



Wissenschaftliche Abschlussarbeit

Prozessmodellierung für digitales Beschwerdemanagement

VORGELEGT VON:

Torben Bjarne Wolff

MATRIKEL-NR.: 212200067

STUDIENGANG:

Lehramt an Gymnasien in den Fächern
Chemie, Informatik und Beifach Mathematik

EINGEREICHT AM:

01. Februar 2019

https://doi.org/10.18453/rosdok_id00003543

BETREUER:

Prof.in Dr.in Alke Martens

Dr. Lutz Hellmig

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	ii
Tabellenverzeichnis	iii
1 Einleitung	1
2 Grundlagen des Beschwerdemanagements	4
2.1 Grundbegriffe	4
2.1.1 Beschwerde	4
2.1.2 Management	6
2.1.3 Abgrenzung Hochschule von Unternehmen	7
2.2 Beschwerdemanagement	8
2.2.1 Begriffsbestimmung	8
2.2.2 Ziele des Beschwerdemanagements	9
2.2.3 Aufgaben des Beschwerdemanagements	12
2.2.4 Arten des Beschwerdemanagements	24
2.2.5 Beschwerdemanagement an Hochschulen	26
3 Digitales Beschwerdemanagement an der Universität Rostock	29
3.1 Beschwerden über Dienstleistungen	29
3.1.1 Konzept von ROLEFF/WIMMER	30
3.1.2 Beispiel: Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen	32
3.1.3 Zwischenfazit 1	34
3.2 Prozessmodell: Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts	35
3.2.1 Subprozess: Immatrikulation	36
3.2.2 Subprozess: Anerkennungsverfahren	39
3.2.3 Zwischenfazit 2	41
3.3 Digitales Beschwerdemanagement	43
3.3.1 Begründung für ein digitales Beschwerdemanagements	43
3.3.2 Prozessmodell	46
3.3.3 Zwischenfazit 3	53
4 Zusammenfassung und Ausblick	54
4.1 Zentrale Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen	54
4.2 Zentrale Erkenntnisse über ein digitales Beschwerdemanagement	56
4.3 Diskussion und Fazit	57
Literaturverzeichnis	I

Abbildungsverzeichnis

1.1	Die grundlegenden Funktionen des Computers (Grafik nach [Doe17]) . . .	1
1.2	Auslöser, Konsequenzen und Herausforderungen (Grafik nach [Doe17]) . .	2
1.3	Beschwerde-Eisberg nach RAMSAUER/WALSER [RW10, S. 27]	3
2.1	Aufgabenbereiche nach RIEMER im Vergleich mit TARP, angelehnt an [Wim85, S. 233] und [Hof91, S. 17]	15
2.2	Aufgabenbereiche nach STAUSS/SEIDEL [SS07, S. 82]	17
2.3	Prozessmodell nach SCHÖBER [Sch97, S. 92]	20
2.4	Prozessmodell nach RAMSAUER/WALSER [RW10, S. 14]	24
2.5	Prozessmodell der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln [Uni15]	28
3.1	Dienstleistungsphasen mit Ursachen für Kundenunzufriedenheit [WR01, S. 322]	30
3.2	Gesamtprozess Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts	35
3.3	Entscheidungsprozess des Bewerbers	36
3.4	Verfahren für zulassungsfreie Studiengänge	36
3.5	Verfahren für zulassungsbeschränkte Studiengänge	38
3.6	Subprozess Anerkennungsverfahren	40
3.7	Hauptprozess Verlauf eines Anliegens	46
3.8	Online-Umfrage: Kommunikationskanäle bei Kundenbeschwerden [min11]	47
3.9	Teilprozess Aufnahme	48
3.10	Teilprozess Erfassung	48
3.11	Teilprozess Bearbeitung	50
3.12	Hauptprozess Informationsgewinnung	52

Tabellenverzeichnis

2.1	Konkretisierung der Fachwörter von HOFFMANN [Hof91, vgl. S. 2ff.]	5
2.2	Konkretisierung der Fachwörter von STAUSS/SEIDEL [SS07, vgl. S. 49ff.] .	5
2.3	Ziele eines Beschwerdemanagements nach SCHÖBER [Sch97, S. 28]	10
2.4	Ziele des Beschwerdemanagements nach STAUSS/SEIDEL [SS07, S.79]	10
2.5	Ziele des Beschwerdemanagements nach HANSEN [Han96, S. 12]	11
2.6	Complaint Handling Functions von TARP [TAR79]	13
2.7	Legende zum Prozessmodell der Anregungs- und Beschwerdestelle der Uni- versität zu Köln	28

1 Einleitung

„Durch die Nutzung von EDV-Systemen zur Kanalisierung von Beschwerden ergeben sich Flexibilitätsspielräume für die organisatorische Gestaltung.“ [Sch97, S.109]

„Eine EDV-technische Erleichterung des Informationszugriffs und eine Verbesserung der Informationsverarbeitungskapazitäten ist [sic!] für die Auswertung von Beschwerdeinformationen und die Marktforschung erforderlich.“ [Sch97, S. 213]

Diese Hypothesen stammen aus der Dissertation von SCHÖBER aus dem Jahr 1997. SCHÖBER läge damit in unserer gegenwärtigen Zeit voll im Trend, wenn man die Wortgruppierung *EDV-...* mit dem Schlagwort *Digitalisierung* austauschen würde. Jedoch muss man an dieser Stelle die unterschiedlichen Bedeutungen des Begriffs *Digitalisierung* voneinander trennen. *Digitalisierung* im eigentlichen Sinne beschreibt den Sachverhalt, „dass analoge Daten zunehmend in die digitale Form überführt werden oder Daten direkt digital erfasst werden.“ [Doe17, S. 16] Das gesellschaftliche Phänomen *Digitalisierung* drückt noch viel mehr aus, nämlich die alltägliche Nutzung von Computern und mobilen Endgeräten sowie die Optimierung unseres Alltags mithilfe derer. Die grundlegende Funktion eines Computers ist nicht nur das Erfassen digitaler Inhalte.

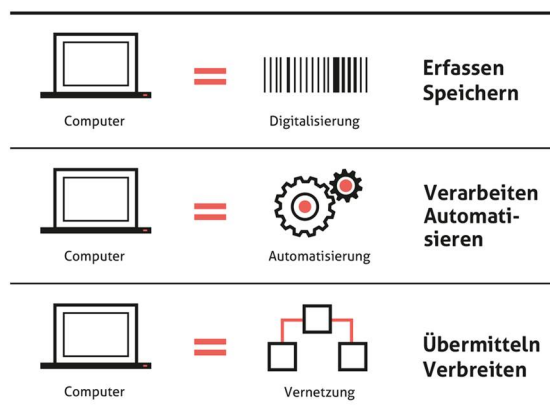


Abbildung 1.1: Die grundlegenden Funktionen des Computers (Grafik nach [Doe17])

Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, ist die Erfassung und Speicherung der Daten (*Digitalisierung*) nur *eine* grundlegende Funktion des Computers. Hinzu kommen die Automatisierung sowie die Vernetzung von elektronischen Daten. Diese Funktionen sorgen im Zuge der Globalisierung für einen technischen Fortschritt und gesellschaftliche Herausforderungen, die beide annähernd exponentiell verlaufen. Auf der einen Seite erhalten wir Chancen, beispielsweise große Erleichterungen im Alltagsgeschäft zu schaffen. Die Menschen können sich ermöglichen, Anträge zum Beispiel für einen neuen Personalausweis an die Stadtverwaltung bequem von Zuhause aus unabhängig von den Öffnungszeiten zu stellen oder in Sekundenschnelle allen Vereinsmitgliedern die Einladung zur Mitgliederversammlung zu versenden, ohne Postwege miteinkalkulieren zu müssen. Auf der anderen Seite ist für viele Menschen nicht absehbar, was diese Veränderungen mit sich bringen. Zwar erhalten wir die Einladung zur Mitgliederversammlung jedoch dazu fast täglich hunderte Werbe-, Junk- oder Spammails. Die Leute

geben auf der Webseite der Stadtverwaltung ihre persönlichen Daten ein und verlieren dadurch die Kontrolle im Umgang mit ihren zu schützenden Daten. Allgemein betrachtet, geschieht durch das gesellschaftliche Phänomen *Digitalisierung* eine tiefgreifende Veränderung in (fast) allen Lebensbereichen.

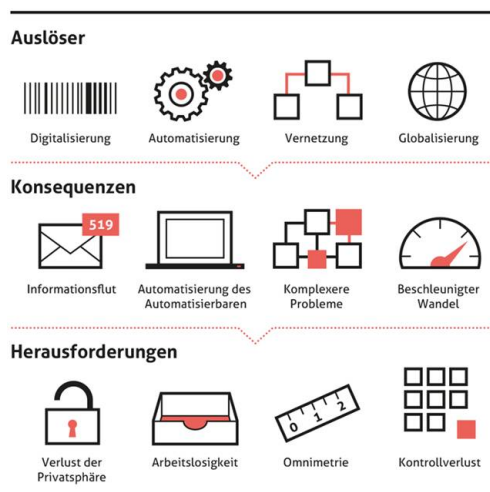


Abbildung 1.2: Auslöser, Konsequenzen und Herausforderungen (Grafik nach [Doe17])

Der Mensch rückt damit unweigerlich in den Mittelpunkt des gesellschaftlichen Phänomens *Digitalisierung*. Daher sollte der Grundsatz lauten, dass Hard- oder Softwarelösungen *für* die Menschen angefertigt werden sollen. Die Notwendigkeit und Konzeption für die Menschheit steht dabei im Fokus. In diesem Spannungsfeld bewegt sich auch meine wissenschaftliche Abschlussarbeit, und geht der Frage nach, *wie* ein digitales Beschwerdemanagement *für* die Lehramtsstudenten der Universität Rostock aussehen sollte.

Beschwerdemanagement gibt es schon seit den 1970er Jahren [TAR79]. Es wurde früher in Deutschland als Beschwerdepolitik bezeichnet. Daher ist es verwunderlich, dass viele Universitäten nur im geringen Maße über ein solches Beschwerdemanagement verfügen. Als Gegenargument wird oft vorgebracht, die Studenten seien zufrieden, da eine geringe Zahl von Beschwerden eingehen. [SS07, vgl. S. 52] Aus dieser Korrelation eine Kausalität zu schlussfolgern, ist dennoch falsch. Wie der Unterabschnitt 3.3.1 Begründung für ein digitales Beschwerdemanagements zeigen wird, besitzen gerade Hochschulen beziehungsweise öffentliche Einrichtungen generell Beschwerdebarrieren, die von ihren Kunden (Bürgern, Studenten, und so weiter) als sehr hoch eingeschätzt werden. Ein anderer Grund für die Korrelation kann sein, dass sehr viele Kunden sich schon ein resigniertes Verhalten angewöhnt haben, wodurch es zur keiner Beschwerde mehr kommt, da sie keinen Chancen auf Veränderung oder Verbesserung sehen. Ein letztes Argument zur obigen Aussage ist der sogenannte blinde Fleck der öffentlichen Einrichtung. Es werden „kritische Äußerungen von Kunden gar nicht als Beschwerde angesehen oder erfasst, weil sie mündlich vorgetragen werden.“ [SS07, S. 52] Daher ist ein Schlüsselement des Beschwerdemanagements die *Kommunikation*. Sinnbildlich steht hierfür die Eisbergtheorie aus der Psychologie beziehungsweise Kommunikationswissenschaft. Schon WIMMER nutzte in den 1980er Jahren diese Metapher und äußerte, dass

„Beschwerden in aller Regel nur die Spitze des Eisberges an Unzufriedenheit sichtbar werden lassen.“ [Wim85, S. 230] STAUSS/SEIDEL verfeinerten den Beschwerde-Eisberg und kommen zum Schluss, dass ein großer Teil des Eisbergs durch interne Maßnahmen zur Verbesserung der Beschwerdebearbeitung sichtbar wird. [SS07, vgl. S. 311]

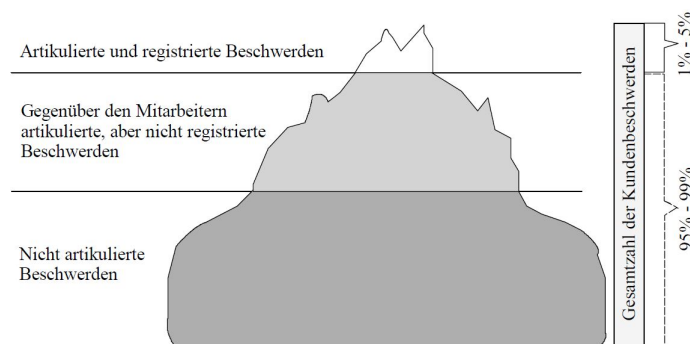


Abbildung 1.3: Beschwerde-Eisberg nach RAMSAUER/WALSER [RW10, S. 27]

Somit braucht das Beschwerdemanagement unbedingt eine Renaissance mithilfe der gegenwärtigen informatischen Möglichkeiten in all seinen Bereichen. Die Leitung und Führung von Organisationen oder Unternehmen ändert sich im Zuge der *Digitalisierung* durch die informatischen Hilfsmittel. Damit dies aber gelingt, braucht es zuerst eine Prozessanalyse beziehungsweise -modellierung, um an den richtigen Stellschrauben zu drehen. Die vielen Prozessmodelle über Beschwerdemanagements wurden eben nicht unter dem Gesichtspunkt des gesellschaftlichen Phänomens *Digitalisierung* bewertet. Daher ist ein Ziel dieser Arbeit mithilfe des informatischen Werk- und Rüstzeugs ein informatisches Prozessmodell eines digitalen Beschwerdemanagements für die Universität Rostock zu entwickeln. Dieses Prozessmodell beruht auf einer Analyse von bestehenden Systemen sowie von Prozessen innerhalb der universitären Verwaltungseinheiten und wird in der informatischen Modellierungssprache *Business Process Modells and Notation* erstellt. Diese Arbeit beleuchtet, wo und wie menschliche Tätigkeiten durch informatische Hilfsmittel unterstützt oder alleine umgesetzt werden können. Um dies zu schaffen, erörtere ich im Kapitel 2 Grundlagen des Beschwerdemanagements Grundbegriffe sowie das Beschwerdemanagement an sich mit Zielen, Aufgaben, Arten und den gegenwärtigen Forschungsstand an Hochschulen. Im Kapitel 3 Digitales Beschwerdemanagement an der Universität Rostock gehe ich zuerst auf die Besonderheit von Dienstleistungsprodukten ein, da diese fast ausschließlich das Endprodukt an Hochschulen sind. Danach analysiere ich einen markanten Prozess für Lehramtsstudenten und begründe damit den Bedarf eines digitalen Beschwerdemanagements. Im Anschluss lege ich mein Prozessmodell eines möglichen digitalen Beschwerdemanagements für die Universität Rostock dar und schließe mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab (Kapitel 4 Zusammenfassung und Ausblick). An dieser Stelle weise ich darauf hin: Ich verzichte aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise und meine in meiner Wortwahl immer alle möglichen Geschlechtsformen. Ich unterscheide aufgrund des gegebenen Kontextes nicht zwischen Universität und Fachhochschule und subsumiere alle Formen unter dem Begriff Hochschule.

2 Grundlagen des Beschwerdemanagements

Dieses Kapitel dient dazu, ein einheitliches, theoretisches Basiswissen über das Konzept des Beschwerdemanagements zu schaffen. Zuerst wird die Komposition in ihre Teilwörter zerlegt, um einen Überblick zu gewinnen und deren Bedeutung nachzuvollziehen. Im weiteren Verlauf ist es in Bezug auf den universitären Kontext im Sinne der Organisationsentwicklung unabdingbar, eine Differenzierung von Unternehmen und Organisation vorzunehmen. Abschließend wird das Beschwerdemanagement in seiner Ausführlichkeit behandelt. Der Begriff wird erklärt, Ziele, Aufgaben und Arten werden erörtert und abschließend der gegenwärtige Forschungsstand des Beschwerdemanagements an Hochschulen dargelegt.

2.1 Grundbegriffe

2.1.1 Beschwerde

2.1.1.1 Etymologische Bedeutung

Der deutsche Begriff *Beschwerde* ist schon seit dem 14. Jahrhundert gebräuchlich und bedeutete zunächst Mühe, Anstrengung oder auch körperliche Leiden, Schmerzen. Es leitet sich vom althochdeutschen Verb *biswāren* aus dem 10. Jahrhundert ab, was mit bedrücken, belasten übersetzt wird. Wenn man beschwert, dann beklagt man sich nach der Wortherkunft über etwas Drückendes. Somit ist die Beschwerde etymologisch betrachtet das Beklagen über etwas Drückendes. [Pfe05]

2.1.1.2 Begriffsbestimmung

In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur wird der Beschwerdebegriff seit den 1980er Jahren verwendet. Die Anfänge hat WIMMER im Jahre 1985 geliefert. Er definiert *Beschwerde* als „eine Form der Unzufriedenheitsartikulation von Konsumenten beziehungsweise Kunden eines Unternehmen/einer Institution, die darauf gerichtet ist, die Unzufriedenheit zu beseitigen, das zugrunde liegende Problem zu lösen.“ [Wim85, S. 226] Der zentrale Aspekt seiner Definition ist die *Unzufriedenheitsartikulation von Kunden*, den auch RIEMER in seiner Definition besitzt. „Beschwerden sind zunächst individuelle Unzufriedenheitsäußerungen von Kunden, die mit irgendeiner Leistung des Unternehmens nicht einverstanden waren.“ [Rie86, S. 22] Dieser Fokus lässt sich zum einen durch die anglo-amerikanische Literatur erklären. Dort wurden schon in den 1960er und 1970er Jahren Forschungen über Beschwerde (*complaint*) sowie den Nichtbeschwerer (*unvoiced complainers*) betrieben. Dadurch bezogen sich die ersten Begriffsbestimmungen auf Personen aus dem anglo-amerikanischen Bereich, wie zum Beispiel FORNELL [For82] oder TARP [TAR79]. Zum anderen wurde in den 1980er und 1990er Jahren in Deutschland die Beschwerdepolitik fast ausschließlich von HANSEN und ihrer Arbeitsgruppe wissenschaftlich erforscht. In dieser Zeit wurde die Be-

schwerdepolitik in der Wirtschaft vermieden, da es als wertvolles Zeichen galt, wenn das Unternehmen kaum Beschwerden erhielt. Im Kapitel 1 Einleitung wurde bereits erläutert, dass dies ein falscher Rückschluss ist. Dadurch hat vor allem der Lehrstuhl von HANSEN das Gebiet der Beschwerdepolitik erforscht, was anhand der vielen Publikationen auszugsweise mit Blick auf den Begriff *Beschwerde* dargestellt wird.

Für HOFFMANN sind Beschwerden: „Alle unternehmensgerichteten Kundenartikulationen nach dem Kauf von Produkten oder Dienstleistungen, die darauf abzielen, subjektiv wahrgenommene Kundenprobleme, die in direktem Zusammenhang mit dem Kauf und/oder der Nutzung der Produkte oder Dienstleistung stehen, zu beseitigen.“ [Hof91, S. 2] Dabei konkretisiert er die folgenden Fachwörter:

Fachwort	Erklärung
Kundenartikulation	verbale und schriftliche Kommunikationsbemühungen
unternehmensgerichtet	direkte Wege an das Unternehmen und nicht an Dritte
nach dem Kauf	Einschränkung der Phase

Tabelle 2.1: Konkretisierung der Fachwörter von HOFFMANN [Hof91, vgl. S. 2ff.]

STAUSS/SEIDEL definieren den Beschwerdebegriff als „Artikulationen von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.“ [SS07, S. 49] Diese breite Definition konkretisiert er weiterhin, indem er einzelne Wörter näher beschreibt.

Fachwort	Erklärung
Artikulation	verbale oder schriftliche Äußerungen
Unzufriedenheit	nicht vollständig erfüllte Kundenerwartungen (zum Beispiel Mangel, Werbung, gesellschaftspolitisches Verhalten)
Äußernde	Kunden, unternehmerische Anspruchsgruppen, Individuen, Institutionen
Äußerung gegenüber dem Unternehmen	auf direktem oder indirektem (Drittinstitution) Weg

Tabelle 2.2: Konkretisierung der Fachwörter von STAUSS/SEIDEL [SS07, vgl. S. 49ff.]

Schließlich sieht SCHÖBER die „Unzufriedenheit als Ausgangspunkt von Beschwerden“ [Sch97, S. 12] und versteht unter *Kundenbeschwerden*, „eine Form des Widerspruchs [...], die an ein Unternehmen beziehungsweise eine Drittinstitution mit der Absicht gerichtet sind,

- auf ein kritikwürdiges Verhalten der Unternehmung aufmerksam zu machen,
- eine Änderung des kritikwürdigen Verhaltens zu bewirken,
- das zugrundeliegende Problem zu lösen,
- Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigungen zu erreichen und/oder
- Zufriedenheit wieder herzustellen.“ [Sch97, S. 16]

Die verschiedenen Definitionen unterscheiden sich nur in Feinheiten, setzen andere Schwerpunkte oder stellen andere Aspekte voran. Der Dreh- und Angelpunkt ist immer die *Unzufriedenheitsartikulation von Kunden* geblieben. Dadurch hat sich bis dato der Beschwerdebegriff nur *evolutionär* weiterentwickelt. Die Wortherkunft des Begriffs *Beschwerde* als das Beklagen über etwas Drückendes findet sich auch in unserer gegenwärtigen wissenschaftlichen Ausdrucksweise wieder. Die Forschungsliteratur fasst den Begriff *Beschwerde* grundlegend als das Aussprechen von Unzufriedenheit von etwas auf.

2.1.1.3 Sonderfall Reklamation

Die Reklamation ist eine Teilmenge von Beschwerden, wenn „kaufrechtliche Ansprüche bezüglich eines Produktes oder einer Dienstleistung besteht.“ [Han90, S. 449] Daher können Reklamationen nur in der Nachkaufphase beziehungsweise Nachleistungsphase gestellt werden. Es handelt sich um eine gesetzliche Regelung, die sich im §437 des bürgerlichen Gesetzbuches wiederfindet. Wenn eine Sache mangelhaft ist, hat der Käufer das Recht, nach Nacherfüllung zu verlangen, vom Vertrag zurücktreten oder den Kaufpreis zu mindern sowie Schadensersatz oder Ersatz vergeblicher Aufwendungen zu verlangen.

2.1.2 Management

Das Wort *Management* stammt aus dem anglo-amerikanischen Sprachgebrauch und wird mit Leitung oder Geschäftsführung übersetzt. Mit dem Begriff verbindet sich sowohl eine funktionale Perspektive als Tätigkeit der Unternehmensführung als auch eine institutionelle Perspektive als geschäftsführendes Organ. [Har18, vgl. S. 1] Mit der erstgenannten Perspektive werden alle Aktivitäten bezeichnet, die „Führungskräften in allen Bereichen der Unternehmung in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe zu erbringen“ [Wie13, S. 229] haben. Der andere Aspekt über das Management setzt dagegen den Fokus auf, „alle diejenigen, die in der Unternehmung leitende Aufgaben erfüllen.“ [Wie13, ebd.] Beispielweise wird deshalb das Management als Interessenvertretung des Unternehmens gegenüber den Arbeitnehmern bezeichnet. [Wie13, vgl. ebd.] Für die vorliegende Arbeit sind beide Blickwinkel zu beachten. Auf der einen Seite wird die Tätigkeit eines Beschwerdemanagements erläutert und im digitalen Kontext gesetzt. Auf der anderen Seite muss man über ein Personalkonzept beziehungsweise die betroffenen Personen sprechen, wenn man sich beispielsweise mit der Fragestellung der organisatorischen Gestaltung (zentral versus dezentral) auseinandersetzt. Diesen Überblick erhält man im Unterabschnitt 2.2.4 Arten des Beschwerdemanagements. Der Schwerpunkt ist aber aufgrund der Prozessmodellierung eindeutig auf die funktionale Perspektive gelegt.

