

Das Informationssystem wurde mit Lotus Notes in der Version 5 entwickelt. Dementsprechend besteht das Backend der Anwendung aus mehreren Lotus Notes – Datenbanken, in denen die Beschwerdevorgänge zentral gespeichert und bearbeitet werden können. Die Benutzer können verwaltungsweit über das Intranet auf das Web-Frontend zugreifen. Zu Auswertungszwecken ist auch ein Datenexport nach Microsoft Excel möglich. Der Zugriff wird hierbei über Rechtegruppen kontrolliert, so dass nur die Vorgänge des zugehörigen Fachbereichs eingesehen bzw. bearbeitet werden können. Im Rahmen eines Eskalationsverfahrens haben zusätzlich auch die vorgesetzten Stelle (Fachbereichsleitung und Dezernat) einen lesenden Zugriff. Bei der Weiterleitung der Vorgänge an die zuständigen Stelle werden die Zugriffsrechte automatisch angepasst.

Eine Benachrichtigung über E-Mail informiert über neue oder noch zu bearbeitende Vorgänge im Rahmen der automatischen Wiedervorlage-Funktion oder aufgrund ablaufender Bearbeitungsfristen. Desweiteren kann der gesamte Schriftverkehr als Anhang in den Vorgang eingefügt werden, damit der komplette Vorgang elektronisch gesichert werden kann.

²¹ Vgl. Landeshauptstadt Hannover (Ideen- und Beschwerdemanagement – Auswertung, 2004), S. 1 f.

4.3 Prozessbeschreibung

Generell läuft der direkte Beschwerdemanagementprozess wie folgt ab:

1. Annahme und Erfassung der Beschwerde

Die Annahme der Beschwerde kann über Telefon (zentrale / dezentrale Hotline), Post bzw. Mängel-Postkarte oder persönlich über das Bürgerbüro oder eine andere Dienststelle mit Publikumsverkehr erfolgen. Die Daten können vom Mitarbeiter direkt über das Web-Frontend eingegeben werden.

2. Weiterleitung an die zuständige Stelle

Falls das Problem nicht sofort bei der Beschwerdeannahme geklärt werden kann, wird der Vorgang vom Erfasser an die zuständige Stelle weitergeleitet. Der Erfasser behält jedoch auf jeden Fall den Zugriff auf den Vorgang; im gewissen Sinne übernimmt er so die Rolle des Complaint-Owners. Liegt das Problem im Fachgebiet des Erfassers, ist er zugleich der Bearbeiter.

3. Lösung des Beschwerdefalls bzw. Ausgleichsleistung

Der Bearbeiter versucht das Problem in Zusammenarbeit mit internen und externen Stellen zu lösen und informiert den Kunden ggf. über den Stand der Bearbeitung. Nach 14 Tagen muss der Kunde einen ersten Zwischenbescheid erhalten, sofern Kontaktdaten vorhanden sind. Wenn das Problem nicht endgültig gelöst werden kann, kann im Einzelfall eine Ausgleichsleistung gewährt werden; z.B.:

- Besichtigung einer Feuer- und Rettungswache
- ein Blumenstrauß
- eine Rathausführung / Turmfahrt
- Briefmarken (aufgrund eines aufwendigen Schriftverkehrs)
- Fahrkarten / Fahrtkostenersatz (aufgrund vieler Behördengänge)
- Telefonkarte (aufgrund vieler Telefonate)

4. Archivierung der Beschwerde mit Anonymisierung

Sobald der Vorgang endgültig abgeschlossen ist, kann der Beschwerdefall archiviert werden. Hierbei werden die personenbezogenen Daten entfernt. Die archivierten Beschwerden können jedoch noch zu Auswertungszwecken verwendet werden.