2.1.3 Abgrenzung Hochschule von Unternehmen

Die vorhandene wissenschaftliche Literatur behandelt Beschwerdemanagement vor allem aus einer unternehmerischen Perspektive. Nur vereinzelte Artikel beschäftigen sich mit einem Beschwerdemanagement im öffentlichen Sektor. [Han96] Beispielsweise zielen die Forschungsarbeiten darauf ab, Kunden besser zu binden [Rie86] oder Mund-zu-Mund-Werbung zu vermeiden [Wim85]. Diese Punkte treten jedoch im hochschulischen Kontext nur in einem geringen Maße auf. Deswegen muss man eine Abgrenzung von Hochschulen gegenüber Unternehmen vornehmen, da eine Hochschule kein Unternehmen sondern eine Organisation ist. Eine Organisation ist grundlegend ein soziales System, „das durch eine besondere Zweckorientierung, geregelte Arbeitsteilung und festgelegte Zuständigkeiten charakterisiert ist.“ [Wie14, S. 417] Weiterhin existieren unterschiedliche Ansichten bezüglich des Organisationsbegriffs. Im anglo-amerikanischen Bereich *ist* ein Unternehmen eine Organisation. „Die verschiedenartigsten arbeitsteiligen Institutionen, zum Beispiel Behörden, Krankenhäuser, Unternehmungen, Hochschulen, werden insgesamt als Organisationen verstanden.“ [Wie13, S. 267]

Im deutschsprachigen Raum *hat* ein Unternehmen eine Organisation. Diese *innere* Organisation regelt das gemeinsame Miteinander durch eine möglichst funktionale Aufgabenverteilung. [Gab18, vgl. S. 1] Im Gegensatz zu Organisationen haben Unternehmen aber ein **erwerbswirtschaftliches Prinzip**. Sie sind eine „wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Einheit.“ [Wie14, S. 565] Sie produzieren Güter oder bieten Dienstleistungen an, um Gewinne zu maximieren und eine Wertsteigerung zu erzielen. Hochschulen müssen dagegen keine gewinnorientierte Leistungen erbringen und stellen in der Regel nur Dienstleistungen bereit.

2.2 Beschwerdemanagement

2.2.1 Begriffsbestimmung

Grundsätzlich sind in der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur fast alle vorhandenen Definitionen beziehungsweise Begriffsbestimmungen bezüglich des Wortes Beschwerdemanagement *Leerformeln*. Sie benutzen alle das Wort Beschwerde als Erklärung. Hierzu einige Beispiele:

- „Ganz allgemein hat es wohl Beschwerdepolitik mit der Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen zu tun, die ein Unternehmen im Zusammenspiel mit Beschwerden ergreift.“ [Wim85, S. 233]
- „Ein System von Handlungsanweisungen, Strukturen und Mitteln für den Umgang mit Beschwerden [...] lässt sich als Beschwerdemanagement bezeichnen.“ [Rie86, S. 28]
- „Unter Beschwerdepolitik soll die Marktbildung und -beeinflussung durch den aktiven Umgang mit Konsumentenbeschwerden verstanden werden.“ [Han90, S. 449]
- „Beschwerdemanagement kann als planvollen und zielorientierten unternehmerischen Umgang mit Kundenbeschwerden umrissen werden [...]. Der Begriff Beschwerdemanagement kennzeichnet damit eine unternehmerische Tätigkeit (Aufgabe, Funktion) im Hinblick auf Beschwerden.“ [Hof91, S. 8]
- „Das Beschwerdemanagement einer Unternehmung wird als aktiver Umgang mit Beschwerden für eine zielgerichtete Gestaltung der Marktbeziehungen verstanden.“ [HJS95, S. 77]
- „Beschwerdemanagement umfaßt [sic!] die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift.“ [Sch97, S. 21]
- „Beschwerdemanagement beinhaltet einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich. Es umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden ergreift.“ [SS07, S. 79]
- „Die unternehmensseitige Reaktion auf Kundenbeschwerden wird unter dem Begriff des Beschwerdemanagements subsumiert.“ [Bro09, S. 19]

Es ist dabei anzumerken, dass die Wörter Beschwerdepolitik und Beschwerdemanagement gleichzusetzen sind. Den Begriff Beschwerdepolitik wählte die Forschungsgruppe um HANSEN. Dieser wurde aber ab den 1990er Jahren vor allem durch die Bücher von STAUSS, BRUHN, MEFFERT und SEIDEL durch das Beschwerdemanagement ersetzt, welcher heutzutage fast ausschließlich verwendet wird. Gründe hierfür können die Anpassung der deutschen Sprachkultur an die englische Sprache, umgangssprachlich auch als *denklisch* bezeichnet, oder die Veränderung über die Gedankenvorstellung des Begriffs sein. Diese Veränderung soll ausdrücken, dass es nicht mehr eine reine Unternehmenspolitik sein soll, sondern stärker eine Aufgabe der Führungs- und Leitungsebene in einem Unternehmen ist. Des Weiteren wird deutlich, dass alle aufgeführten Definitionen beziehungsweise Begriffsbestimmungen den Fokus auf Unternehmen haben. Das bedeutet, dass mithilfe eines Beschwerdemanagements eine Gewinnmaximierung

oder eine Wertsteigerung eines Unternehmens erzielt werden soll. Zwar werden die psychischen Aspekte beachtet und in die jeweiligen Forschungsarbeiten miteinbezogen, dennoch steht immer im Vordergrund, ein Unternehmen voranzubringen, indem man eine hohe Kundenzufriedenheit erzeugt.

Diese insgesamt unbefriedigende Suche nach einer akzeptablen Definition löst sich durch die Begriffsbestimmung von GÜNTHER auf. Für ihn ist ein Beschwerdemanagement „in einem weiten Verständnis die Behandlung der geäußerten und der nicht geäußerten (‘versteckte Beschwerden’, ‘unvoiced complaints’) Unzufriedenheit von Kunden durch einen Anbieter.“ [Gün08, S. 338] Diese Vorstellung eines Beschwerdemanagements teile ich und wähle sie für die vorliegende Arbeit als Begriffserklärung aus. Abgesehen von den formal erfüllten Ansprüchen einer Begriffsbestimmung liegt hier kein unternehmerischer Schwerpunkt vor. Der Anbieter kann weitgefasst die gesamte Hochschule oder enggefasst eine einzelne Organisation (zum Beispiel Stabsstelle, landesweites Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung oder Student-Service-Center) sein. Somit bleibt an diesem Punkt die Frage offen, wo und in welcher Form ein Beschwerdemanagement im hochschulischen Kontext angegliedert werden soll. Auf diese Fragestellung wird im Kapitel 4 Zusammenfassung und Ausblick eingegangen. Hinzu kommt, dass auf eine wirtschaftswissenschaftliche oder marktbezogene Sprache verzichtet wird. Man belässt es bei Fachwörtern wie Kunde oder Anbieter und verwendet keine im Kontext Hochschule sinnfreien Termini wie „Marktbildung und -beeinflussung“ [Han90, S. 449] oder „unternehmensseitige Reaktion.“ [Bro09, S. 19]

Abschließend möchte ich den Aspekt der „Behandlung der geäußerten und der nicht geäußerten Unzufriedenheit“ [Gün08, S. 338] hervorheben. Gerade im Bereich Hochschule liegt eine äußerst diffuse Menge von Beschwerden in unbekannter Größe vor, die fast ausschließlich Einzelfälle beinhaltet. Es ähnelt stark einem Besuch beim Arzt, wo dieser Doktor am Anfang eine Diagnose aufstellt. Er bestimmt *zuerst* die wahrscheinliche, körperliche oder psychische Krankheit, um dann entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Dies ist auch für handelnde Personen in einem Beschwerdemanagement von bedeutender Rolle. Hier muss *zuerst* die Beschwerde erfasst und bestimmt werden, um dann in geeigneter Art und Weise vorzugehen. Der psychologische Aspekt, der bei einer Beschwerde vom besonderen Belang ist, wird mit dieser Begriffsbestimmung stark betont.

2.2.2 Ziele des Beschwerdemanagements

Mit den ersten wissenschaftlichen Artikeln über Beschwerdemanagements wurden im jeweils gleichen Atemzug konkrete Ziele und Aufgaben erforscht. Diese wurden über die Jahrzehnte verfeinert, überarbeitet sowie systematisiert. WIMMER hat als Erster zwischen *ökonomischen/monetären* und *kommunikativen/psychografischen* Zielen unterschieden. [Wim85, vgl. S. 234ff.] Die *kommunikativen/psychografischen* Ziele teilt er weiter in unternehmens- und marktbezogene ein und hebt sie als „Voraussetzung [...] für die Realisation ökonomischer Marketingziele“ [Wim85, vgl. S. 239] hervor. SCHÖBER hat in Anlehnung an HOFFMANN die in der Forschung weiterentwickelten Ziele eines Beschwerdemanagements tabellarisch wie folgt zusammengefasst:

ökonomische/monetäre	kommunikative/psychographische
<ul style="list-style-type: none"> - Gewinn - Umsatz - Marktanteil - Wiederkauftrate 	marktbezogene: <ul style="list-style-type: none"> - Bekanntheitsgrad der Beschwerdestellen - Förderung des Dialogs mit Kunden - Steigerung der Beschwerderate zur Verringerung der unvoiced complainers - Vermeidung von Abwanderung - Beschwerdezufriedenheit erreichen - Zufriedenheit wiederherstellen - negative Mundwerbung verhindern - positive Mundwerbung stimulieren - positive Einstellungen und Images bilden - Wiederkaufbereitschaft steigern - Akquisitorische Effekte schaffen (Cross Selling) - Unzufriedenheit vorbeugen - staatlichen Eingriffen vorbeugen unternehmensbezogene: <ul style="list-style-type: none"> - Informationsgewinnung zur Identifizierung von Schwachstellen - Entdeckung von Marktchancen - Verbesserung der Qualität - Empfang von Frühwarnsignalen - Erzielung von Wettbewerbsvorteilen

Tabelle 2.3: Ziele eines Beschwerdemanagements nach SCHÖBER [Sch97, S. 28]

Mit *ökonomischen/monetären Zielen* sind allgemeine Marketingziele gemeint, die nicht aus dem Beschwerdemanagement abgeleitet sind. Die *marktbezogenen kommunikativen Ziele* sollen vor allem das Beschwerdemanagement bekannt(er) machen und soziale Distanzen zu diesem abbauen. Durch die *unternehmensbezogenen kommunikativen Ziele* sollen betriebliche Schwächen erkannt werden. [Sch97, vgl. S.27f.] STAUSS/SEIDEL weichen von dieser Darstellung ab und formulieren folgende Ziele für ein Beschwerdemanagement:

Globalziel	- Erhöhung von Gewinn und Wettbewerbsfähigkeit
Kundenbeziehungsrelevante Teilziele	<ul style="list-style-type: none"> - Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen beziehungsweise Vermeidung von Kundenverlusten durch Herstellung von (Beschwerde-)Zufriedenheit - Erzielung von Mehrkäufen durch Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz sowie Förderung des Cross-Buying-Verhaltens - Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages - Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels Beeinflussung der Mundkommunikation
Qualitätsrelevante Teilzeile	<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen durch Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen - Vermeidung externer Fehlerkosten - Vermeidung interner Fehlerkosten
Produktivitätsrelevantes Teilziel	- Effiziente Aufgabenerfüllung

Tabelle 2.4: Ziele des Beschwerdemanagements nach STAUSS/SEIDEL [SS07, S.79]

In beiden Darstellungen ist erkennbar, dass sie von einem unternehmerischen Ausgangspunkt gedacht sind. Sowohl für SCHÖBER als auch für STAUSS/SEIDEL ist der Hauptpunkt das erwerbswirtschaftliche Prinzip, um in einem Unternehmen Gewinnmaximierung und Wertsteigerung zu erzielen. Dennoch unterscheiden sie sich in dem Punkt, dass STAUSS/SEIDEL dies als Globalziel betrachtet und so alle Teilzeile darauf ausrichtet. SCHÖBER hingegen sieht zuerst die Umsetzung der kommunikativen/psychographischen Ziele, um eine Erhöhung von erwerbswirtschaftlichen Faktoren zu erreichen. Die theoretischen Überlegungen der Ziele eines Beschwerdemanagements von STAUSS/SEIDEL sind mit dem Verweis auf den Unterabschnitt 2.1.3 Abgrenzung Hochschule von Unternehmen für Hochschulen daher ungeeignet. Das Konzept der Unterscheidung von *ökonomischen/monetären* und *kommunikativen/psychografischen* Zielen hat HANSEN für den öffentlichen Bereich aufgegriffen. Sie folgert grundlegend, dass im öffentlichen Bereich für das Beschwerdemanagement eine besondere Bedeutung in der Erfüllung kommunikativer beziehungsweise psychographischer Zielsetzungen resultiert. [Han96, vgl. S. 12]

kommunikative Ziele	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung eines kundenorientierten Image - Erzeugung positiver Mundwerbung - Nutzung des Informationswertes von Kundenbeschwerden - Wiederherstellen von Kundenzufriedenheit und - Vorbeugung zukünftiger Unzufriedenheit - Vermeidung anderer Reaktionsformen
ökonomische Ziele	- v. a. Kostenziele

Tabelle 2.5: Ziele des Beschwerdemanagements nach HANSEN [Han96, S. 12]

Alle in der Tabelle erwähnten Punkte haben für HANSEN eine besondere Bedeutung. Beispielsweise sieht sie in der *Nutzung des Informationswertes von Kundenbeschwerden* eine informatorische Rückkopplung für den öffentlichen Bereich oder mit der *Vermeidung anderer Reaktionsformen* eine Kanalisierung der Unzufriedenheitsursachen, so dass eine Artikulation an anderer Stelle (Verbraucherorganisation, Bürgerbeauftragter, und so weiter) verhindert wird. [Han96, vgl. S. 13] In der jüngeren Literatur nutzt man das Konzept von STAUSS/SEIDEL mit Global- und Teilzielen oder belässt es bei einer Formulierung eines globalen Ziels. (zum Beispiel [Bro09, S. 20])

Somit lässt sich zusammenfassen, dass mit der Grundidee von WIMMER, der Unterscheidung von *ökonomischen/monetären* und *kommunikativen/psychografischen* Zielen, sich ein besseres Verständnis über ein Beschwerdemanagement entwickeln lässt. Die vertiefte Zielformulierung von SCHÖBER bildet dadurch eine solide Grundlage, die man aber in den Kontext einer Hochschule setzen muss. Es gilt zu beachten, dass die *kommunikativen/psychographischen* Ziele die wesentliche Rolle spielen. Daher sollten Hochschulen vor allem die erwähnten Ziele von HANSEN für ein Beschwerdemanagement berücksichtigen.

2.2.3 Aufgaben des Beschwerdemanagements

Ein Beschwerdemanagement benötigt nicht nur Ziele, sondern auch Aufgaben, damit die Ziele erfüllt werden können. Jedoch sind diese Aufgaben nicht klar voneinander abtrennbar und stehen in wechselseitiger Abhängigkeit. „So erfüllen einige Aufgaben Doppelfunktionen, sind Voraussetzungen für nachgelagerte Aufgaben oder stehen in gegenseitiger Abhängigkeit. Die Interdependenzen zwischen den Beschwerdeaufgaben sind Determinanten für die organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen.“ [Sch97, S. 163] Nach RAMSAUER/WALSER sollte man dies in der Planung, Durchführung und Kontrolle der Beschwerdeaufgaben beachten sowie Koordinationsmaßnahmen bedenken. Andernfalls kann es zur Überlastung der Ressourcen oder Konflikten in der Aufgabenausführung kommen, wodurch ein Beschwerdemanagement an Effizienz und Effektivität verliert. [RW10, S. 6f.]

In der gegenwärtigen Forschungsliteratur gibt es eine Vielzahl an Varianten der Aufgabenverteilung und -bestimmung. Die wichtigsten Ansätze werden im Folgenden dargestellt. Zuerst wird das Konzept von TARP vorgestellt, das aus der Geschichte heraus das erste Modell für Aufgaben des Beschwerdemanagements war. Die deutsche Literatur bezog sich in den 1980er Jahren darauf und RIEMER sowie HANSEN entwickelten daraus ihre Modelle, die sich den deutschen Verhältnissen anpassten. STAUSS/SEIDEL und SCHÖBER bauten die Ansätze von RIEMER und HANSEN in unterschiedliche Richtungen aus. STAUSS/SEIDEL konzentrierten sich auf acht wesentliche Aufgabebereiche. Ihr Konzept wurde der meist zitierte Ansatz für Beschwerdemanagements in der deutschsprachigen Literatur. SCHÖBER hingegen schlägt in seiner Dissertation ein Prozessmodell vor. Mit dem Ansatz von RAMSAUER/WALSER schließe ich ab, der einen Verbesserungsvorschlag aus den Kritiken über die Ansätze von STAUSS/SEIDEL und SCHÖBER unterbreitet. Alle Ansätze spiegeln jedoch nur den gegenwärtigen Forschungsstand für Unternehmen wider. Der Unterunterabschnitt 2.2.3.2 Ansätze von RIEMER und HANSEN berücksichtigt in wenigen Zügen auch öffentliche Einrichtungen, wobei die Ergebnisse von den Unternehmen auf öffentliche (wirtschaftliche) Einrichtungen umgemünzt werden.

Zuletzt möchte ich darauf hinweisen, dass ich die Begriffe Beschwerdemanagement-Funktion, Beschwerdemanagement-Aktivitäten, Beschwerdemanagement-Aufgaben, Beschwerdemanagement-Prozess beziehungsweise Beschwerdefunktionen, Beschwerdeaktivitäten, Beschwerdeaufgaben und Beschwerdeprozess als Synonyme betrachte, die ich unter der Überschrift *Aufgaben* subsumiere. Nach der Durchsicht der Forschungsliteratur wird vom jeweiligen Wissenschaftler ein anderer Fachterminus gewählt. Dennoch fassen alle ihre inhaltlichen Erkenntnisse diesbezüglich unter der Überschrift Aufgaben des Beschwerdemanagements zusammen. Daher verwende ich im jeweiligen Teilabschnitt die Fachwörter, sehe aber alles als Aufgaben des Beschwerdemanagements an.

2.2.3.1 Ansatz von TARP

Den historisch ersten Ansatz entwickelte das TARP-Institut im Jahre 1979. In ihrer Studie *Consumer Complaint Handling in America* untersuchten sie 100 Unternehmen nach ihren beschwerdebearbeitenden Aktivitäten. [Hof91, vgl. S. 15] TARP steht für Technical Assistance Research Programs Inc. und war ein amerikanisches Forschungsinstitut, welches sich schwerpunktmäßig mit dem Thema Beschwerdemanagement auseinandersetzte. TARP unterteilte grundlegend in operative (*operations functions*) und unterstützende (*support functions*) Beschwerdemanagement-Funktionen.

OPERATIONS FUNCTIONS	SUPPORT FUNCTIONS
INPUT Screening Logging Classification RESPONSE Response Investigation Response Formulation Response Production OUTPUT Distribution Storage and Retrieval	CONTROL Internal Follow-up Referral Follow-up MANAGEMENT Statistical Generation Policy Analysis Input into Policy Evaluation Planning Accountability Incentives Staff Selection and Training PUBLIC AWARENESS Creation of Public Awareness

Tabelle 2.6: Complaint Handling Functions von TARP [TAR79]

Die operativen Funktionen gliedern sich in **INPUT**, **RESPONSE** und **OUTPUT**. Die **INPUT**-Funktion beinhaltet *Screening*, *Logging* und *Classification*. Beim *Screening* werden alle Beschwerden an die zuständige Stelle geleitet und im *Logging* werden die Daten zentral erfasst. Damit sind aber nur Daten bezüglich des Anliegens des Kunden gemeint, weitere Beschwerdedaten können in jeder Phase aufgenommen werden. Nach der Datenerfassung werden diese nach einem festgelegten Schema kategorisiert beziehungsweise kodiert. Diese Teilfunktion wird als *Classification* bezeichnet und ist als Teil des *Loggings* anzusehen.

Zu **RESPONSE** zählen die Teilfunktionen *Response Investigation*, *Response Formulation* und *Response Production*. Generell erfolgen alle Teilfunktionen während der Aufnahme der Beschwerde. Die Ermittlung der Ursachen des Kundenproblems und das Sammeln der benötigten Informationen für den Beschwerdefall erfolgen in der Teilfunktion *Response Investigation*. Die Problemlösung erfolgt dann mithilfe der erhobenen Daten sowie den zu beachtenden Entscheidungsrichtlinien in der *Response For-*

mulation. In der *Response Production* wird dann ein Antwortschreiben formuliert und übermittelt.

OUTPUT schließt *Distribution* als Versenden der endgültigen Antwort und *Storage and Retrieval* als Speichern und Wiederabrufen der erhobenen Daten ein.

Die unterstützenden Beschwerdemanagement-Funktionen lauten **CONTROL**, **MANAGEMENT** und **PUBLIC AWARENESS**. Im Abschnitt **CONTROL** geht es um die Überprüfung der Beschwerdebearbeitung. Im *Internal Follow-up* wird die Qualität unternehmensintern evaluiert und beim *Referral Follow-up* erfolgt die Überprüfung der externen Bearbeitungsstellen.

Das **MANAGEMENT** umfasst eine Vielzahl von Aufgaben. Im ersten großen Teilgebiet geht es um die Beschwerdedaten. Von der Sammlung aller vorhandenen Beschwerdedaten (*Statistical Generation*), über deren Interpretation (*Policy Analysis*) bis hin zu einer mündlichen oder schriftlichen Berichtslegung an die Geschäftsführung (*Input Into Policy*) erfolgt dies in diesem Teilgebiet. Die Teilfunktionen beziehen sich auf die operativen (*operations functions*) und die unterstützenden (*support functions*) Beschwerdemanagement-Funktionen. Hierbei geht es zum einen um die Beurteilung der jeweiligen Funktionen und zum anderen zeitbezogene Vorgaben wie zum Beispiel Ergebnisse der Beschwerdestelle. Das letzte Teilgebiet im **MANAGEMENT** betrifft das Personalwesen. In *Accountability* werden die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche für die operativen (*operations functions*) als auch unterstützenden (*support functions*) Beschwerdemanagement-Funktionen zugewiesen. Mit der Steuerung des Mitarbeiterverhaltens durch Anreize oder Sanktionen befasst sich die Teilfunktion *Incentives*. Zuletzt wird im *Staff Selection and Training* die Personalauswahl und -ausbildung bearbeitet.

Im Abschnitt **PUBLIC AWARENESS** geht es um die Beschwerdestimulierung, die Gewinnung möglicher Beschwerden.

2.2.3.2 Ansätze von RIEMER und HANSEN

Der erste deutschsprachige Ansatz gliedert die Aufgaben in drei Hauptbereiche. Je nach Autor sind die drei Hauptfunktionen entweder im Vergleich mit den operativen Funktionen (*operations functions*) von TARP anzusehen, wobei die **RESPONSE**-Funktion jetzt **VERARBEITUNGS**-Funktion heißt, oder unter Berücksichtigung der Ziele des Beschwerdemanagements (*Zufriedenheit wiederherstellen* und *Unzufriedenheit vorbeugen*) als die **Input-Funktion**, die **Falllösungs-Funktion** und die **Informationsgewinnungs-Funktion**. [Rie86, vgl. S. 121 ff.] Ich benutze die zweite Nomenklatur, um anschließend den Vergleich mit den operativen Funktionen (*operations functions*) von TARP zu ziehen.

Die **Input-Funktion** soll beide Ziele erfüllen und enthält die Aufgaben der Beschwerdestimulierung, die Entgegennahme der Beschwerde sowie die Weitergabe an die entsprechende Stelle.

In der **Falllösungs-Funktion** wird das Ziel *Zufriedenheit wiederherstellen* verfolgt. Daher beinhaltet sie Aufgaben wie die Prüfung und Lösung der Beschwerde sowie die Kommunikation mit dem Beschwerdeführer. Diese unterliegen gewissen Standards wie zum Beispiel maximalen Zeitspannen bis zur nächsten Kommunikation mit dem Beschwerdeführer oder Durchführungsrichtlinien in Entscheidungssituationen.

Das Ziel *Unzufriedenheit vorbeugen* wird von der **Informationsgewinnungs-Funktion** übernommen. Hier werden Daten erfasst, ausgewertet, interpretiert sowie den Entscheidungsträgern vorgelegt. Dazu wird auf die Nutzung der Beschwerdedaten für die zu erfüllenden Kriterien hingewiesen. Gegenüber dem Ansatz von TARP sind hier die Beschwerdeaufgaben anders geordnet und systematisiert.

Es wird bei diesem Ansatz nicht zwischen den operativen (*operations functions*) und unterstützenden (*support functions*) Beschwerdemanagement-Funktionen unterschieden. Auch verschiedene Teilfunktionen, beispielsweise *Public Awareness* oder *Screening*, sind in die **Input-Funktion** integriert. In der **Falllösungs-Funktion** sind Teilfunktionen wie **RESPONSE** oder **OUTPUT** enthalten. Die **Informationsgewinnungs-Funktion** schließt Aufgaben wie *Logging, Storage and Retrieval* und *Statistical Generation* ein. Die Funktionen *Evaluation* und *Planning* sowie **CONTROL** werden gar nicht oder nur in Teilen berücksichtigt.

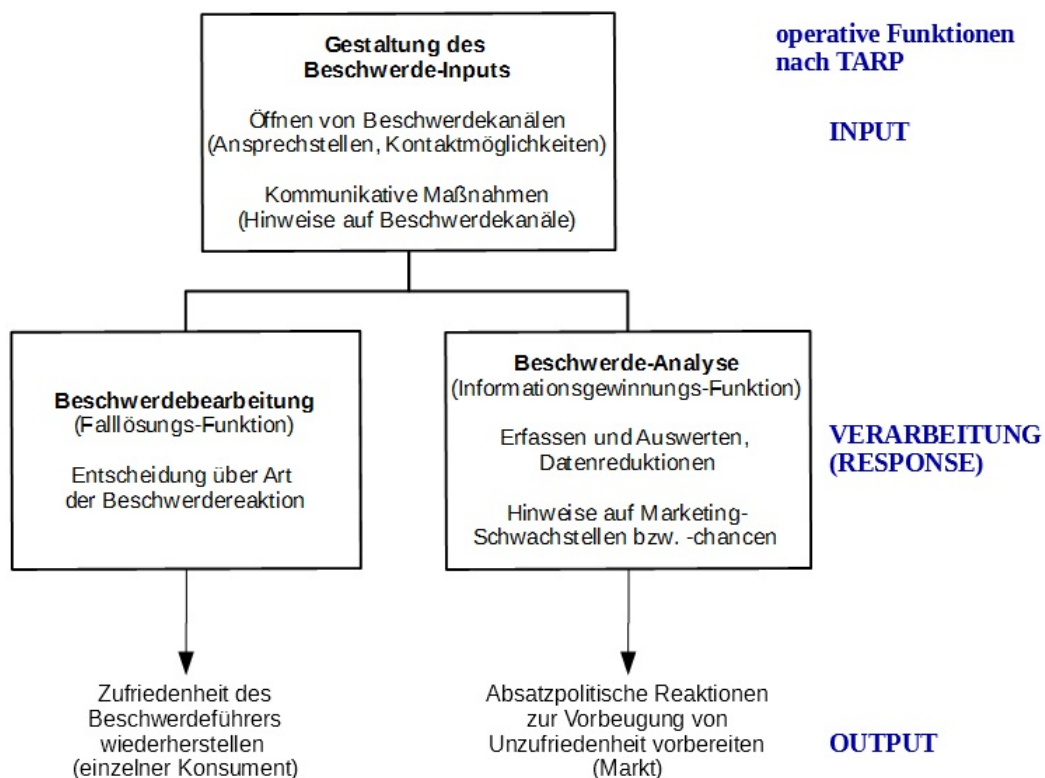


Abbildung 2.1: Aufgabenbereiche nach RIEMER im Vergleich mit TARP, angelehnt an [Wim85, S. 233] und [Hof91, S. 17]

HANSEN griff den Ansatz von RIEMER in den 1980er Jahren auf und entwickelte diesen in den 1990er Jahren weiter. [HJS95] Sie fügte eine vierte Funktion, die **Feedback-Funktion**, hinzu. Die bemängelten fehlenden Funktionen *Evaluation* und *Planning* sowie **CONTROL** aus dem Ansatz von RIEMER hat HANSEN aufgenommen. „Im Rahmen der Feedback-Funktion wird die Qualität der Beschwerdeführung und deren Ergebnis durch aktive Erfragung der Kundenurteile überprüft, sichergestellt und verbessert. Die Kunden werden von Mitarbeitern über ihre Zufriedenheit mit dem Verlauf sowie dem Ergebnis der Beschwerdebearbeitung auf persönlichem, telefonischem oder schriftlichem Weg befragt.“ [HJS95, S. 82]

Weiterhin liefert HANSEN in ihrem Lehr- und Forschungsbericht zum *Beschwerdemanagement im öffentlichen Bereich* erste Überlegungen, wie man die konzipierten Ansätze für Unternehmen auf öffentliche Einrichtungen wie etwa einer Hochschule anwenden kann. Die **Input-Funktion** beinhaltet hierbei „die Beschwerdestimulierung und die Kanalisierung der Beschwerden an die zuständigen Stellen.“ [Han96, S. 10] Nach HANSEN ist die Beschwerdestimulierung einer der wichtigsten Aufgaben, da möglichst viele Kunden sich gegenüber der Verwaltung beschweren sollen. [Han96, vgl. ebd.] Aufgaben der Beschwerdestimulierung sind dabei einfache Beschwerdewege oder die Motivierung eine Beschwerde zu tätigen. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass öffentliche Organisationen Dienstleistungen und keine Produkte anbieten. Die Hintergründe der Problematik im Dienstleistungsfall werden im Abschnitt 3.1 Beschwerden über Dienstleistungen erörtert.

In der **Fallbearbeitungs-Funktion** ist vor allem das Ziel, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen und die Beschwerden zu lösen. Dies gelingt mithilfe allgemeiner Standards beziehungsweise Verfahrensregeln, die unter anderem die Beschwerdeentgegennahme und Falllösung regulieren. Hier spielen die Mitarbeiter eine besondere Rolle, da an sie zum Beispiel hohe Anforderungen im Umgang von Kritik gestellt werden. Daher ist eine weitere Aufgabe die Schulung der Mitarbeiter in den Bereichen Konfliktmanagement, Serviceorientierung und Kommunikation mit Kollegen.

Die Evaluierung mit der kundenseitigen Zufriedenheit des Verlaufs und des Ergebnisses der Beschwerdebearbeitung ist die Hauptaufgabe der **Feedback-Funktion**. Hiermit soll verhindert werden, dass es „nicht zu Beschwerden über das Beschwerdemanagement kommt,“ [Han96, S. 13] da auch in der Beschwerdebearbeitung eine Kundenorientierung vorherrschen soll.

In der **Informationsgewinnungs-Funktion** werden vor allem die Daten der Beschwerden ausgewertet, analysiert und für die jeweiligen Personengruppen aufbereitet.

2.2.3.3 Ansatz von STAUSS/SEIDEL

Eine Weiterentwicklung der Ansätze von RIEMER und HANSEN erfolgte durch STAUSS/SEIDEL, die zwischen acht wesentlichen Aufgabenbereichen unterscheiden und diese in direkte und indirekte Beschwerdemanagementprozesse unterteilen. Bei den direkten Beschwerdemanagementprozessen ist immer der Kunden involviert oder beteiligt. Dagegen ist der Kunde bei den indirekten Beschwerdemanagementprozessen nicht immer Teil des Prozesses. Weiterhin berücksichtigen STAUSS/SEIDEL personalpolitische, organisatorische und technologische Aspekte des Beschwerdemanagements in ihren Ausführungen.

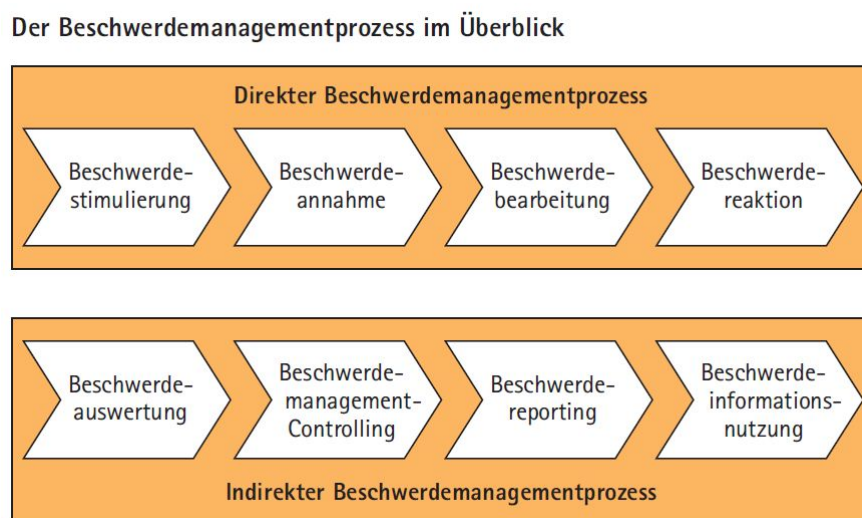


Abbildung 2.2: Aufgabenbereiche nach STAUSS/SEIDEL [SS07, S. 82]

Wie in der Grafik zu erkennen ist, beinhaltet der direkte Beschwerdemanagementprozess die Aufgaben *Beschwerdestimulierung*, *Beschwerdeannahme*, *Beschwerdebearbeitung* und *Beschwerdereaktion*. Wie in den Ansätzen von RIEMER und HANSEN soll auch hier in der *Beschwerdestimulierung* erreicht werden, dass sich eine maximale Anzahl von Kunden gegenüber dem Unternehmen beschweren.

STAUSS/SEIDEL verfeinern die *Beschwerdestimulierung* in drei Teilaufgaben. Als erstes muss eine Klarheit der Beschwerdekanäle erreicht werden, das heißt, in welcher Art und Weise (mündlich, telefonisch, schriftlich oder elektronisch) sich die Kunden beschweren sollen. Damit der ausgewählte Kanal auch generell von einer Vielzahl an Kunden genutzt wird, muss als zweites eine aktive Kommunikation des Beschwerdewegs seitens des Unternehmens stattfinden. Als letzte Teilaufgabe muss man die Erreichbarkeit der entsprechenden Beschwerdestellen (dauerhaft) gewährleisten können.

Die Aufgaben im Prozess der *Beschwerdeannahme* sind die Organisation des Beschwerdeeingangs und die Erfassung der Beschwerdeinformationen. Abhängig vom Beschwerdekanal erfährt der Kunde im Erstkontakt eine Reaktion auf die Beschwerde. Da die Kundenwahrnehmung auf die Reaktion seitens des Unternehmens immens wichtig ist, braucht es bei der *Beschwerdeannahme* klare Verantwortungsstrukturen und eine

unmissverständliche Organisation des Beschwerdeeingangs. In der zweiten Teilaufgabe der Beschwerdeerfassung ist ein systematischer Ansatz von enormer Bedeutung. Die grundlegenden Erfassungsinhalte sind dabei die Beschwerdeinhalts-Informationen (Informationen über den Beschwerdeführer, das Beschwerdeproblem und das Beschwerdeobjekt) sowie die Beschwerdeabwicklungs-Informationen (Informationen zur Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion). [SS07, vgl. S. 84] Hierbei sollte ein Kategoriensystem angewendet werden.

In der *Beschwerdebearbeitung* geht es vor allem um eine geregelte Abwicklung der Beschwerde. Hierbei müssen Verantwortlichkeiten, Überwachungs- und Einhaltungspraktiken zum Beispiel für Termine, Kommunikationsregeln oder Dokumentationsrichtlinien geklärt werden.

Das letzte Aufgabenfeld der *Beschwerdereaktion* gliedert sich in drei Teile. Zuerst sollte es Leitlinien beziehungsweise Verhaltensregeln geben, die unter anderem klären, wie man eine Lösung für den Kunden erreichen kann oder wie man in welchen Situationen mit dem Kunden interagiert. Des Weiteren sind die Findung von Entscheidungsmöglichkeiten und die Umsetzung eines Entscheidungsweges die zentralen Teilaufgaben in der *Beschwerdereaktion*. Entscheidungsmöglichkeiten reichen von finanziellen, über materiellen bis hin zu immateriellen Angeboten. Zuletzt umfasst die *Beschwerdereaktion* auch den kommunikativen und zeitlichen weiteren Verlauf des Gesprächs nach dem Beschwerdeeingang. Hier ist zu klären, inwiefern Rückmeldungen stattfinden sollen sowie wie lange man bis zur nächsten Rückmeldung wartet.

Beschwerdeauswertung, *Beschwerdemanagement-Controlling*, *Beschwerdereporting* und *Beschwerdeinformationsnutzung* sind die Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozesses, die allesamt ohne Einbindung des Kunden stattfinden. Das Anliegen dabei ist, die konkreten Hinweise aus den Beschwerden auf unternehmerische Schwächen bei der Planung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sowie auf Änderungen in Kundenpräferenzen oder Marktchancen für das Unternehmen zu nutzen. [SS07, vgl. S. 85]

Daher ist das Aufgabenfeld *Beschwerdeauswertung* die quantitative und qualitative Analyse der Daten und Information aus den Beschwerden. Quantitativ werden die Daten ausgewertet, um die Umfänge von Beschwerden zu kontrollieren, das Beschwerdeaufkommen zu verteilen und gegebenenfalls die Kundenbeschwerden einzustufen. Mithilfe der qualitativen *Beschwerdeauswertung* sollen die Ursachen der Beschwerden erforscht werden, um Verbesserungsmöglichkeiten zu entwerfen.

Das *Beschwerdemanagement-Controlling* gliedert sich in drei Teilaufgaben. Im *Evidenz-Controlling* geht es um das Ausmaß der unbekanntenen Beschwerden. Hierbei soll erfasst werden, wie groß die Anzahl der nicht getätigten Beschwerden sowie die Anzahl der nicht zur Kenntnis genommenen Beschwerden innerhalb des Unternehmens ist. Die Erfüllung der Aufgaben des Beschwerdemanagements wird im *Aufgaben-Controlling*, der zweiten Teilaufgabe des *Beschwerdemanagement-Controlling*, überwacht. Es sind

dabei Qualitätsindikatoren und -standards sowie Produktivitätsindikatoren und -standards festzulegen. Diese können objektiver Natur sein (Kennzahlen oder zeitliche Vorgaben), an Zufriedenheitswerten orientiert sein oder mittels einer Befragung überprüft werden. Die dritte Teilaufgabe ist das *Kosten-Nutzen-Controlling*, welches Kosten- und Nutzeneffekte eines Beschwerdemanagementsystems abwägt. Hier werden die Kosten, die zum Beispiel bei der Annahme oder Bearbeitung anfallen, mit dem Nutzen, der etwa aus möglichen Informationen oder wahrscheinlichen Wiederkäufen bestehen kann, gegenübergestellt.

Die ermittelten Informationen aus der *Beschwerdeauswertung* und dem *Beschwerdemanagement-Controlling* werden im *Beschwerdereportings* zusammengefasst und für die entsprechenden Zielgruppen aufbereitet. Neben der regelmäßigen Berichtsauslegung ist es von Bedeutung, aus den Beschwerdeinformationen Maßnahmen abzuleiten.

Dies passiert in der *Beschwerdeinformationsnutzung*, die das Qualitätsmanagement des Unternehmens unterstützt. Dazu werden die Beschwerdeinformationen in die Arbeit von Qualitätsverbesserungsteams einbezogen und das Ideenpotenzial von Beschwerdeführern für das Unternehmen nutzbar gemacht. [SS07, vgl. S. 87]

2.2.3.4 Ansatz von SCHÖBER

SCHÖBER befasste sich in seiner Doktorarbeit mit der organisatorischen Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen. Nach seiner Darstellung fand zuvor kaum Berücksichtigung, dass „sich die Beschwerdebearbeitung als eine interaktive Kommunikation zwischen dem Beschwerdeführer und dem Kundenkontaktpersonal gestaltet.“

[Sch97, S. 1] An diesem von ihm wahrgenommenen Mangel setzte er an und untersuchte quali- und quantitativ, „welche Prozesse und Strukturen des Beschwerdemanagements in der Praxis zu erkennen sind.“ [Sch97, S. 2] Daraus entwickelte SCHÖBER dann sein Prozessmodell, in das er konflikt- und organisationstheoretische Gesichtspunkte sowie die Forschungsergebnisse von RIEMER und dem TARP-Institut miteinbezog.

Grundsätzlich unterscheidet SCHÖBER zwischen **operativen**, **dispositiven** und **unterstützenden** Beschwerdeprozessen. **Operative** Beschwerdeprozesse sind jene Abläufe, „die im direkten Kontakt mit dem Beschwerdeführer sowie den dabei anfallenden Informationen erfolgen.“ [Sch97, S. 65] Die **dispositiven** Beschwerdeprozesse sind alle „Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse“ [Sch97, ebd.] und die **unterstützenden** Beschwerdeprozesse umfassen die Beschwerdeinfrastruktur und die dafür benötigten Ressourcen. [Sch97, vgl. ebd.]

Er nimmt an, dass durch die Differenzierung zwischen operativen, dispositiven und unterstützenden Prozessen die Beschwerdeaufgaben deutlicher getrennt werden können. [Sch97, vgl. ebd.]

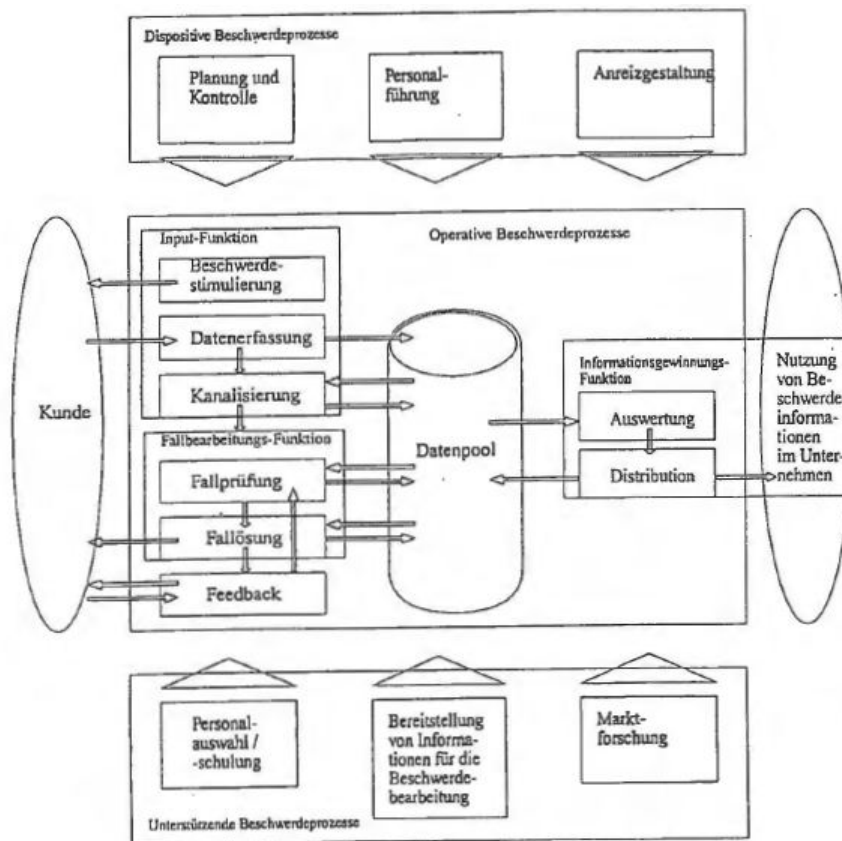


Abbildung 2.3: Prozessmodell nach SCHÖBER [Sch97, S. 92]

Die Aufgaben der **operativen** Beschwerdeprozesse sind analog zum Ansatz von HANSEN zu betrachten. Sie unterteilen sich ebenso in die *Input-*, *Fallbearbeitungs-*, *Feedback-* und *Informationsgewinnungs-*Funktion. Eine detaillierte Beschreibung der Funktionen ist im Unterunterabschnitt 2.2.3.2 Ansätze von RIEMER und HANSEN zu finden.

Die **dispositiven** Beschwerdeprozesse umfassen *Planung und Kontrolle*, *Personalführung* und *Anreizgestaltung*. Die Aufgaben werden als Unterstützungsmöglichkeiten für die Lenkung und Führung eines Unternehmens verstanden. *Planung und Kontrolle* können nach Potential-, Prozess- und Ergebnisdimension unterschieden werden sowie mittels Kennziffern überprüft werden. [Sch97, vgl. S. 141] Im Aufgabengebiet der *Personalführung* ist darauf zu achten, einen Führungsstil zwischen Aufgaben- und Beziehungsorientierung auszuüben. Bei der *Anreizgestaltung* sollten eher soziale Kontakte als monetäre Mittel Beachtung finden, da diesen mehr Bedeutung bemessen wird.

Die **unterstützenden** Prozesse des Beschwerdemanagements „dienen der Entwicklung und Pflege der Unternehmensinfrastruktur sowie der Bereitstellung von Ressourcen, die für die effiziente Beschwerdeabwicklung erforderlich sind.“ [Sch97, S. 142] SCHÖBER bestimmte *Personalauswahl und -schulung*, *Bereitstellung von Beschwerdeinformationen* und *Marktforschung* als Aufgaben der **unterstützenden** Beschwerdeprozessen. Im Bereich der *Personalauswahl und -schulung* hat SCHÖBER herausgefunden,

dass die kommunikativen Fähigkeiten und persönlichen Einstellungen des Mitarbeiters eine Schlüsselrolle spielen, die im Bewerbungsprozess als bedeutende Kriterien behandelt beziehungsweise in Seminaren besonders fort- und weitergebildet werden sollten. Das Aufgabenfeld der *Bereitstellung von Beschwerdeinformationen* soll vor allem in den **operativen** Beschwerdeprozessen mitwirken. Hierfür werden für die *Fallbearbeitungs-* Funktion Datenbanken als Informationsträger vorgeschlagen. [Sch97, vgl. S. 147] Die *Marktforschung* teilt sich in einen internen und externen Prozess. Die interne *Marktforschung* soll Fehler im eigenen Beschwerdeprozess herausfinden. Die externe *Marktforschung* soll die Kundenzufriedenheit ermitteln sowie Schwächen der Vollständigkeit und der Repräsentativität von Beschwerdeinformationen verringern.