4.4 Weiterentwicklung

Die Weiterentwicklung des Verfahrens „IMPULS“ wurde Anfang 2005 wieder aufgenommen. Gemäß den Überlegungen der Projektgruppe soll nun zuerst ein zusätzlicher Zugangskanal über das Internet angeboten werden. Dafür wird ein Web-Formular entwickelt, in dem die Bürger Mängel und andere Hinweise eintragen können. Diese Hinweise werden dann in das zentrale System übernommen. Weiterhin sollen weitere externe Institutionen (z.B. Stadtwerke, Abfallwirtschaftsverband) an das Verfahren angebunden werden, damit bestimmte Beschwerden schneller weitergeleitet und bearbeitet werden können.

Auf der internen Seite soll das betriebliche Vorschlagswesen ebenfalls elektronisch unterstützt werden und in das Gesamtkonzept des Ideen- und Beschwerdemanagements integriert werden.

Schließlich findet seit diesem Jahr ein verstärkter Erfahrungs- und Know-how-Austausch mit der Landeshauptstadt Stuttgart statt, um gegenseitig von Weiterentwicklungen zu profitieren.

5 Fazit und Ausblick

Das Beschwerdemanagement gilt als wichtiges Instrument einer Kundenbindungsstrategie, dessen Einführung und Weiterentwicklung eine anspruchsvolle Managementaufgabe darstellt.²²

Die zunehmende Kunden- und Serviceorientierung von Unternehmen und Institutionen steigert auch die Bedeutung des CRM; entsprechende Systeme finden immer weitere Verbreitung. Auch in der öffentlichen Verwaltung ist im Zuge von New Public Management und Electronic Government-Initiativen eine Orientierung in Richtung der Bürger – den Kunden der Verwaltung – zu sehen. Zusätzlich kommt hier noch dazu, dass Entscheidungen der Verwaltung transparenter gemacht werden sollen.

Letztendlich sollen mit diesen Maßnahmen natürlich auch Kosteneinsparungen und Rationalisierungseffekte erzielt werden. Aber dies ist eher ein positiver Nebeneffekt. Insbesondere die Nutzung der Informationstechnologie und der Medien wie Intranet und Internet können hierzu viel beitragen.

Am wichtigsten ist jedoch, dass die Kunden- und Serviceorientierung von den Mitarbeitern des Unternehmens bzw. der Verwaltung mitgetragen wird. Nur so kann diese Strategie erfolgreich umgesetzt werden. Die Unterstützung der Informationstechnologie kann hierbei einen wichtigen Beitrag zur Effektivität der Arbeit leisten.

Bei der Landeshauptstadt Hannover bleibt zu beobachten, wie der weitere Ausbau des Beschwerdemanagements zur erhöhten Kundenzufriedenheit beiträgt.

²² Vgl. Stauss, B. / Seidel, W. (Beschwerdemanagement, 1998), S. 375

Literaturverzeichnis

Hoffmann, A. (1991):

Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagement-Systemen, Dissertation, Frankfurt/Main u.a. 1991

Landeshauptstadt Hannover (2000):

Ideen- und Beschwerdemanagement – Rahmenkonzept

Landeshauptstadt Hannover (2004):

Ideen- und Beschwerdemanagement – Auswertung

Mehlich, H. (2002):

Electronic Government – Die elektronische Verwaltungsreform – Grundlagen-Entwicklungsstand-Zukunftsperspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden 2002

Schedler, K. / Proeller, I. (2003):

New Public Management, 2. Aufl., Bern u.a. 2003

Schumacher, J. / Meyer, M. (2004):

Customer Relationship Management – strukturiert dargestellt – Prozesse, Systeme, Technologien, Berlin u.a. 2004

Stauss, B. / Seidel, W. (1998):

Beschwerdemanagement – Fehler vermeiden-Leistung verbessern-Kunden binden, 2. Aufl., München u.a. 1998

Wimmer, F. (1985):

Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in: Hansen, U. / Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen, Frankfurt/Main u.a. 1985, S. 225-254