2.2.3.5 Ansatz von RAMSAUER/WALSER

RAMSAUER/WALSER haben in ihrem Arbeitsbericht ein neues Prozessmodell vorgestellt, da sie in der Analyse der Literatur zur Erkenntnis gelangt sind, dass die bisherigen Modelle nicht das abbilden, was die Autoren der bisherigen Modelle inhaltlich dazu schreiben. Neben den folgenden Kritikpunkten hätten die Ansätze von STAUSS/SEIDEL und SCHÖBER Vorteile, wie „die intensive Diskussion einer Vielzahl von Beschwerdeaktivitäten,“ [RW10, S. 13] die RAMSAUER/WALSER für ihr Modell nutzen.

An dem Ansatz von STAUSS/SEIDEL bemängeln die beiden Autoren, dass „die Vielzahl der Teilaufgaben [...] unzureichend systematisiert“ [RW10, S. 8] sei. Darüber hinaus sprechen STAUSS/SEIDEL die Interdependenzen der Aufgaben des Beschwerdemanagements an, stellen sie visuell nicht dar. In einer früheren anderen Variante der Abbildung 2.2 Aufgabenbereiche nach STAUSS/SEIDEL [SS07, S. 82] existieren Pfeile, die man als Interdependenzen deuten könne. Eine Erklärung der Pfeile seitens STAUSS/SEIDEL gibt es nicht.

An der Abbildung 2.3 Prozessmodell nach SCHÖBER [Sch97, S. 92] können RAMSAUER/WALSER die Bedeutung der dünnen Pfeilen nicht nachvollziehen. Ihre Vermutung lautet, „dass mit diesen Pfeilen die Informationsflüsse aufgezeigt werden sollen.“ [RW10, S. 10] Aus ihrer Sicht ist dies aber unvollständig, da die Pfeile sich nur auf die operativen Prozesse und Kundenkontakte konzentrieren. Weiterhin äußerten sie große Vorbehalte gegenüber den dispositiven Beschwerdeprozessen. RAMSAUER/WALSER sind der Auffassung, dass eine umfassende Kosten-Nutzen-Analyse des Beschwerdemanagements fehlt. [RW10, ebd.] Für beide Autoren ist dies aber von zentraler Bedeutung. Schließlich attestieren sie dem Modell eine Realitätsferne, da es immer noch auf dem Stand der 1990er Jahre sei. Jedoch haben sich beispielsweise Informations- und Kommunikationstechnologien so stark verändert, dass sie eine bessere Gestaltung eines Beschwerdemanagements ermöglichen. Sie schlagen daher ein anderes Prozessmodell vor, welches sich auf Seite 24 befindet.

Grundsätzlich unterscheiden RAMSAUER/WALSER nach **Input**, **Output** und **Beschwerdeaktivitäten**. Als **Input** werden alle „durch den Kunden direkt artikuliert [sic!] oder durch das Unternehmen beim Kunden initiierte [sic!] Kundenbeschwerden“ [RW10, ebd.] verstanden. Die Beschwerdeabschlüsse, die den Beschwerdemanage-

ment-Zielen entsprechenden, werden als **Output** angesehen. Die **Beschwerdeaktivitäten** werden in *operative Prozesse*, *Managementprozesse* und *Supportprozesse* in Anlehnung an GRIESE/SIEBERT unterteilt.

Wie in allen anderen Ansätzen sind die Aufgaben im *operativen Prozess*, jene die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Die Teilaufgaben lauten Beschwerdestimulierung, Beschwerdeeingang, Informationserfassung, Fall-Bearbeitung, Follow-up und Informationsgewinnung.

Die Beschwerdestimulierung hat vier konkrete Aufgaben. Als Erstes sind Beschwerdekanaelen einzurichten. Konkret ist der Aufbau persönlicher, schriftlicher, telefonischer oder elektronischer Beschwerdewege sowie die Zuweisung organisatorischer Einheiten gemeint. Des Weiteren erfolgt hier eine aktive Kommunikation, indem Kunden zur Beschwerdeartikulation aufgefordert werden oder sich über die Beschwerdekanaelen informieren können. Weiterhin sollen hier Produkt-, Service- sowie Zufriedenheitsgarantien zugesichert werden und zuletzt Problemlösungsprozesse durch den Verzicht auf umfangreiche Beweispflichten oder der Vermeidung komplexer Prüfverfahren vereinfacht werden.

Der Beschwerdeeingang unterteilt sich in Annahme und Weiterleitung der Beschwerde.

Wichtig in der Erfassung der Beschwerdeinformationen ist die Arbeit mit einem Kategoriensystem beziehungsweise die Entwicklung eines solchen. Dieses sollte hierarchisch gegliedert und an die Unternehmens- sowie Kundenstruktur angepasst sein. Weiterhin ist in der Informationserfassung die unternehmerische und kundenseitige Beschwerdeerfassung elementar. Eine unternehmerische Beschwerdeerfassung kann über Formulare oder Software-Lösungen gelingen und die kundenseitige Beschwerdeerfassung mit Meinungskarten oder einer Beschwerdeseite.

Die Fall-Bearbeitung teilt sich in Fall-Prüfung und Fall-Lösung ein. In der Fall-Prüfung werden Unzufriedenheitsursachen ermittelt, die Beschwerdeberechtigung geprüft, die Intensität und Dringlichkeit der Bearbeitung beurteilt und die Beschwerdeinformationen fallbezogen gesammelt. Anschließend wird in der Fall-Lösung die Reaktionsform gewählt und die Lösung an den Beschwerdeführer kommuniziert.

Im Anschluss der Fall-Bearbeitung erfolgt der Follow-Up. Hier wird zum einen der Beschwerdeführer über die Qualität und das Ergebnis der Beschwerdebearbeitung befragt und zum anderen werden zufriedengestellte Kunden weitere unternehmerische Leistungen offeriert. [RW10, vgl. S. 22]

Die letzte Teilaufgabe im *operativen Prozess* ist die Informationsgewinnung. Hier werden die Beschwerdeinformationen ausgewertet und an die entsprechenden internen wie externen Personengruppierungen weitergeleitet.

Die *Managementprozesse* dienen dazu, die *operativen Prozesse* und die *Supportprozesse* zu lenken und beinhalten die Teilaufgaben Beschwerdemanagement-Controlling, organisatorische Gestaltung sowie Personalmanagement.

Das Beschwerdemanagement-Controlling unterteilt sich in Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und Kosten-Nutzen-Controlling. Im Evidenz-Controlling sollen die nicht artikulierten Beschwerden unzufriedener Kunden sowie die artikulierten aber nicht registrierten Beschwerden identifiziert werden. Die Festlegung und Überwachung von Qualitäts- und Produktivitätsstandards und Qualitäts- und Produktivitätskennziffern erfolgt im Aufgaben-Controlling. Im Kosten-Nutzen-Controlling werden die ermittelten Kosten den quantifizierten Nutzenkomponenten gegenüber entgegengestellt.

Die organisatorische Gestaltung umfasst die Aufgabenverteilung, die Gewährung und Übertragung von Kompetenzen zum Beispiel der Entscheidungs- oder Antragskompetenz, die Festlegung der Verantwortlichkeiten sowie deren Einbettung in die Unternehmensstruktur.

Im Personalmanagement werden Personalbedarfe ermittelt, neues Personal rekrutiert, Personal stellenbezogen oder bildungsbezogen fort- und weitergebildet sowie Mitarbeiterbeurteilungen geschrieben und Anreize für die Mitarbeiter entwickelt.

Durch die *Supportprozesse* sollen die *operativen Prozesse* und die *Managementprozesse* ohne Schwierigkeiten funktionieren. Daher umfasst diese Teilaktivität die Teilaufgaben der Unterstützung durch Informations- und Kommunikationstechnologien und die Marketingforschung.

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien dient zur Unterstützung der Beschwerdemanagement-Aufgaben. Daher müssen zuerst die Bedarfe von Informations- und Kommunikationstechnologien ermittelt werden, um dann diese ex wie intern zu erfüllen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien müssen dabei die Rahmenbedingungen und die Ausrichtung an Mitarbeiter- und Kundenbedürfnisse beachten.

Die Marketingforschung soll Schwachstellen im Beschwerdeprozess feststellen (intern) und Kundenbefragungen systematisch planen, durchführen und auswerten (extern).

Schlussendlich erklären RAMSAUER/WALSER, dass die bidirektionalen Pfeile die Interdependenzen zwischen den Beschwerdeprozessen aller Ebenen verdeutlichen sowie sich gegenseitig bedingen können. [RW10, vgl. S. 14]

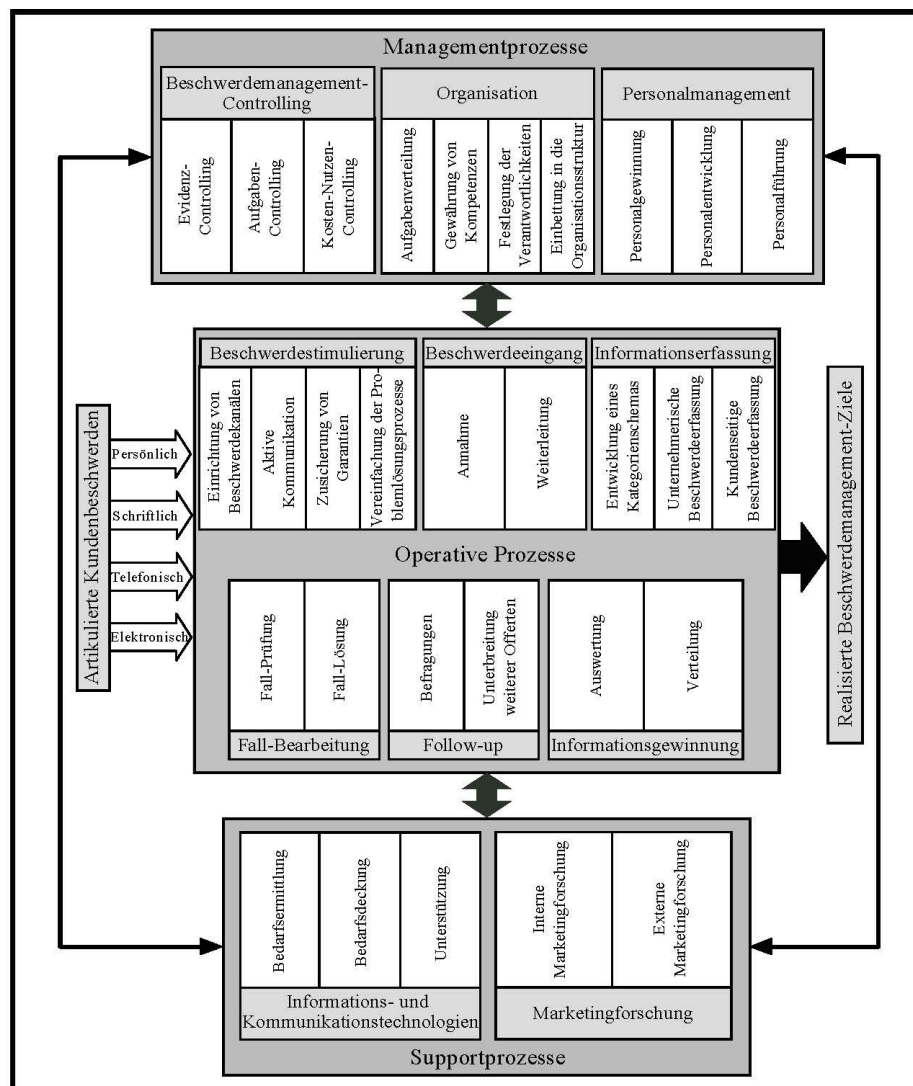


Abbildung 2.4: Prozessmodell nach RAMSAUER/WALSER [RW10, S. 14]

2.2.4 Arten des Beschwerdemanagements

Neben den Zielen und Aufgaben des Beschwerdemanagements hat sich die Wissenschaft mit der Klassifizierung organisatorischer Gestaltung beschäftigt. Grundlegend unterscheidet man zwischen zentralen, dezentralen und gemischten Systemen.

([Sch97, vgl. S. 38], [Sch97, vgl. S. 234f.] oder [Jes05, vgl. S. 34f.]

Das zentralisierte Beschwerdemanagement zeichnet sich dadurch aus, dass ein „Unternehmen ihre Produkte/Dienstleistungen direkt vertreiben, Kontakte mit dem Kunden vorrangig zentral erfolgen und die gleichen Kundenprobleme immer wieder auftreten.“ [Jes05, S. 34f.] Eine mögliche organisatorische Gestaltungsform ist eine eigenständige zentrale Beschwerdeabteilung. Als Vorteile des zentralen Systems gelten effiziente, standardisierte Bearbeitungsprozesse, die Qualifizierung hauptverantwortli-

cher Mitarbeiter und die Vermeidung von unterdrückten, unangenehmen Kundeninformationen. Als Nachteil werden die Abteilungs- beziehungsweise Bereichskonflikte angesehen. [Jes05, vgl. ebd.]

Beim dezentralen System findet die Beschwerdebearbeitung in verschiedenen Unternehmensbereichen statt und sollte dann in Betrachtung gezogen werden, „wenn Unternehmen ihre Produkte mehrstufig über vertraglich gebundene oder freie Vertriebsorganisationen vertreiben, Kundenkontakt dezentral vor Ort erfolgen und die Kundenbeschwerden sehr unterschiedlich beziehungsweise wenig vorhersagbar sind.“

[Jes05, ebd.] Die direkte, schnelle und verursachungsgemäße Problembeseitigung vor Ort ist ein klarer Vorteil gegenüber dem zentralen System. Nachteile sind die umfangreichen Informations- und Schulungsmaßnahmen fast aller Mitarbeiter des Unternehmens und ein hoher Koordinations- und Informationsaufwand. [Jes05, vgl. ebd.] Zudem ist problematisch, dass der Mitarbeiter die Beschwerde entgegennimmt, die er in der Regel selbst verursacht hat. [Jes05, vgl. ebd.]

Aus der Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile des zentralen sowie dezentralen Systems erkennt man, dass die Nachteile des einen Systems die Vorteile des anderen Systems sind und umgekehrt. Aus diesen Grund wurden gemischte Systeme entwickelt. Diese werden in der Literatur auch als duale Systeme bezeichnet und nutzen die Vorteile des zentralen und dezentralen Systems aus. In der Regel findet die Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -lösung vor Ort statt. Dazu wird der Mitarbeiter von einer zentralen Stelle unterstützt. Diese koordiniert die Bearbeitung und Lösung der auftretenden Beschwerde. Falls die Beschwerde zentral adressiert ist, sich als vor Ort nicht lösbar herausstellt oder es zu einer Eskalation kommt, übernimmt die zentrale Stelle die Beschwerde in Gänze. [Jes05, vgl. ebd.]

Die erwähnten Systeme haben vor allem eine aufbauorganisatorische Perspektive auf das Unternehmen. Daneben kann man eine ablauforganisatorische Perspektive einnehmen. Diese betrachtet die Differenzierung der Aufgabenfolge nach einzelnen Bearbeitungsstufen, deren Zuordnung auf verschiedene Stellen sowie die Frage der Kompetenzverteilung zwischen beteiligten Mitarbeitern. [Jes05, vgl. ebd.] „Jeder Mitarbeiter, der eine Kundenbeschwerde entgegennimmt, trägt die Verantwortung für diese Beschwerde bis zu ihrer endgültigen Lösung beziehungsweise der Zufriedenstellung des Kunden.“ [Jes05, S. 37] Es gibt also eine gesamte Prozessverantwortung, eine fallbezogene Beschwerdeverantwortung sowie spezifische Aufgabenverantwortungen, die bis zur Ebene der Mitarbeiterversantwortlichkeit exakt festgelegt ist. [Jes05, vgl. ebd.]

Mit Blick auf die Hochschule sollte man die organisatorische Gestaltung dieser Hochschule an sich mit der organisatorischen Gestaltung eines Beschwerdemanagements in Verbindung bringen. Es ist nicht die Frage zu beantworten, welches System braucht die Hochschule. Man sollte eher die Punkte „Aufteilung der Beschwerdebearbeitung in Teilaufgaben und deren Verteilung auf verschiedene Stellen sowie die Zuweisung von Kompetenzen und die Festlegung des Zentralisierungsgrades in den einzelnen Aufgabebereichen“ [Han96, S. 14] bestimmen beziehungsweise mit allen Akteuren abklären.

2.2.5 Beschwerdemanagement an Hochschulen

In der gegenwärtigen wissenschaftlichen Literatur gibt es fast keine Artikel, Monographien, oder Ähnliches über ein Beschwerdemanagement an Hochschulen, die frei zugänglich sind. Auch die Hochschulrektorenkonferenz hat wenig in dieser Richtung publiziert. [EFLTD10] Recherchiert man jedoch im Internet mittels gebräuchlicher Suchmaschinen, erhält man eine Liste von Hochschulen, die über ein Beschwerdemanagement verfügen.¹ Aufgrund der genannten Faktoren ist kein Gesamtüberblick über Beschwerdemanagements an Hochschulen möglich. Daher erfolgt in diesem Kapitel nur eine exemplarische Vorstellung der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln. Das Prozessmodell der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln stammt aus dem Jahr 2015 und enthält Prozesse, die in dieser Form nicht mehr existieren. Für die Grafik ist keine Legende oder Erklärung der Bausteine vorhanden. Jedoch konnte ich in einem Telefonat mit der Leiterin der Anregungs- und Beschwerdestelle Frau Helene HUCHO Fragen bezüglich der Grafik und dem Prozessmodell stellen. Mithilfe ihrer Antworten habe ich eine Erklärungshilfe angefertigt. Das Prozessmodell und die Legende ist auf der Seite 28 einzusehen.

Die Anregungs- und Beschwerdestelle, kurz *ABS*, wird über drei Wege kontaktiert. Entweder schreibt der Student eine E-Mail beziehungsweise nutzt dafür das Kontaktformular (*erster Weg*) oder erreicht die Stelle telefonisch beziehungsweise im persönlichen Gespräch (*zweiter Weg*). Der dritte Weg, die CampusApp, ist nicht mehr möglich. Die Kontaktaufnahme wird zuerst als Meldung erfasst und entsprechend in die Datenbank eingegeben. Wenn eine elektronische Datenübertragung genutzt wird, erfolgt nach Möglichkeit eine automatische Eintragung in die Datenbank. Jede Meldung kann im zweiten Schritt als Anliegen anonymisiert und kategorisiert werden. In allen anderen Fällen passiert dies manuell durch den entsprechenden Mitarbeiter. Sofern es zu Unklarheiten in der Meldung kommt, sind diese auszuräumen beziehungsweise das Anliegen ist zu konkretisieren. Wenn es mehrere Meldungen zu einem Anliegen oder mehrere Anliegen in einer Meldung gibt, wird dies in der Anregungs- und Beschwerdestelle berücksichtigt. Die gesammelten Anliegen werden nach ihrer Art kategorisiert und in *Beschwerde* oder *Frage* unterteilt. In der Kategorie Frage werden die Anregungen ausgewertet und entsprechend weitergegeben, wenn es sich um keine Fragestellung handelt. Falls eine Erkundigung vorliegt, sollte auf den BeratungsFinder verwiesen werden. Diese Suchmaschine existiert jedoch nicht mehr. Daher wird zurzeit auf die verantwortliche Stelle hingewiesen. Beispielsweise werden in Bewerbungsfragen die Studenten an das Studierendensekretariat weitergeleitet. Wenn eine Beschwerde die Anregungs- und Beschwerdestelle erreicht, wird der Kontakt zur betroffenen Stellen aufgenommen, in manchen Fällen an die geeignete Stelle anonymisiert weitergeleitet oder erkannt, dass die Beschwerde zurzeit nicht gelöst werden kann. Im letzten Fall werden die wiederkehrenden nicht lösbaren Probleme in einer Datenbank gesammelt und bei einer Eskalation des Problems an eine höhere Stelle übergeben. Dies ist zum Beispiel der Fall,

¹ TU Darmstadt: <http://t1p.de/bhf2>, Zugriff am 29.01.2019
Uni Göttingen: <http://t1p.de/76g5>, Zugriff am 29.01.2019
Uni Flensburg: <http://t1p.de/ks7w>, Zugriff am 29.01.2019
Uni Hannover: <http://t1p.de/8nu5>, Zugriff am 29.01.2019

wenn es formale Widersprüche in der Notengebung einer Prüfungsleistung gibt. Bei der anonymisierten Weiterleitung erfolgt die Bearbeitung an anderer Stelle, die dann der Anregungs- und Beschwerdestelle eine Rückmeldung sendet. Sowohl in diesem Prozess als auch in der eigenständigen Kontaktaufnahme der Anregungs- und Beschwerdestelle werden Zwischenstände oder Ergebnisse dem Studenten mitgeteilt beziehungsweise ein Dialog mit ihm geführt. Die Beschwerde wird dann entweder gelöst oder nicht gelöst. Wenn es zu keiner Lösung gekommen ist, wird im Mediationsprozess die Beschwerde entweder als nicht lösbar eingestuft oder Kontakt mit dem Studenten beziehungsweise mit der betroffenen Stelle aufgenommen. Der Mediationsprozess startet erneut. Ist eine Lösung erreicht worden, wird der Vorgang abgeschlossen und archiviert. Dies wird in der Datenbank vermerkt. Die im Laufe des Jahres angefallenen Daten werden statistisch ausgewertet und daraus Berichte und Empfehlungen für das Rektorat erstellt. Weiterhin ist angedacht, ein Board of Voting zu initiieren, dass Erfolgsmeldungen oder zugetragene Stimmungsbilder durch die Anregungs- und Beschwerdestelle nach außen hin kommuniziert. Das Board of Voting ist als digitaler Aushang zu verstehen. Mögliche Erfolge sind die Veränderung des Kulturtickets oder die Verbesserung der Buskapazitäten, um zwei Beispiele zu nennen. Das Board of Voting ist in dieser Form nicht vorhanden. Gegenwärtig geschieht dies über Pressemitteilungen.

Diese Prozessmodellierung beinhaltet zwei unterschiedliche Aspekte eines Beschwerdevorgangs. Zum einen werden die technischen Unterstützungssysteme - zum Teil - angezeigt und zum anderen wird die Vielfältigkeit und damit verbundene Schwierigkeit der inhaltlichen Lösung des Beschwerdevorgangs dargestellt. Dies erkennt man unter anderem an der Klassifizierung des *Beschwerdemanagements* und der *Beschwerdestelle*. Aus HUCHOS Sichtweise ist das *Beschwerdemanagement* größtenteils die technische Komponente, wie die Datenbank, Auswertungsmöglichkeiten oder die Webseite mit den Erfolgsmeldungen (Board of Voting). Diese Bestandteile sind die rot markierten Ellipsen. Mittels diesem technischen Unterstützungssystem gelingt es der Universität zu Köln, einen Überblick über die Gesamtheit aller Beschwerdevorgänge zu gewinnen sowie für jeden einzelnen Beschwerdefall den gleichen Ablauf zu gewährleisten. Diametral steht dem die *Beschwerdestelle* gegenüber. Diese verdeutlicht das fallbezogene Arbeiten und den einzelnen Beschwerdevorgang an sich. Die Analyse, ob es überhaupt eine Beschwerde oder etwas anderes (zum Beispiel: Frage oder Anregung) ist sowie welche Abläufe empfehlenswert beziehungsweise sinnvoll sind, benötigt einen Moderations- und gegebenenfalls einen Mediationsprozess zwischen dem Studenten, dem Mitarbeiter der Anregungs- und Beschwerdestelle und der betroffenen Stelle. Die *Beschwerdestelle* als solches hebt die Besonderheiten eines jeden Beschwerdevorgangs hervor. Dies ist am Prozess der Nichtlösungsfindung zu erkennen. Der rote dicke Pfeil zeigt direkt auf das Rechteck *Rücksprache/Dialog mit dem/r Studierenden*, teilt sich aber zwei rote dünne Pfeile in Richtung *Problem/Beschwerde kann zurzeit nicht gelöst werden* und *Kontaktaufnahme zu der betroffenen Stelle*. Dies soll dem Leser zeigen, dass es sich hierbei um einen Mediationsprozess handelt mit der normalen Hauptrichtung, aber auch möglichen weiteren Anwendungsoptionen. Daher wird ab dem Einpflegen in die Datenbank und der Klärung, ob es eine Beschwerde ist, auf technische Unterstützungssysteme überwiegend verzichtet. Ab diesem Mediationsprozess erfolgt alles

in der Regel mündlich via Telefon oder im persönlichen Gespräch. E-Mails werden nur genutzt, um einen Termin zum Gespräch zu finden oder dem Studenten Zwischenstände beziehungsweise Ergebnisse mitzuteilen. Die Datenbank wird als Gedächtnis jedes Beschwerdevorgangs genutzt, um Zwischenergebnisse zu sichern, weitere Zwischenschritte zu planen oder die Mitarbeiter unter anderem an eine Rückmeldung an den Studenten zu erinnern.




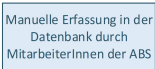
Symbol	Bedeutung	Symbol	Bedeutung
	Aktion der Anregungs- und Beschwerdestelle		Verweis oder Abzweigung
	Aktion einer anderen Stelle		Hinweise

Tabelle 2.7: Legende zum Prozessmodell der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln

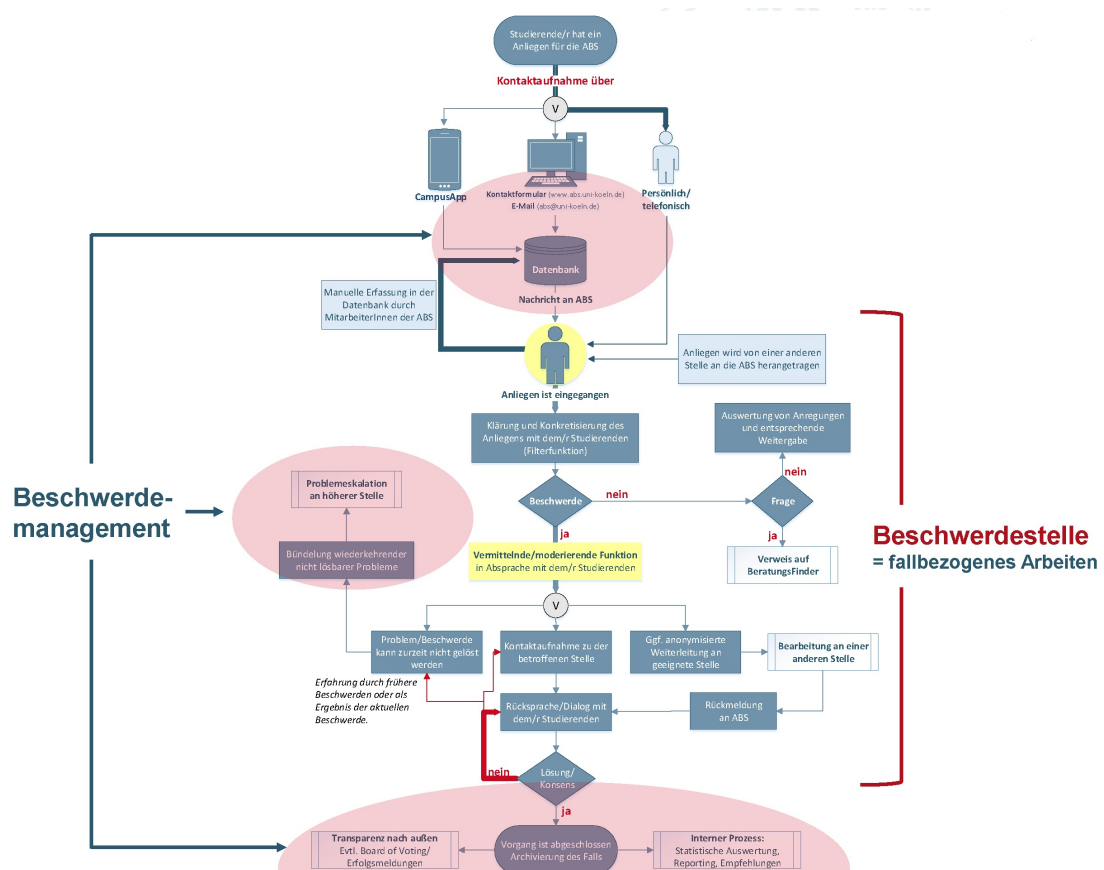


Abbildung 2.5: Prozessmodell der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln [Uni15]

3 Digitales Beschwerdemanagement an der Universität Rostock

Das Kapitel betrachtet die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Kapitel 2 Grundlagen des Beschwerdemanagements im hochschulischen Kontext. Dies erfolgt am Beispiel der Universität Rostock. Es wird der Frage nachgegangen: *Welche Schwierigkeiten gibt es bei Beschwerden an einer Hochschule?* Hierbei steht vor allem der Student im Fokus der Betrachtungen. Die Frage wird zuerst allgemein und anschließend beispielhaft im Abschnitt 3.1 Beschwerden über Dienstleistungen behandelt. Danach wird im Abschnitt 3.2 Prozessmodell: Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts ein Prozess modelliert, in dem viele Beschwerden unentdeckt bleiben oder Studenten nicht wissen, wo und wie sie sich beschweren können. Im Abschnitt 3.3 Digitales Beschwerdemanagement wird zunächst die Notwendigkeit eines digitalen Beschwerdemanagements begründet. Abschließend wird ein Prozessmodell eines digitalen Beschwerdemanagements für die Universität Rostock vorgestellt.

3.1 Beschwerden über Dienstleistungen

Die theoretischen Grundlagen aus dem vorangegangenen Kapitel haben vor allem zwei prägnante Fokusse auf das Beschwerdemanagement gezeigt. Zum einen wird fast ausschließlich der Blick auf Sachgüter gerichtet und zum anderen sollen Beschwerdemanagements unter betriebswissenschaftlichen Gesichtspunkten in Firmen implementiert werden. Wie im Unterabschnitt 2.1.3 Abgrenzung Hochschule von Unternehmen erläutert, lässt sich dies nicht so einfach auf Hochschulen ummünzen. Hochschulen bieten vorwiegend Dienstleistungen wie beispielsweise Kompetenzerwerb in Lehrveranstaltungen und nur im geringen Maße Sachgüter wie etwa Werbeposter oder Textilien mit dem Markenzeichen der Universität Rostock an.

Dienstleistungen kennzeichnen sich durch die *Immaterialität*, die *simultane Bedarfsdeckung durch die Leistungserstellung* sowie die *Integration eines externen Faktors* aus. [Han90, vgl. S. 455] *Intangibilität* und *Immaterialität* werden in der Literatur synonym verwendet. Dazu unterscheiden einige Autoren zwischen personen- und sachbezogenen Dienstleistungen. Diese Unterteilung spielt für meine wissenschaftliche Abschlussarbeit eine untergeordnete Rolle. Die drei Merkmale von Dienstleistungen sind zwar unterschiedlich stark bei personen- und sachbezogenen Dienstleistungen ausgeprägt, jedoch kommt jedes Merkmal vor und nimmt dementsprechend Einfluss auf das Beschwerdeverhalten von Konsumenten. [Han90, vgl. S. 455]

Um die besondere Wirkung der drei Merkmale aufzuzeigen, werden diese erst allgemein mithilfe der Unterteilung des Käuferverhaltens nach ROLEFF/WIMMER erläutert. Im nachfolgenden Schritt wird das Konzept von ROLEFF/WIMMER am Beispiel der Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen konkretisiert. Der Abschnitt 3.1 Beschwerden über Dienstleistungen schließt mit einem Zwischenfazit ab.

3.1.1 Konzept von ROLEFF/WIMMER

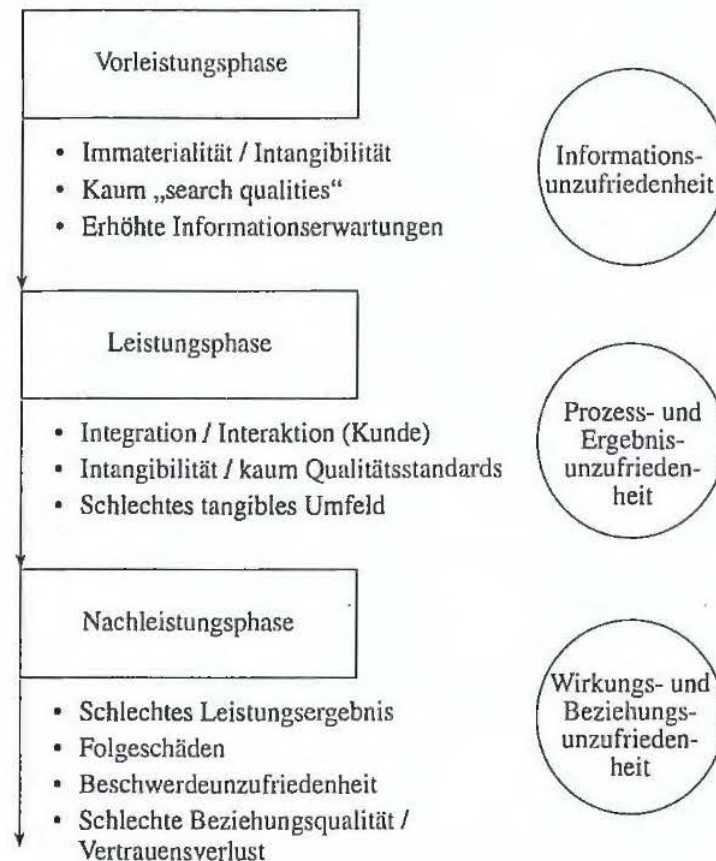


Abbildung 3.1: Dienstleistungsphasen mit Ursachen für Kundenunzufriedenheit [WR01, S. 322]

ROLEFF/WIMMER schlagen für die Unterteilung des Käuferverhaltens von Dienstleistungen eine Dreiteilung in *Vorleistungsphase*, *Leistungsphase* und *Nachleistungsphase* vor. [WR01, vgl. S. 321ff.] In der *Vorleistungsphase* sucht der Kunde Informationen über die Dienstleistung. Die Suche von Informationen ist, beginnend mit der grundlegenden Klärung des potenziellen Nutzens bis hin zum Vergleich der Anbieter, sehr vielfältig. Charakteristisch für diese Phase ist somit der Abgleich der Informationserwartungen mit den erhaltenen Informationsleistungen. Beschwerden entstehen also durch die Nicht-Erfüllung der Erwartungen des Kunden. Durch die *Immaterialität* ist für den Kunden die Dienstleistung schwierig zu beurteilen, da er sich in dieser Phase *keinen* fundierten Eindruck vom voraussichtlichen Dienstleistungsergebnis verschaffen kann. [WR01, vgl. S. 323] Er erlebt ein „hohes Maß an Informationsunsicherheit“ [WR01, S. 323], da „kaum 'search qualities' (Sucheigenschaften) vorliegen.“ [WR01, S. 323] Ersatzinformationen, die sich nicht auf die Dienstleistung an sich beziehen, und die persönliche Kommunikation werden zur Entscheidungsfindung des Kunden hinzugezogen. Aufgrund der *Immaterialität* beinhalten Dienstleistungen besonders Informationsunsicherheiten, wodurch der Kunde erhöhte und sehr spezifische Informationserwartungen besitzt. [WR01, vgl. S. 323]

Das Merkmal der *simultanen Bedarfsdeckung durch die Leistungserstellung* tritt durchgängig in der *Leistungsphase* auf. Hier nimmt der Kunde die Dienstleistung sofort in Anspruch, wodurch Leistungserstellung und Prozessergebnis nicht mehr sauber zu trennen sind. Dies beruht auf dem *uno actu*-Prinzip, welches die Gleichzeitigkeit von Produktion und Konsum ausdrückt. Die Wirkung kann vom Kunden jedoch erst erheblich später festgestellt werden. Die *Leistungsphase* kann man in einzelne Episoden teilen. Dadurch kann sich zu unterschiedlichen Zeitpunkten beziehungsweise in unterschiedlichen Episoden Unzufriedenheit einstellen oder gar die Erwartung ändern. Dies gilt natürlich auch für die einzelnen Phasen. Hinzu kommt, dass der Kunde besonders bei personenbezogenen Dienstleistungen sich selbst einbringen muss. Das Merkmal der *Integration eines externen Faktors* hängt stark vom Interaktionsgrad zwischen Kunde und Anbieter ab. An einer Hochschule wird in Seminaren eine aktive Mitgestaltung beispielsweise in Form von Referaten verlangt, die dadurch einen hohen Interaktionsgrad besitzen. Hier stellt sich die Frage, wann es sich im Seminar noch um eine aktive Mitgestaltung oder schon um eine Beschwerde handelt. Beispielsweise kritisiert der Student eine Reihe von Referaten. Der Dozent kann dies als Feedback an die Referenten verstehen und erkennt möglicherweise nicht die versteckte Kritik an seiner Planung und Gestaltung des Seminars. Daher ist die Grenze zwischen aktiver Mitgestaltung und Beschwerde nicht trennscharf. Um langfristig eine Deckung von Kundenerwartung und Leistungsergebnis erreichen zu können, ist man auf die Artikulation etwaiger Unzufriedenheit seitens des Kunden angewiesen. Jedoch geschieht dies nur bedingt gegenüber Experten oder Personen, von denen der Kunde in gewisser Hinsicht abhängig ist. Weiterhin hat die Kundenintegration eine beschwerdehemmende Wirkung, da für die Leistungserstellung der Kunde sowie der Anbieter verantwortlich ist. Diesen Sachverhalt beschreiben ROLEFF/WIMMER als Zuordnungsproblematik. Die *Immaterialität* hat zur Folge, dass fast ausschließlich subjektive Maßstäbe und nur selten objektive Standards zur Beurteilung herangezogen werden. Dadurch haben Kunden generell unsichere und individuelle Erwartungen an die Dienstleistung. In dieser Phase spielt letztlich auch das *tangible* Umfeld eine zu beachtende Rolle, da Erwartungen sich etwa an Personal, Räume, Erreichbarkeit richten können. Diese Ersatzinformationen sind wie in der *Vorleistungsphase* von Bedeutung.

Eine klare Trennung zwischen *Leistungsphase* und *Nachleistungsphase* existiert aufgrund des beschriebenen *uno actu*-Prinzips nicht. Für den Kunden beginnt in der Regel erst mit dem Ende des Dienstleistungsprozesses die *Nachleistungsphase*. Jedoch muss man beachten, dass Teilergebnisse sich schon während des Dienstleistungsprozesses entwickeln können. Das vom Kunden festgestellte Endresultat wird in diese Phase eingeordnet. Außerdem können Folgeproblematiken auftreten, wenn zum Beispiel der Kunde einen erhaltenen Bescheid weiterreicht, jedoch die zuständige Behörde aufgrund von möglicher Überlastung ihn nicht umsetzen kann. In der *Nachleistungsphase* hängt es vom Grad der Irreversibilität ab, ob dies überhaupt noch möglich ist. Zudem treten bei Folgeproblematiken Fragen über Kausalität aufgrund der Kundenintegration in der *Leistungsphase* als auch *Nachleistungsphase* auf. ROLEFF/WIMMER gehen daher davon aus, dass in der *Nachleistungsphase* eher mit Abwanderung des Kunden zu rechnen ist. [WR01, vgl. S. 327]

3.1.2 Beispiel: Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen

Die Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen ist ein häufiger Fall an Hochschulen. Aufgrund der Vielzahl an Möglichkeiten zur Berufsergreifung ist ein Wechsel der Studien- oder Fachrichtung nicht unüblich. Im Lehramt passiert dies sogar häufiger, da man zum Beispiel bei der Erstbewerbung nicht seine gewünschten Fächer oder nur eines davon erhalten hat. Je nach Lage der rechtlichen Rahmenbedingungen und einer in diesem Abschnitt vorausgesetzten erfolgreichen zweiten Bewerbung auf das Fach, will der Student seine bisher erbrachten Prüfungs- und Studienleistungen anrechnen lassen. Die Anerkennung ist somit ein Teil des Gesamtprozesses **Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts** und wird hier nach dem Konzept von ROLEFF/WIMMER analysiert. Somit teilt sich die Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen auch in die *Vorleistungsphase*, *Leistungsphase* und *Nachleistungsphase*.

In der *Vorleistungsphase* müssen drei Punkte beachtet werden. Der erste ist der potenzielle Nutzen für den Studenten. Dieser ist klar erkenntlich, da der Student seine Studienzeit verringern sowie gleiche Prüfungs- oder Studienleistungen nicht doppelt absolvieren will. Der Vergleich von Anbietern als zweiten Punkt ist innerhalb einer Hochschule nicht möglich. Somit verlaufen für den Studenten die Dienstleistungen positiv oder negativ in Abhängigkeit, *wie* die Hochschule ihre Dienstleistungsprozesse gestaltet. Der letzte Punkt in der Phase ist die Informationssuche des Studenten, welche unter anderem Aspekte wie Ansprechpartner und deren Erreichbarkeit, den Aufbau und Ablauf des neuen Studiums oder den eigenen Abgleich von Modulen beinhaltet. Insgesamt baut der Student hier seine Erwartungshaltung auf, die abhängig vom vorangegangenen Studium niedrig oder hoch ist. Zudem braucht der Student Aufklärung über den Verlauf der Anerkennung sowie über die möglichen Ergebnisse, die in der nächsten Phase erfolgen. Wie der Unterabschnitt 3.1.1 Konzept von ROLEFF/WIMMER erklärt, ist die *Vorleistungsphase* vor allem von Unsicherheiten aufgrund der *Immaterialität* geprägt. Der Student kann nicht einschätzen, ob er sofort die zuständige Person antrifft, wie ihm der Ansprechpartner gesonnen ist oder ob überhaupt etwas beziehungsweise wie viel seiner Prüfungs- und Studienleistungen angerechnet werden können.

Die *Leistungsphase* ist maßgeblich durch Informationsgewinnung sowie Gesprächen mit den entsprechenden Zuständigkeiten gekennzeichnet, was aus Sicht des Studenten in eine maximale Anerkennung seiner Prüfungs- und Studienleistungen münden soll. Ein Student muss im kompliziertesten Fall mit über acht Ansprechpartnern in Kontakt treten. In der ersten Dienstleistungsepisode muss der Student seine Leistungen von allen benötigten fachlichen Instituten einschätzen lassen. Dies können etwa Studienfachberater, Prüfungsausschuss, Studienbüro, Umlaufverfahren von Instituten, Erasmusbeauftragte sein. Dabei wird sichtbar, dass die Dienstleistungsepisode **Einhaltung der fachlicher Einschätzungen** in viele Unterepisoden aufgeteilt werden kann und die Erfüllung der Erwartungen des Studenten stark von der Interaktion des Zuständigen mit ihm abhängt. Das Merkmal der *Integration des externen Faktors* ist dadurch das vorherrschende Element an Hochschulen. Die Studenten sind für sich selbst verantwortlich. Dies verdeutlicht den Dienstleistungscharakter von Hochschulen.

Die *Integration des externen Faktors* trägt aber auch zu Schwierigkeiten bei. Wenn beispielsweise der Student sein Unverständnis über eine getroffene Entscheidung von einem Zuständigen nicht äußert oder entdeckte Fehler nicht anzeigt, dann ist dieser ein Nichtbeschwerer. Daher können eine Menge an versteckten Beschwerden, sogenannte unvoiced complaints, auftreten. Der Grund hierfür ist, dass für den Studenten eine ungleiche Rollenwertigkeit vorliegt, da zum Beispiel der Studienfachberater auch der spätere Dozent oder Prüfer sein kann, bei dem der Student nicht negativ auffallen möchte. Dieses Gefühl der Unterlegenheit des Kunden beziehungsweise Studenten führt zu hohen subjektiven Beschwerdebarrieren, die HANSEN für den öffentlichen Bereich als besondere Herausforderung festgestellt hat. [Han96, vgl. S. 13] Der Student äußert eventuell seine Unzufriedenheit an anderer Stelle und zu anderer Zeit, bei der die Stelle das Problem aufgrund der Nichtzugehörigkeit von sich weist oder es schon zu spät ist.

Wenn der Student alle Bescheinigungen gesammelt hat, reicht er diese beim Studierendensekretariat ein. Der Student wird dann per Brief über seine Einstufung informiert. Der Dienstleistungsprozess an sich ist abgeschlossen und das Dienstleistungsergebnis steht. Es folgt im Sinne ROLEFF/WIMMER die *Nachleistungsphase*. Der Student muss abschließend seine Bescheide nochmals beim Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter einreichen. Die Mitarbeiter tragen nach einer verwaltungstechnischen Überprüfung alle Prüfungs- und Studienleistungen im Prüfungsportal ein. Für den Studenten ist erst mit eigenständigem Einsehen im Prüfungsportal der Dienstleistungsfall abgeschlossen. Der Übergang von der *Leistungsphase* zur *Nachleistungsphase* ist auch in diesem Fall nicht eindeutig. Zum Beispiel absolviert der Student weitere Leistungen nach dem Einreichen der Dokumente beim Studierendensekretariat, die daher noch nicht angerechnet werden konnten. Somit muss er einen geänderten Bescheid dem Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter abgeben. Zudem kann bei der verwaltungstechnischen Überprüfung des Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter Fehler entdeckt werden, die entweder verwaltungsintern oder über die aktive Mitgestaltung des Studenten geklärt werden müssen. Diese können etwa nicht berücksichtigte oder doppelte Anerkennungen von Prüfungs- und Studienleistungen sein.

3.1.3 Zwischenfazit 1

Insgesamt zeichnet sich ein paradoxes Bild beim Thema Beschwerden über Dienstleistungen ab. Auf der einen Seite haben die Merkmale von Dienstleistungen eine ausgeprägte beschwerdehemmende Wirkung. Die *Immaterialität* beziehungsweise *Intangibilität* sorgt für Unsicherheiten beim Kunden über die Dienstleistung in jeder Phase. Aufgrund der *simultanen Bedarfsdeckung durch die Leistungserstellung* ist eine Trennung zwischen dem Dienstleistungsprozess und dem Dienstleistungsergebnis nicht klar ersichtlich oder möglich. Die *Integration eines externen Faktors* verwischt die Verantwortlichkeiten innerhalb des Dienstleistungsprozesses sowie beim Dienstleistungsergebnis. Ein Student beansprucht nicht nur eine Dienstleistung einer Hochschule, sondern ist ein Teil dessen.

Auf der anderen Seite können der Student sowie der Zuständige während der Interaktion miteinander Einfluss auf den Dienstleistungsprozess sowie auf das Dienstleistungsergebnis nehmen. Ein markantes Beispiel im hochschulischen Kontext hierfür ist eine häufig getätigte Aussage von Beratungsinstitutionen, die Studenten kämen oft viel zu spät zu ihnen. Meist erscheint der Student, wenn er schon ein Modul endgültig nicht bestanden hat, anstatt davor die Beratung aufzusuchen. Dadurch ist der Spielraum an Unterstützungsmöglichkeiten wesentlich geringer, als wenn der Student noch zwei Prüfungsversuche für das Modul besitzt.

Das Konzept von ROLEFF/WIMMER hilft für einen ersten Entwurf, eine Dienstleistung zu analysieren. Zum einen kann man sich an den Phasen und den dazugehörigen Eigenschaften orientieren. Zum anderen fokussiert man sich auf den Studenten, um sich in ihn einzufinden und seine Schwierigkeiten oder Probleme zu ermitteln. Jedoch kann man mit diesem Konzept weder Verantwortlichkeiten noch Prozesse klar darstellen, was daher im nächsten Abschnitt erfolgt.

3.2 Prozessmodell: Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts

Der Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts beinhaltet mehrere unterschiedliche Fälle. Grundlegend unterscheidet man zwischen Hochschulwechslern, die zur Universität Rostock wollen und internen Wechslern, die einen anderen Studiengang oder ein anderes Fach innerhalb der Universität Rostock anstreben. Diese beiden Arten können in gleich fünf weitere Typen gegliedert werden.

1. Fachwechsler in der aktuellsten Studiengangsspezifischen Prüfungs- und Studienordnung
2. Fachwechsler in anderer Studiengangsspezifischen Prüfungs- und Studienordnung
3. Lehramtswechsler in der aktuellsten Studiengangsspezifischen Prüfungs- und Studienordnung
4. Lehramtswechsler in anderer Studiengangsspezifischen Prüfungs- und Studienordnung
5. Wechsler von einem Nicht-Lehramtsstudiengang in einen Lehramtsstudiengang

Es ist ersichtlich, dass diese Vielzahl an Möglichkeiten individuelle Lösungsstrategien benötigen, wenn man dazu beachtet, dass die grundlegenden zehn Typen noch unterschiedliche Semesterlagen aufweisen können. Zudem gehe ich an dieser Stelle bewusst auf die Kategorie des auslaufenden Lehramts nicht ein, da dieser Studiengang zum Wintersemester 2018/19 endgültig geschlossen wurde.¹ Trotzdem lässt sich für alle diese Wechseltypen ein universeller Prozess modellieren, der im Folgenden allgemein lautet: Ein Student bewirbt sich auf einen Studienplatz (**Immatrikulation**) und muss zur Einstufung in ein höheres Fachsemester einen Antrag auf Anerkennung stellen (**Anerkennungsverfahren**). Beide Subprozesse beginnen annähernd zum gleichen Zeitpunkt. Wenn der Student wechseln will, muss er sich zum einen für das neue Fach beziehungsweise den neuen Studiengang bewerben und zum anderen seine erbrachten Leistungen anerkennen lassen.

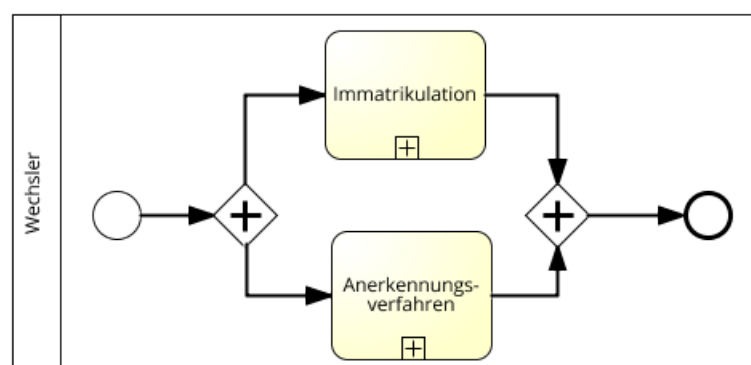


Abbildung 3.2: Gesamtprozess Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts

¹ <http://t1p.de/7288>, Zugriff am 23.01.2019

3.2.1 Subprozess: Immatrikulation

Im ersten Schritt muss der Fachwechsler wissen, ob er ein Fach oder mehrere Fächer studieren will, die zulassungsbeschränkt sind oder ob er nur Fächer anstrebt, die zulassungsfrei sind.

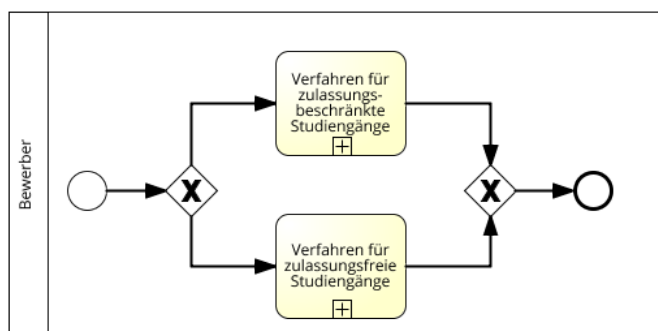


Abbildung 3.3: Entscheidungsprozess des Bewerbers

Der Student mit ausschließlich zulassungsfreien Fächern schreibt sich in seine Fächer ein. Nach bestandener Prüfung der Unterlagen des Immatrikulationsantrags erhält er die Immatrikulationsbestätigung. Der Student drückt seine Zusage der Einschreibung mit der Überweisung des Semesterbeitrags aus. Die Immatrikulation gilt dann mit der Aushändigung des Studierendenausweises als vollzogen.² Ein Wechsler mit ausschließlich zulassungsfreien Fächern kann sich bis zum 30.09 des Jahres für das Wintersemester und bis zum 31.03 des Jahres für das Sommersemester einschreiben. Zudem wird ihm eine Nachreichfrist von einem Monat bei fehlenden Unterlagen stattgegeben.

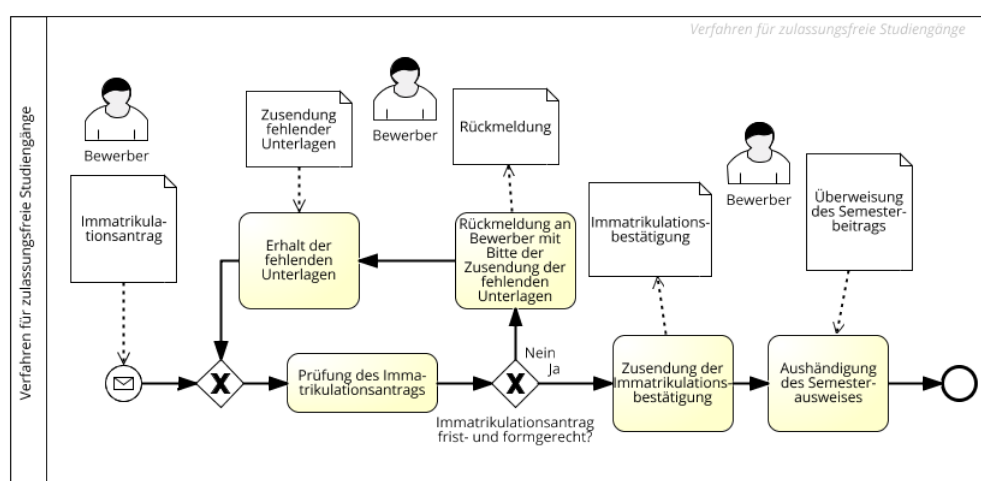


Abbildung 3.4: Verfahren für zulassungsfreie Studiengänge

² Es gilt §1 Absatz 5 der Immatrikulationsordnung, siehe <http://t1p.de/gawq>, Zugriff am 23.01.2019

Sofern der Student ein zulassungsbeschränktes Fach oder mehrere zulassungsbeschränkte Fächer studieren will, muss er sich auf einen Studienplatz oder mehrere Studienplätze bewerben. Wenn die Bewerbungsunterlagen frist- und formgerecht eingereicht sind, erhält der Student durch das Zulassungsverfahren entweder die Zulassung zum Studium oder kommt ins Nachrückverfahren. Das Nachrückverfahren ist durch das Gesetz über die Zulassung zum Hochschulstudium in Mecklenburg-Vorpommern³ und die Satzung der Universität Rostock über die Zulassung zum Studium⁴ geregelt. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen umfassen etwa Nachteilsausgleiche, Kapazitätsermittlung und Festsetzung von Zulassungszahlen und Auswahlverfahren. Beispielsweise erhalten Hochschulwechsler, die zur Universität Rostock wollen, den Vorzug vor internen Wechslern. Bei Zulassung zum Studium wird der Student mittels dem Zulassungsbescheid in Kenntnis gesetzt. Die nachfolgenden Ausführungen des Bewerbers sind analog zur Einschreibung. Er stellt einen Immatrikulationsantrag mit dem erhaltenen Zulassungsbescheid und nach Prüfung aller Unterlagen wird ihm die Immatrikulationsbestätigung zugesendet. Mit der Überweisung des Semesterbeitrags und der dann folgenden Aushändigung des Studierendenausweises gilt die Immatrikulation als vollzogen. Aufgrund des Nachrückverfahrens sind andere Fristen gesetzt. Auf zulassungsbeschränkte Fächer kann man sich vom 01.06 des Jahres bis zum 15.07 des Jahres für das Wintersemester und vom 01.12 des Jahres bis zum 15.01 des nächsten Jahres für das Sommersemester bewerben. Fehlenden Unterlagen können bis zum 10.09 des Jahres für das Wintersemester und bis zum 10.03. des Jahres für das Sommersemester nachgereicht werden. Das Prozessmodell ist auf der nächsten Seite zu finden.

Abschließend ist beim Subprozess **Immatrikulation** mit Blick auf die Wechsler folgendes anzumerken. Nach §3 Absatz 6 der Rahmenprüfungsordnung für die Lehramtsstudiengänge der Universität Rostock⁵ erfolgt beim Wechsel eine Einstufung für das gleichbleibende und das neue Fach ins erste Fachsemester sowie immer in die aktuellste studiengangsspezifische Prüfungs- und Studienordnung. Die Bewerbung ins erste Fachsemester für das gewünschte neue Fach erfolgt online.⁶ Eine Bewerbung ins höhere Fachsemester bei zulassungsbeschränkten Studiengängen erfolgt per unterschriebenen Antrag⁷. Diesem Antrag muss zudem die Anrechenbarkeitsbescheinigung beigelegt sein. Die Einschreibung ins erste Fachsemester bei zulassungsfreien Studiengängen erfolgt auch online.⁸ Für die Einschreibung ins höhere Fachsemester bei zulassungsfreien Studiengängen ist ein anderer Antrag⁹ in ausgedruckter und unterschriebener Form mit der Anrechenbarkeitsbescheinigung dem Studierendensekretariat zuzusenden. Fachwechsler in der aktuellsten Studiengangsspezifischen Prüfungs- und Studienordnung, die ein anderes zulassungsfreies Fach studieren wollen, schreiben sich um. Das Verfahren und der Antrag für eine Umschreibung ist mit dem Einschreiben ins höhere Fachsemester gleichzusetzen.

³ <http://t1p.de/f13i>, Zugriff am 22.01.2019

⁴ <http://t1p.de/ky72>, Zugriff am 22.01.2019

⁵ Original: <http://t1p.de/3rp8>, 1. Satzungsänderung: <http://t1p.de/5d9n>, Zugriff am 23.01.2019

⁶ siehe hierzu <http://t1p.de/056d>, Zugriff am 23.01.2019

⁷ <http://t1p.de/011n>, Zugriff am 22.01.2019

⁸ <http://t1p.de/aogy>, Zugriff am 23.01.2019

⁹ <http://t1p.de/4j0r>, Zugriff am 23.01.2019

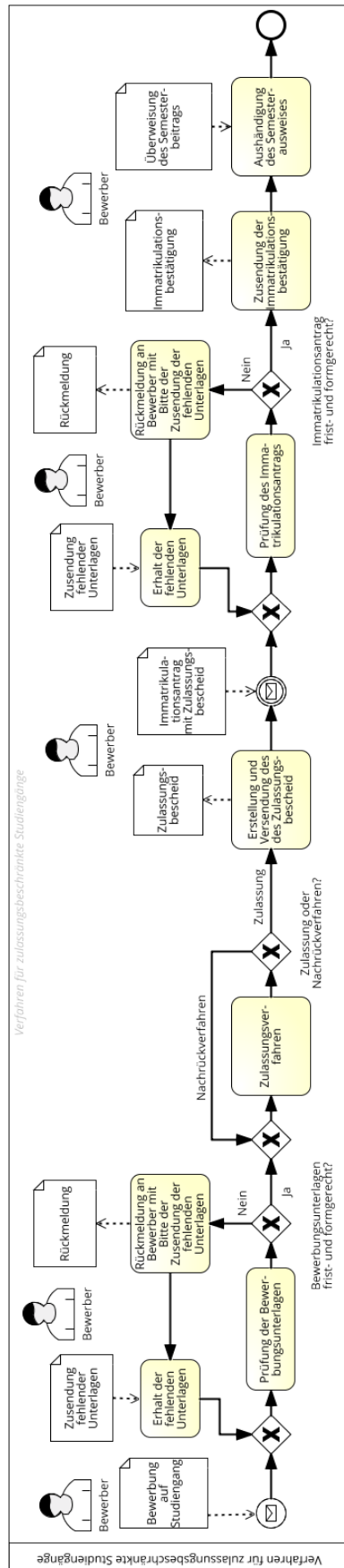


Abbildung 3.5: Verfahren für zulassungsbeschränkte Studiengänge

3.2.2 Subprozess: Anerkennungsverfahren

Der Subprozess **Anerkennungsverfahren** kann für alle Wechseltypen gleich aufgefasst werden. Die Schwierigkeit für den Wechsler besteht hierbei: Welchen Antrag er wann welcher Zuständigkeit vorlegen oder abgeben sowie wann er welcher Zuständigkeit seine erbrachten Leistungen vorzeigen muss. An dieser Stelle schreibe ich nur vom Anerkennungsverfahren, schließe aber damit das Anrechnungsverfahren von außerhochschulisch erworbenen Qualifikationen mit ein. Zu diesem Thema ist auf der Seite 40 das Prozessmodell.

Ein Wechsler muss im Zuge seiner **Immatrikulation** zuerst eine *Anrechenbarkeitsbescheinigung*¹⁰ dem Studierendensekretariat zu senden. Hierzu geht der Student zu jeder fachlichen Einrichtung, die für seinen Fall zuständig ist. Am Beispiel eines Fachwechsels im Lehramt an Gymnasien sind es die fachlichen Einrichtungen seines gleichbleibenden Faches und der Bildungswissenschaften. Nach der fachlichen Prüfung durch die jeweilige Einrichtung erhält der Student eine Anrechenbarkeitsbescheinigung. Das bedeutet in diesem Fall fünf Anrechenbarkeitsbescheinigungen. Diese muss er frist- und formgerecht bis zum 10.09 des Jahres für das Wintersemester und bis zum 10.03 des Jahres für das Sommersemester einreichen. Daraufhin prüft das Studierendensekretariat die Unterlagen in formaler Hinsicht. Es sendet im positiven Fall den Zulassungsbescheid an den Wechsler.

Mit Beginn des jeweiligen Semesters muss der Student binnen vier Wochen einen *Antrag auf Anerkennung von Leistungen aus anderen Studiengängen*¹¹ beim Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter stellen. Des Weiteren muss er dazu seine bisher erbrachten Prüfungs- und Studienleistungen sowie die Anrechenbarkeitsbescheinigungen abgeben. Das Zentrale Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter überprüft das bisherige Anerkennungsverfahren und trägt alle anerkannten Prüfungs- und Studienleistungen ins Prüfungsportal ein, wenn alle Auflagen erfüllt sind. Der wechselnde Student erfährt über sein eigenständiges Verfolgen des Prüfungsportal, welche Prüfungs- und Studienleistungen inwiefern anerkannt werden. Bei einer gegenteiligen Bewertung, beispielsweise der kompletten Nichtanerkennung der bisher erbrachten Prüfungs- und Studienleistungen gegenüber dem Studierendensekretariats, erfolgt eine schriftliche Mitteilung an den betroffenen Studenten.

Das **Anerkennungsverfahren** birgt in sich einige Schwierigkeiten, die ich explizit erwähnen möchte. Es existiert seit 2018 eine rechtliche Regelung für Anerkennungen und Anrechnungen, die sogenannte *Anerkennungssatzung*¹². Jedoch gibt es keinen Paragraphen, der das Verfahren regelt. Zudem existieren widersprüchliche Informationen bezüglich der Zuständigkeiten. §2 Absatz 1 der *Anerkennungssatzung* überträgt die Zuständigkeit für die Lehramtsstudiengänge sowohl dem zuständigen Prüfungsausschuss als auch dem Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter.

¹⁰ <http://t1p.de/b656>, Zugriff am 23.01.2019

¹¹ <http://t1p.de/ik03>, Zugriff am 23.01.2019

¹² Original: <http://t1p.de/iim1>, 1. Satzungsänderung: <http://t1p.de/damh>, Zugriff am 23.01.2019

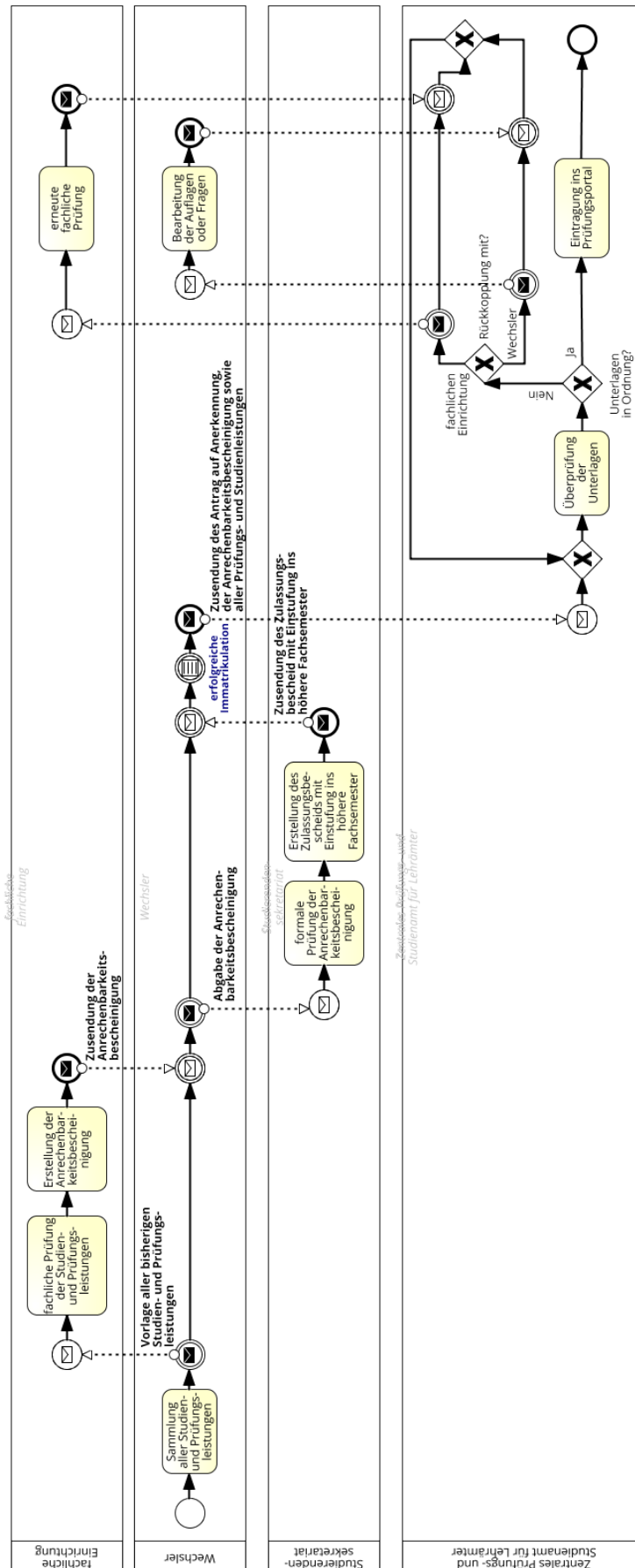


Abbildung 3.6: Subprozess Anerkennungsverfahren

Hinzu kommt, dass das Studierendensekretariat auf seiner Webseite für die Anerkennung bisher erbrachter Studienleistungen¹³ die Bevollmächtigung beim jeweiligen Prüfungsamt beziehungsweise dem Studienfachberater sieht. Es ist abschließend anzumerken, dass die Institute der Universität Rostock mit ihren Zuständigkeiten für das Anerkennungsverfahren sehr unterschiedlich verfahren. Zuständig können zum Beispiel der Prüfungsausschuss, das Studienbüro mit oder ohne Umlaufverfahren, der Studienfachberater, der Erasmuskoordinator oder der Beauftragte für Anerkennung erworbener Prüfungs- und Studienleistungen im Ausland sein.

Die zweite Schwierigkeit liegt im Zeitraum zwischen der Abgabe der Anrechenbarkeitsbescheinigung beim Studierendensekretariat und der Antragsstellung auf Anerkennung von Leistungen aus anderen Studiengängen beim Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter. In dieser Zeit können Prüfungs- und Studienleistungen hinzukommen, da beispielsweise die Prüfung in dieser Zwischenzeit terminiert wurde. Daher kann es ein, dass der Wechsler eine aktualisierte Anrechenbarkeitsbescheinigung von dieser fachlichen Einrichtung benötigt.

Drittens können auch Fehler durch die fachliche Einrichtung, dem Studierendensekretariat oder dem Zentralen Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter auftreten. Daher prüft am Ende des Prozesses das Zentrale Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter kritisch und setzt sich bei Problemen mit der fachlichen Einrichtung oder dem Wechsler auseinander.

Die letzte Schwierigkeit ist, dass ein Student nicht über das abgeschlossene Anerkennungsverfahren informiert wird. Er muss selbst dafür Sorge tragen. Dadurch kann sich das Verfahren bei unentdeckten Fehlern über einen sehr langen Zeitraum hinziehen.

3.2.3 Zwischenfazit 2

Grundsätzlich wurde mit dem vorliegenden Prozessmodell ein erster Ansatz für die Abbildung des Prozesses **Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts** an der Universität Rostock entwickelt. Dieser ist vermutlich überarbeitungsbedürftig, da eine Diskussion mit den betroffenen Einrichtungen noch aussteht. Ich habe bewusst zwei unterschiedliche Herangehensweisen bei den Subprozessen verwendet.

Der Subprozess **Immatrikulation** fokussiert den Blick auf die Tätigkeiten des Studierendensekretariats, da hier die Verantwortlichkeit im Subprozess vorliegt. Es erfolgt nur eine Interaktion mit den Bewerber, die man mit einem anderen Pool ausdrücken müsste. Aus meiner Sicht gibt aber der Kontext es her, dies zu vernachlässigen. Beispielsweise setze ich voraus, dass der Bewerber nach Erhalt einer Rückmeldung, dass Unterlagen für die Bewerbung fehlen, diese besorgt und dem Studierendensekretariat zusendet.

¹³ <http://t1p.de/ilra>, Zugriff am 23.01.2019

Beim Subprozess **Anerkennungsverfahren** lag der Fokus darauf, *wann* der Student *bei welcher Zuständigkeit wie* agieren muss. Daher wurden hier mehrere Pools verwendet. Es soll das Bild des Staffeltabs verdeutlichen, da die erbrachten Prüfungs- und Studienleistungen des Studenten in unterschiedlichen Formen hin und her gereicht werden. Aufgrund der Vielzahl an Pools und des größeren Ausmaßes kann aber dabei die Übersichtlichkeit verloren gehen.

Ich habe erwogen, beim Modellieren auf die Nennung von zeitlichen Fristen zu verzichten. Zwar sind diese Fristen für den einzelnen Bewerber oder Wechsler von immenser Bedeutung, spielen jedoch meiner Meinung beim allgemeinen Prozess keine Rolle.

Für mich ist die Schwierigkeit in der Parallelität beider Subprozesse vom Gesamtprozess **Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts** versteckt. Beide bedingen sich wechselseitig und besitzen Schnittmengen, die man nicht sauber auftrennen kann. Ohne eine Anrechnung im Bewerbungsprozess weiß ein Student nicht, in welches Semester er eingestuft wird und kann so sein Semester nicht planen. Eine komplette Anrechnung kann nicht erfolgen, da die Fristen im Prüfungszeitraum liegen. Durch diese beiden Faktoren pendelt der Student sehr oft zwischen den einzelnen betroffenen Stellen. Alternativen und Lösungen können an dieser Stelle nicht erörtert werden, da die Zielsetzung der Arbeit eine andere ist.

Schlussendlich soll mit diesem Prozessmodell ein Überblick gewonnen werden, *ob und in welcher Form* Beschwerden entstehen können. Grundsätzlich können aufgrund der vielen Beteiligten am Prozess Beschwerden auftreten, da jede Interaktion zwischen Studenten und Zuständigen dieses Potential besitzt. Weiterhin haben die Beschwerden beim Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts fast ausschließlich individuelle Absichten, die aller Wahrscheinlichkeit nach nicht als manifeste oder allgemeine Probleme erkannt werden. Beispielsweise werden Beschwerden über die Zuständigen nicht als Beschwerde über den Gesamtprozess verstanden. Des Weiteren ist es möglich, auf Grundlage des Prozessmodells Beschwerden lösungsorientiert zu bearbeiten. Mit der Sichtbarkeit *wann sich wo* ein Student im Prozess befindet, kann ihm schneller und zielgerichteter geholfen werden.

Die Universität Rostock sollte daher ein digitales Beschwerdemanagement entwickeln, da unter anderem nur im geringen Maße Prozessmodelle über die Verwaltungsabläufe mit den Studenten vorhanden sind sowie die Interaktion zwischen Studenten und Zuständigen immer die Gefahr einer Beschwerde nach sich zieht. Eine ausführliche Begründung für ein digitales Beschwerdemanagement und erste Ideen bezüglich eines digitalen Beschwerdemanagements werden im nächsten Kapitel erörtert.

3.3 Digitales Beschwerdemanagement

3.3.1 Begründung für ein digitales Beschwerdemanagements

Ein Dienstleistungsmerkmal ist bei der Betrachtung der beschriebenen Prozesse besonders markant. Allgemein ist an einer Hochschule die *Integration eines externen Faktors* von immenser Bedeutung. In jeder Dienstleistung ist der Student selbstständig beteiligt. Dieses Merkmal zeichnet Hochschulen in besonderer Form aus. Gerade diese Selbstständigkeit sorgt für eine Zuordnungs- sowie Kausalitätsproblematik. Es gibt weder eine eindeutige Identifizierung der Ursachen eines Problems noch sind diese klar einer Person oder einer Personengruppierung zuzuordnen. Aus diesen Grund ist eine Hochschule mit ihren Eigenschaften im starken Maße beschwerdehemmend. Dies wird zudem durch die ungleiche Rollenwertigkeit gesteigert, der ein Student in vielen Situationen ausgesetzt ist. Ein Studienfachberater ist in der Regel gleichzeitig ein Dozent, der Module lehrt und abnimmt. Ein Professor, der wegen seines Interesses an Forschung an einer Hochschule arbeitet, beschäftigt sich vielleicht nur zwangsweise mit Verwaltungsaufgaben. Womöglich sind ihm die Verwaltungsabläufe seiner Hochschule gleichgültig.

Ein wesentlicher Beschwerdefall über Dienstleistungen tritt an Hochschulen nicht auf. Die Kunden artikulieren ihre Unzufriedenheit, wenn die Mängel der Dienstleistung zum Beispiel zu starken finanziellen Einbußen führen. Solche extremen Mängel gibt es an einer Hochschule nicht häufig oder sie werden von ihr bewusst oder aus anderen Gründen ignoriert. Beispielhaft steht hierfür die finanzielle und personelle Ausstattung von Verwaltungseinheiten sowie unbedachte Abläufe der Verwaltung an der Universität Rostock. Sehr viele Monate müssen Studenten warten, bis eine Anerkennung ihrer erbrachten Prüfungs- und Studienleistungen im Prüfungsportal steht. Wie aus dem Abschnitt 3.2 Prozessmodell: Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts ersichtlich ist, ist hierfür das Zentrale Prüfungs- und Studienamt für die Lehrämter verantwortlich. Die Benennung von Gründen für diese Problematik ist keine Aufgabe meiner Abschlussarbeit.

Weiterhin hat HANSEN festgestellt, dass „Kritik an Mitarbeitern [...] nur selten Gegenstand von Beschwerden“ [Han96, S. 11] ist. Es ist eher mit resignativem Beschwerdeverhalten zu rechnen, welches vom ungeschulten Personal kaum wahrgenommen wird und das selbst für geschultes Personal schwer zu erkennen ist. [Han96, vgl. S. 11ff.] Dazu möchte ich hervorheben, dass Abwanderung von einer Hochschule im besonderen Maße als resignatives Beschwerdeverhalten angesehen werden kann. Wenn viele Dienstleistungen nicht funktionieren und man keine offizielle Zuständigkeit für Beschwerden hat, sind Exmatrikulationen die einzige Form der Abwanderung an einer Hochschule. Zudem werden Schwund- und Abbruchquoten kaum öffentlich erforscht.

Außerdem wird eine Hochschule als intransparente, bürokratische Organisation verstanden, bei der Beschwerden wenig Aussicht auf Erfolg im Sinne einer Behebung der Problemursache haben. [Han96, vgl. S. 12] Wenn es zu Beschwerden im öffentlichen Bereich kommt, stellte HANSEN fest, dass es inhaltlich selektierte Beschwerdeartikula-

tionen sind. „So führen Probleme, bei denen Kunden eine individuelle Lösung erwarten, eher zu Beschwerden als die Unzufriedenheit mit allgemeinen Problemen.“

[Han96, S. 11] Diese inhaltlich selektierten Beschwerdeartikulationen bestärken eine Hochschule dadurch, dass jeder Fall seine Individualität und Eigenart hat. Diese Suggestion ist prägnant im Prozess **Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts** zu erkennen. Aufgrund der Vielzahl an Wechseltypen mit dazugehörigen unterschiedlichen Semesterlagen könnte man darauf schließen, dass keine einheitlichen Lösungsansätze greifen. Einige Argumentationen von Personen oder Personengruppierungen aus den Hochschulen beruhen darauf. Im Abschnitt 3.2 Prozessmodell: Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts wurde das Gegenteil dargelegt und ein universelles Prozessmodell für jeden Wechseltyp an der Universität Rostock vorgestellt.

Ein weiterer beschwerdehemmender Faktor spezifisch für die Universität Rostock ist aus dem Subprozess **Anerkennungsverfahren** zu entnehmen. Aufgrund geringer Sucheigenschaften beim Dienstleistungsprodukt und seiner Immaterialität benötigt ein Student beziehungsweise ein Kunde eine „Aufklärung über den voraussichtlichen Ablauf und das vermutliche Ergebnis des Dienstleistungsprozesses.“ [WR01, S. 323] In der Betrachtung des Subprozesses **Anerkennungsverfahren** komme ich zum Schluss, dass dies gar nicht oder nur in dem abgesteckten Bereich des Zuständigen passieren wird. Es gibt nur zwei Verwaltungseinheiten, die über das Gesamtwissen verfügen. Das Zentrale Prüfungs- und Studienamt für die Lehramter steht am Ende der Prozesskette. Die Geschäftsstelle Rostock des landesweiten Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung ist im Prozess zu keinem Zeitpunkt involviert. Somit zeigt keiner dem Wechsler den möglichen Ablauf des Anerkennungsvorgangs. Der Student trifft zuerst auf die Zuständigen der fachlichen Einrichtungen, die sich nicht mit dem gesamten Prozess auskennen müssen und zuletzt auf das Zentrale Prüfungs- und Studienamt für die Lehramter, dass nicht mehr eingreifen kann.

Weiterhin treten häufig an Hochschulen die *Zu-spät-Kommer*-Problemfälle auf. Dies kann vielfältige Gründe haben. Trotz großer Werbekampagnen von den Beratungsinstitutionen stoßen die Studenten nicht darauf, weil sie einerseits anfangs von der Menge an Beratungsinstitutionen überwältigt sind. Andererseits haben Beratungsinstitutionen eine *Alles und Nichts*-Wirkung, da sie zwar sehr gut in der Erstberatung sind, aber in der Regel danach auf andere Stellen verweisen und vor allem den Vorgang nicht weiter betreuen oder sich dafür verantwortlich fühlen.

Als letzten beschwerdehemmenden Faktor sehe ich das tangible Umfeld der Universität Rostock an. Beispielsweise steht ein Wechsler im Anerkennungsverfahren vor großen Problemen, wenn er versucht in der vorlesungsfreien Zeit die fachlichen Einrichtungen zu erreichen. Die Gründe hierfür können sein, dass die zuständigen Personen entweder auf Tagungen sind, reduzierte Sprechzeitangebote anbieten oder nur in der Vorlesungszeit vor Ort sind. Dies sollte im Zeitalter des Internets und der E-Mail ein geringeres Problem sein. Das Studierendensekretariat verlangt aber ausgedruckte und per Hand unterschriebene Anträge, die postalisch zugesendet werden müssen. Dadurch wird das tangible Umfeld aus meiner Sicht deutlich beeinträchtigt, da es unter anderem

die Anwesenheit der Zuständigen in Rostock über einen langen Zeitraum erfordert, was oft nicht der Fall ist.

Alle diese genannten Kritikpunkte werden vollständig oder in Teilen durch ein digitales Beschwerdemanagement aufgelöst. Ein digitales Beschwerdemanagement ist die zentrale Verwaltungseinheit, die hauptsächlich die geäußerten und nicht geäußerten Unzufriedenheiten von Studenten behandelt. Es ist das Sammelbecken aller Beschwerden und fordert die Studenten auf, sich zu beschweren. Zudem wäre ein digitales Beschwerdemanagement für die Universität Rostock die erste Institution, die systematisch und mit Blick auf den Studenten digitale Systeme anwendet, damit die Studenten ihre Unzufriedenheiten über Dienstleistungen der Universität artikulieren können.

Das resignative Beschwerdeverhalten löst sich in Teilen auf, wenn das digitale Beschwerdemanagement sichtbare und wirkungsvolle Arbeit leistet. Das Personal des digitalen Beschwerdemanagements muss ein partnerschaftliches Rollenverständnis entwickeln. Für den Studenten gibt es so im Gespräch keine ungleichen Rollenwertigkeiten. Zudem vermittelt bei einer Beschwerde eine Person aus der universitären Verwaltung, wodurch annähernd gleiche Rollenwertigkeiten zwischen Zuständigen und Mitarbeiter des digitalen Beschwerdemanagements existieren. Außerdem beleuchtet eine unbeteiligte Person den Dienstleistungsprozess. Dadurch wird sich nicht mehr auf die Zuordnungsproblematik fokussiert, sondern Lösungen angestrebt. Die Kausalitäten werden ermittelt, um nachzuvollziehen wo und wann etwas schief gelaufen ist. Es geht darum, zum Kern des Problems vorzudringen, um ein zufriedenstellendes Ergebnis beziehungsweise einen Konsens zu finden.

Die *Alles und Nichts*-Wirkung von Beratungsinstitutionen wird aufgelöst, da die Zuständigkeit in Konfliktfällen an das digitale Beschwerdemanagement übertragen wird. Es besteht aber hierbei die Gefahr, dass ein digitales Beschwerdemanagement selbst die *Alles und Nichts*-Wirkung entwickelt. Daher ist eine sichtbare und wirkungsvolle Arbeit von immenser Bedeutung. Das Bearbeiten von Beschwerden ist nur ein Teil davon. Gerade durch die zentrale Zuständigkeit und das Sammeln aller Beschwerden kann die Analyse der anonymisierten Daten weitere Problemstellen einer Hochschule entfernen. Durch die Auswertung der Daten können manifeste Probleme innerhalb der Hochschule festgestellt werden. Aus den überwiegend inhaltlich selektierten Beschwerdeartikulationen kann auf allgemeine Probleme geschlossen werden. Die Universität überprüft sich selbst, da ein digitales Beschwerdemanagement wie alle anderen Stellen für jeden einzelnen Studenten nach individuellen Lösungen sucht. Dazu kann es allgemeine Schwierigkeiten zum Beispiel im tangiblen Umfeld feststellen. Es ist ein weiterer Baustein, die Organisation Hochschule transparenter und erschließbarer zu machen. Ein digitales Beschwerdemanagement sollte zudem die verwaltungstechnischen Abläufe mit den Studenten verinnerlichen. Es entlastet so nicht nur alle anderen Einrichtungen, sondern kann maßgeblich zur Hochschulqualitätsentwicklung beitragen.

3.3.2 Prozessmodell

Die im zweiten Kapitel beschriebene Literatur setzt den Fokus nicht auf den Beschwerdeführer und wie sein Weg der Beschwerde ist. Es ist eher eine Vielzahl an erforschten allgemeinen Aufgaben, das in den meisten Fällen keine allgemeine Schrittfolge enthält. Unter anderem ist deswegen der Ansatz von STAUSS/SEIDEL (siehe Unterunterabschnitt 2.2.3.3 Ansatz von STAUSS/SEIDEL) sehr beliebt, da er als einer von wenigen allgemeine Aufgaben in eine Reihenfolge setzt. Jedoch kann sich eine Prozessmodellierung eines digitalen Beschwerdemanagements auch an ihrem Ansatz nur anlehnen. Wenn man ein digitales Beschwerdemanagement an einer Hochschule entwickeln will, sollte man vom Studenten ausgehen und diesen in den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen. Diese Herangehensweise erkennt man stark beim Prozessmodell der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln (siehe Unterabschnitt 2.2.5 Beschwerdemanagement an Hochschulen). Die Synthese aus der Grundidee und der Vorgehensweise bildet meine Grundlage eines digitalen Beschwerdemanagements. Dazu erweitere ich meine Betrachtungen unter der Berücksichtigung von informations- und kommunikationstechnischen Hilfsmitteln. Ich nutze daher die vorliegenden Theorien, um ein spezielles Beschwerdemanagement für die Universität Rostock zu entwickeln. In Anlehnung an STAUSS/SEIDEL unterteile ich mein Prozessmodell in zwei Hauptprozesse, den Verlauf eines Anliegens und die Informationsgewinnung.

3.3.2.1 Hauptprozess Verlauf eines Anliegens

Der erste Hauptprozess **Verlauf eines Anliegens** ist nach STAUSS/SEIDEL der direkte Beschwerdemanagementprozess. Hier konzentriere ich mich darauf, wie die Vorgehensweise der Lösung eines Anliegens oder einer Beschwerde aus Sicht des Studenten ist. Aufgrund der Erkenntnis der fast ausschließlich inhaltlich selektierten Beschwerdeartikulationen im öffentlichen Bereich spreche ich zunächst von Anliegen, die Beschwerden subsumieren. Der Hauptprozess ist in folgender Form modelliert.

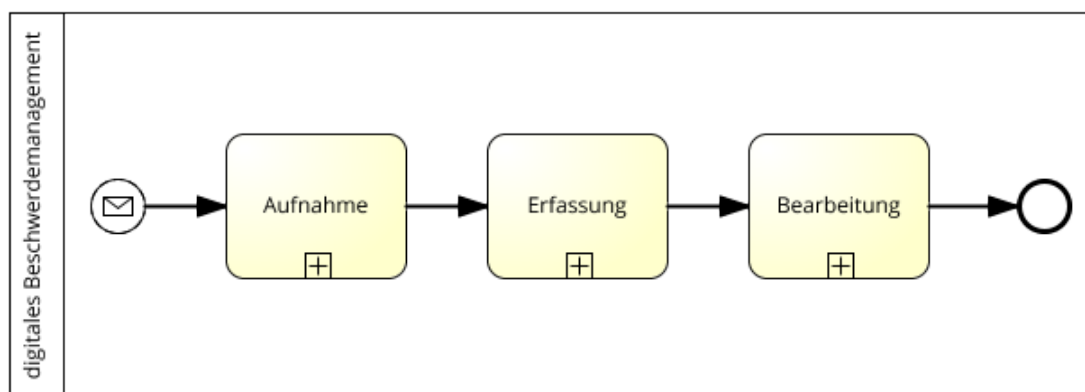


Abbildung 3.7: Hauptprozess Verlauf eines Anliegens

Der Hauptprozess Verlauf eines Anliegens teilt sich in die Teilprozesse **Aufnahme**, **Erfassung** und **Bearbeitung**. Zudem beginnt jedes Anliegen, indem das Beschwerdemanagement kontaktiert wird. Die Grundformen sind die *persönliche Kontaktaufnahme* und die *elektronische Meldung*, um das digitale Beschwerdemanagement zu erreichen.

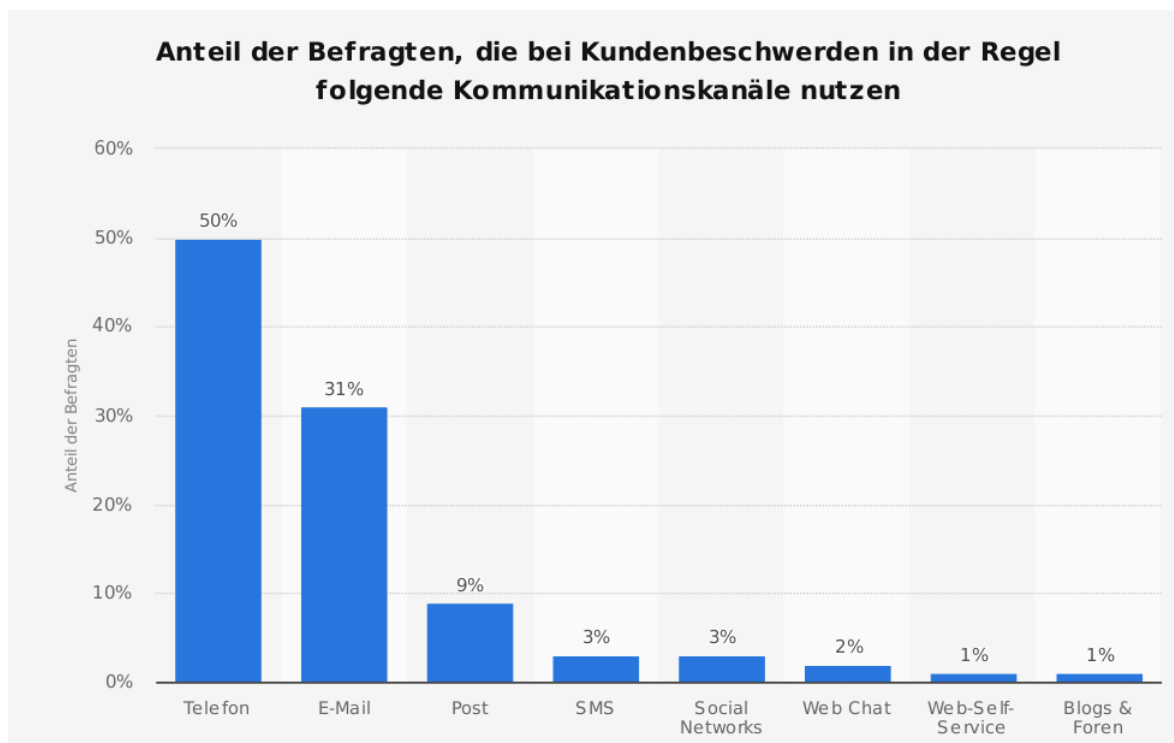


Abbildung 3.8: Online-Umfrage: Kommunikationskanäle bei Kundenbeschwerden [min11]

Hierzu hat mind Business Consultants & Absatzwirtschaft eine Online-Umfrage in Auftrag gegeben und rund 1 300 Personen aus Europa befragt, welche Kommunikationskanäle sie bei Kundenbeschwerden nutzen. Aus dem obigen Diagramm ist zu entnehmen, dass in der Hälfte aller Fälle eine *persönliche Kontaktaufnahme* via Telefon bevorzugt wird und in circa einem Drittel der Fälle eine *elektronische Meldung* via E-Mail erfolgt. Für ein digitales Beschwerdemanagement bedeutet das, dass beide Kommunikationskanäle zu berücksichtigen sind, aber vor allem die *persönliche Kontaktaufnahme* von Bedeutung ist. Das Erscheinen zu Sprechzeiten ist eine andere Möglichkeit bei der *persönlichen Kontaktaufnahme*. Die *elektronische Meldung* kann über andere Formate wie etwa eine eigene App der Universität Rostock erfolgen.

Somit ergibt sich bei der **Aufnahme** von Anliegen folgender Prozess. Das digitale Beschwerdemanagement wird dann aktiv, wenn es eine Nachricht in Form eines Anliegens erhält. Diese Nachricht kann entweder über eine *elektronische Meldung* eintreffen oder es wird um *persönliche Kontaktaufnahme* gebeten. Im Fall der *persönlichen Kontaktaufnahme* aktiviert der Mitarbeiter zuerst die Software mit dem Abschnitt Aufnahme für das Anliegen. Er führt mithilfe der mindestens einzugebenden Datenfelder das Gespräch mit dem Anliegensteller. Auf Grundlage des Gespräches befüllt der Mitarbeiter

die Software mit dem Abschnitt Aufnahme. Mit der vollständigen Befüllung im Sinne des Anliegenstellers sowie der zwingend anzugebenden Datenfelder endet das Gespräch und damit die *persönliche Kontaktaufnahme*. Im anderen Fall der *elektronischen Meldung* fällt das Befüllen der Software weg. Die ankommende Nachricht des Anliegenstellers wird gelesen und auf Nachvollziehbarkeit beziehungsweise Plausibilität überprüft. Falls dies nicht der Fall ist, erfolgt eine Rücksprache mit ihm, um Unstimmigkeiten zu klären. Sofern keine Nachfragen existieren, ist Fall der *elektronischen Meldung* des Teilprozesses *Aufnahme* abgeschlossen und es schließt sich der Teilprozess der *Erfassung* des Anliegens an.

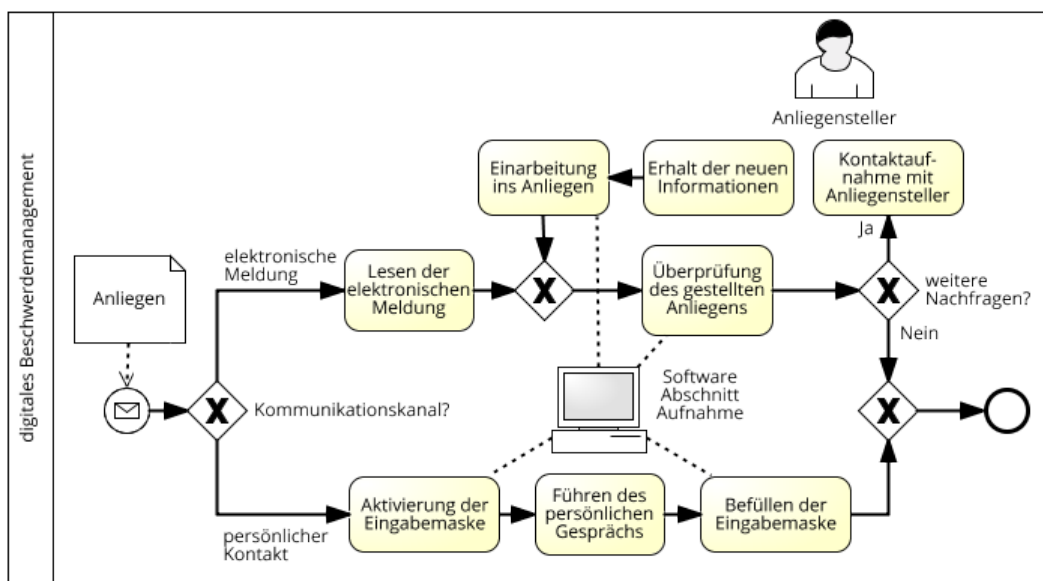


Abbildung 3.9: Teilprozess Aufnahme

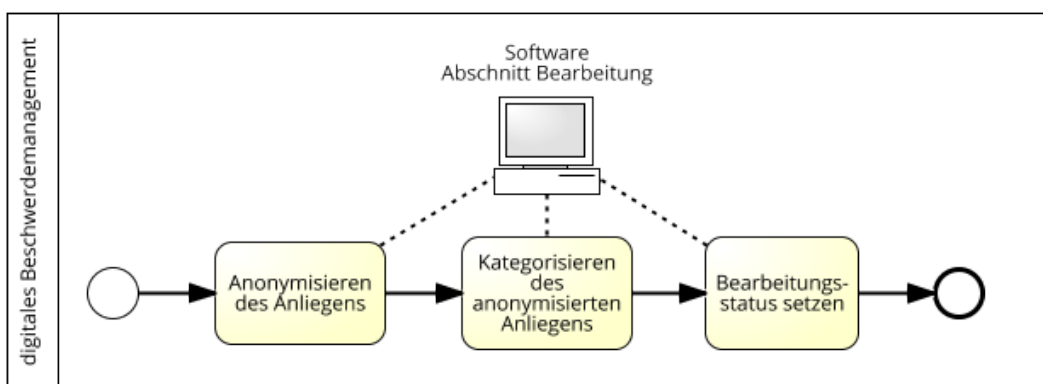


Abbildung 3.10: Teilprozess Erfassung

Da in der Regel jedes Anliegen eine inhaltlich selektierte Beschwerdeartikulation ist, die eine eigene Lösung erfordert, muss jedes Anliegen anonymisiert werden. Im Zuge des Anonymisierens werden, soweit es möglich ist, konkrete Namen oder Informationen entfernt, um nicht auf den Anliegensteller schließen zu können. Weiterhin sollte der Mitarbeiter die Art des Anliegens, zum Beispiel Beschwerde oder Informationsbedarf, sowie den inhaltlichen Typ, zum Beispiel Anwesenheitspflicht oder Notengebung, identifizieren. Dazu sollte der Mitarbeiter den Bearbeitungsstatus setzen. Somit ist die Erfassung des Anliegen beendet und das Anliegen kann bearbeitet werden.

Die Abbildung 3.11 Teilprozess Bearbeitung ist auf der Seite 50. Im Teilprozess Bearbeitung greift man im ersten Schritt auf das Archiv der alten Fälle zurück. Findet der Mitarbeiter einen ähnlichen Fall, setzt er sich mit dem Ergebnis auseinander und hält mit dem Anliegensteller Rücksprache. Ist eine Lösung oder ein Konsens gefunden, ist der Fall abgeschlossen. Der Mitarbeiter verändert den Bearbeitungsstatus und archiviert den Fall. Kam es zu keiner Lösung beziehungsweise zu keinem Konsens, notiert der Mitarbeiter die Zwischenergebnisse. Es erfolgt je nach Art des Anliegens die entsprechende Behandlung. Zu diesen Schritt gelangt man sofort, wenn das Archiv keinen ähnlichen Fall enthält. Ab diesen Schritt ist eine Kontextabhängigkeit gegeben, da es sich trotz des Kategorisierens und Filterns um Einzelfälle handelt.

Anliegen, die als Beschwerden eingestuft werden, besitzen eine andere Abfolge. Hier läuft ein Mediationsprozess ab. Der Mitarbeiter als unabhängige dritte Person begleitet und unterstützt den Lösungsprozess zwischen betroffener Stelle und Anliegensteller. Die neugewonnenen Erkenntnisse werden vom Mitarbeiter aufgenommen. Finden die betroffene Stelle und der Anliegensteller gemeinsam eine Lösung beziehungsweise einen Konsens, verändert der Mitarbeiter den Bearbeitungsstatus und archiviert den Fall mit dem Endresultat. Falls für beiden Parteien keine gemeinsame Lösung beziehungsweise kein gemeinsamer Konsens möglich ist, muss der Mitarbeiter sich an eine höhere Stelle wenden und das Problem darlegen. Er verändert dazu den Bearbeitungsstatus. Die höhere Stelle setzt sich mit der Beschwerde auseinander und gibt dem Mitarbeiter bei Klärung des Sachverhalts eine Antwort. Dieser ändert den Bearbeitungsstatus auf abgeschlossen und archiviert den Fall mit dem gesamten Verlauf.

Bei Anliegen mit Informationsbedarfen verfügt der Mitarbeiter über vier Optionen, wovon er unter Betrachtung des Kontextes eine auswählen sollte. Die einfachste Option ist die eigenständige Klärung des Anliegens, insofern das benötigte Wissen vorhanden ist. Die zweite Option ist der Verweis auf eine zentral geregelte Internetseite, die beispielsweise FAQs beinhaltet. Diese Seite sollte mit allen zentralen Verwaltungseinheiten abgestimmt sein und zentral verwaltet werden. Diese Option ergreift man bei sehr allgemeinen Anliegen oder sehr häufig auftretenden Fragen. Andere Anliegen sind von sehr spezieller Form, die nur von der zuständigen Verwaltungseinheit oder der zuständigen fachlichen Einrichtung beantwortet werden können. Ist dies der Fall, wählt der Mitarbeiter die dritte Option, indem er den Anliegensteller an die entsprechende Stelle weiterleitet.

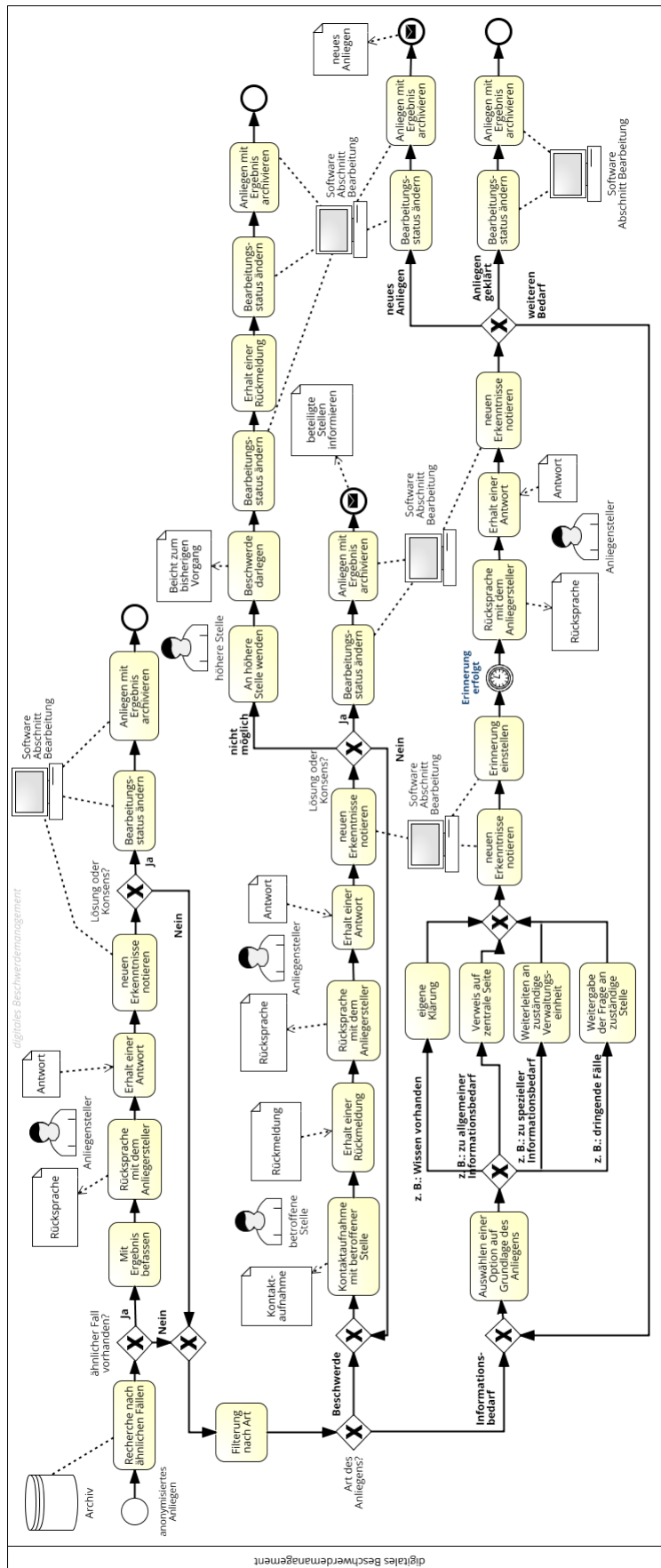


Abbildung 3.11: Teilprozess Bearbeitung

Die letzte Option ist die Weitergabe der Frage an die zuständige Stelle. Diese Option tritt ein, wenn beispielsweise der Anliegensteller selber bei der zuständigen Stelle keinen Erfolg hatte oder dringende Fälle aufgrund des Zeitdrucks schnelle Handlungen erfordern. Nach jeder der vier Optionen notiert der Mitarbeiter die Zwischenergebnisse und stellt sich eine Erinnerung ein, wann er den Anliegensteller wieder anfragt. Wenn die Erinnerung eintritt, fragt der Mitarbeiter beim Anliegensteller den aktuellen Stand ab. Sein Anliegen kann zum Ersten weiteren Bedarf haben, zum Zweiten geklärt sein oder zum Dritten ein neues Anliegen entstanden sein. Im ersten Fall wägt der Mitarbeiter wieder zwischen den Optionen ab. Im zweiten Fall ändert er den Bearbeitungsstatus auf geklärt und archiviert den Fall. Dies passiert im dritten Fall auch mit dem Zusatz, dass das neue Anliegen als Nachricht im Teilprozess **Aufnahme** landet.

3.3.2.2 Hauptprozess Informationsgewinnung

Der zweite Hauptprozess **Informationsgewinnung** ist nach STAUSS/SEIDEL der indirekte Beschwerdemanagementprozess und orientierte sich an den Ansätzen von RIEMER und HANSEN. Hier steht im Mittelpunkt, wie man aus den Informationen aller Anliegen zum einen Maßnahmen für die Weiterentwicklung im Bereich der Hochschulqualitätsentwicklung ableiten und zum anderen Erfolge und Veränderungen der Hochschule sichtbar und wahrnehmbar gestalten kann. Der Hauptprozess **Informationsgewinnung** ist nicht in weitere Prozesse unterteilt und orientiert sich an der Schrittfolge Analyse und Auswertung von Daten sowie deren Interpretation und Planung von Maßnahmen. Das Prozessmodell ist auf der Seite 52 zu finden.

Zuerst erhält ein Mitarbeiter über die Software im Abschnitt **Informationsgewinnung** Zugriff auf die Daten. Hier kann er zwischen quantitativer und qualitativer Datenauswertung wählen. Im quantitativen Bereich kann er etwa nach Eigenschaften wie zum Beispiel Art der Anliegen filtern, und so Häufigkeiten auszählen oder Diagramme erstellen. Bei der qualitativen Auswertung ist die Bildung neuer Kategorien oder die Betreibung von Ursachenforschung möglich. Anschließend erfolgt die Interpretation der ausgewerteten Daten, wobei zwischen der Datenauswertung und deren Interpretation ein Wechselspiel besteht. Dies begründet sich darin, dass man durch die Erkenntnisse aus der vorangegangenen Datenauswertung auf neue Ideen kommt, die überprüft werden müssen. Neugewonnene empirische Beobachtungen müssen dann in sinnvolle Maßnahmen umgesetzt werden. Dies kann entweder intern für die Universität oder einzelne Verwaltungseinheiten erfolgen oder extern nach außen getragen werden. Beispielhafte Tätigkeiten sind das Schreiben von Empfehlungen, die Auslegung von Berichten oder das Präsentieren von Erfolgsmeldungen.

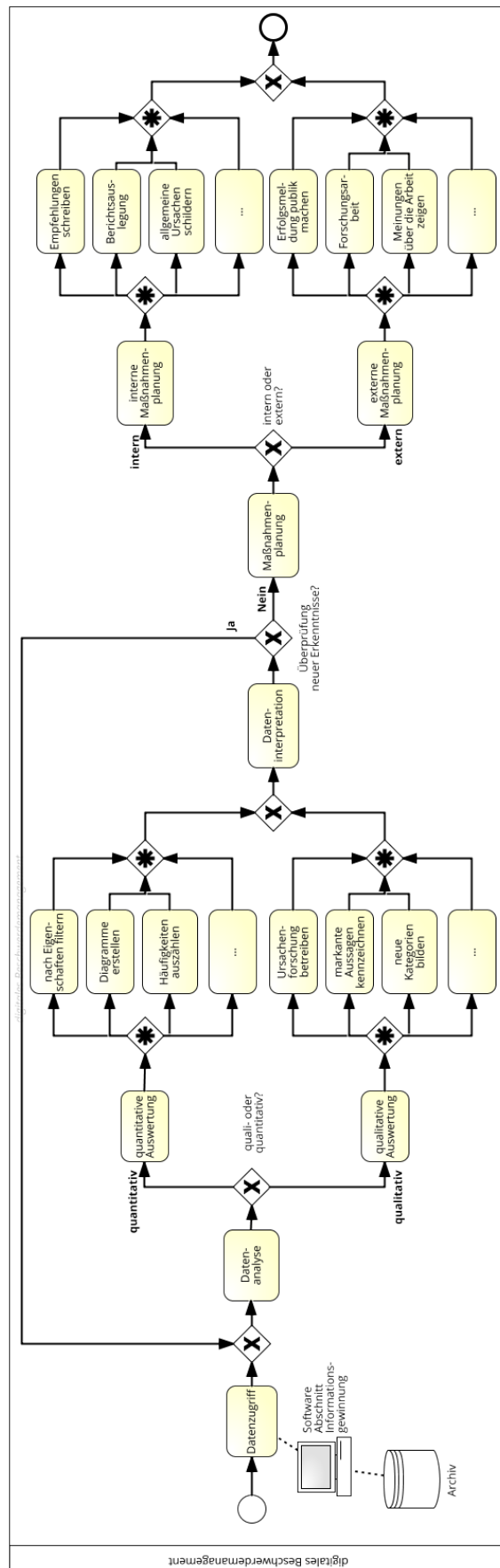


Abbildung 3.12: Hauptprozess Informationsgewinnung

3.3.3 Zwischenfazit 3

Vor dem letzten Kapitel möchte ich auf einige Punkte eingehen, die meine Modelle verständlicher machen sowie meine Gedanken während des Modellierungsprozesses darstellen sollen. Trotz der Betrachtungen des Begriffs Beschwerde hat eine Person zunächst ein Anliegen, wenn sie sich dem Beschwerdemanagement wendet. Eine Person muss nicht zwingend eine Beschwerde haben, sondern benötigt eventuell nur eine Information aufgrund der fehlenden Klärung des Ablaufs der Dienstleistung. Dies ist für mich elementar, da es das wahre Spektrum der Bewältigung der Anliegen eines Beschwerdemanagements darstellt.

Die Prozessmodelle zeigen den Ablauf innerhalb des digitalen Beschwerdemanagements. Sie beziehen sich jedoch immer auf den Studenten, auch wenn dies an einigen Stellen nicht offensichtlich wird. Dies ist zum einen der Übersichtlichkeit geschuldet, da mehrere Pools aus meiner Sicht für Verwirrung gesorgt hätten. Zum anderen sind implizite Aspekte wie die Datensparsamkeit oder der sensible Umgang mit dem Anliegen enthalten. Diese Aspekte wurden in meinem Modellierungsprozess mitbetrachtet. Sie sind aber schwierig bis gar nicht darstellbar, wenn sie für jeden ersichtlich sein sollen.

Dies gilt auch für den digitalen Mehrwert. Für den steht unter anderem der Aufbau sowie die Funktionsweise der Software oder des Archivs als Datenbank, deren konkrete Darstellung den Umfang der wissenschaftlichen Abschlussarbeit sprengen würde. Dennoch möchte ich kurz eine Reihe von Anforderungen an die Software nennen. Die Software mit unterlegter Datenbank ist aus meiner Sicht das Herzstück des digitalen Beschwerdemanagements. Sie sollte erstens automatisiert erstellte Informationen wie Datum, eine Semester-ID oder im besten Fall eine Universal Unique Identifier enthalten. Zweitens braucht es zwingend auszufüllende Datenfelder wie Vor- und Nachname, Kontaktmöglichkeiten des Studenten, den Studiengang, die Art der Aufnahme und das Anliegen selber. Drittens sollte es über optionale Datenfelder wie weitere Informationen oder Notizen verfügen. Viertens sollte ein Mitarbeiter Querverbindungen herstellen können, indem er unter anderem auf alte abgeschlossene Fälle zugreifen kann. Abschließend sollte die Software die Daten entweder selbstständig statistisch auswerten oder in geeigneter Form wie zum Beispiel als csv-Datei exportieren können.

Im Prozess **Bearbeitung** fehlt zum Teil die Praxistauglichkeit. Dies liegt auf der einen Seite daran, dass es kaum öffentliche Literatur für Beschwerdemanagements an Hochschulen gibt. Hier ist das Netzwerk der Beschwerde- und Verbesserungsmanager*innen sowie Ombudspersonen in Studium und Lehre an deutschen Hochschulen eine nützliche Adresse, da diese jährliche Treffen ausrichten und ihre Erfahrungen sowie Praxisbeispiele innerhalb des Netzwerkes austauschen. Zum anderen besitzt die Universität Rostock keine Erfahrungen in Beschwerdemanagements. Zwar ist ein stilles Wissen bei den betreffenden Stellen vorhanden. Dennoch müssen diese Informationen erstmal erfasst, ausgewertet und entsprechende Kategorien bestimmt werden, um sie nutzbar zu machen. Daher kann es beispielsweise sein, dass weitere Arten von Anliegen neben dem Informationsbedarf und der Beschwerde existieren oder beim Informationsbedarf andere Optionen dazu kommen oder vorhandene Optionen überflüssig sind.

4 Zusammenfassung und Ausblick

Das gesellschaftliche Phänomen *Digitalisierung* führt zu tiefgreifenden strukturellen Änderungen fast aller gängigen Management- und Führungskonzepte, was ebenso das Beschwerdemanagement betrifft. Dies beginnt bei der Annahme von Beschwerden durch die veränderten Kommunikationsformen sowie -möglichkeiten und erstreckt sich über die Gewinnung von Informationen aus den Beschwerden. Hinzu kommt, dass Hochschulen in den letzten Jahren die Thematik Beschwerdemanagement für sich erkannt und einige neben den vorhandenen Ombudspersonen ein Beschwerdemanagement installierten. Das Ziel der Arbeit war es herauszufinden, wie ein digitales Beschwerdemanagement für die Lehramtsstudenten der Universität Rostock aussehen sollte. Auf Basis meiner Auseinandersetzung mit der Theorie der deutschsprachigen wissenschaftlichen Literatur bezüglich des Beschwerdemanagements habe ich zunächst allgemein die Schwierigkeiten von Beschwerden bei Dienstleistungen erläutert, danach im Speziellen an einem Dienstleistungsfall von der Universität Rostock. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse habe ich die Notwendigkeit eines digitalen Beschwerdemanagements an der Universität Rostock hergeleitet und anschließend mein Prozessmodell vorgestellt. Die Ergebnisse werden hier in gekürzter Form dargestellt.

4.1 Zentrale Erkenntnisse aus den theoretischen Grundlagen

Im Kapitel 2 Grundlagen des Beschwerdemanagements wurden Grundbegriffe erläutert und der gegenwärtige Stand der wissenschaftlichen Diskussion von Beschwerdemanagements wiedergegeben. Zuerst wurden die Teilwörter der Komposition Beschwerdemanagement studiert. Hierbei wurde festgestellt, dass der Begriff *Beschwerde* von der Etymologie das Beklagen über etwas Drückendes bedeutet. Die verschiedenen Begriffsbestimmungen beziehungsweise Definitionen hatten im Kern denselben Inhalt, nämlich dass Beschwerden grundlegend *Unzufriedenheitsartikulationen von Kunden* sind. Reklamationen sind als Sonderfälle von Beschwerden zu betrachten, da hier kaufrechtliche Ansprüche gelten. Aufgrund dessen wurden Reklamationen im weiteren Verlauf der Arbeit nicht mehr betrachtet. Der Begriff Management besitzt eine funktionale und institutionelle Perspektive, wobei für die Arbeit die funktionale Ansicht von Bedeutung ist, die Management als Tätigkeit der Unternehmensführung beschreibt. Im Kapitel Abschnitt 2.1 Grundbegriffe wurde abschließend die Hochschule von Unternehmen abgegrenzt, um deutlich zu machen, dass die vorhandene gegenwärtige Forschungsliteratur nur in Teilen verwendet werden kann. Hochschulen sind Organisationen, da sie sich unter anderem durch eine besondere Zweckorientierung auszeichnen. Sie verfügen aber über kein erwerbswirtschaftliches Prinzip, wodurch Hochschulen keine Unternehmen sein können.

Im Abschnitt 2.2 Beschwerdemanagement habe ich den Begriff sowie Ziele, Aufgaben, Arten des Beschwerdemanagements herausgearbeitet und ein exemplarisches Bei-

spiel von einer Hochschule dargelegt. Die Begriffsbestimmungen in der gegenwärtigen Literatur sind fast ausschließlich Leerformeln, da sie in den meisten Fällen mit dem Wort Beschwerde den Begriff erklären. Dennoch wurde eine formal korrekte Begriffsbestimmung vorgestellt. Ein Beschwerdemanagement ist „in einem weiten Verständnis die Behandlung der geäußerten und der nicht geäußerten Unzufriedenheit von Kunden durch einen Anbieter.“ [Gün08, S. 338] Zudem sehe ich diese Begriffsbestimmung als geeignet an, da hier kein unternehmerischer Schwerpunkt vorliegt.

Die Ziele eines Beschwerdemanagements lassen sich nach WIMMER grundsätzlich in ökonomische/monetäre und kommunikative/psychografische unterteilen. Dieses Konzept hat SCHÖBER weiterentwickelt, das man auf Seite 10 nachlesen kann. Es ist eine gute Grundlage, der keinen hochschulischen Kontext enthält. Dieser darf aber für meine wissenschaftliche Abschlussarbeit nicht vernachlässigt werden, weshalb man die beschriebenen Ziele von HANSEN (siehe Seite 11) berücksichtigen sollte.

Die Aufgaben eines Beschwerdemanagements wurden aus einer historischen Sichtweise verfasst, da frühe Anfänge der deutschen Literatur die Ergebnisse aus dem anglo-amerikanischen Raum miteinbezogen. Unter den Begriff *Aufgaben* subsumiere ich alle verwendeten Begriffe der Literatur wie etwa Beschwerdemanagement-Funktion, Beschwerdemanagement-Prozess, Beschwerdeaktivitäten, Beschwerdeaufgaben. Das Technical Assistance Research Programs Inc. unterteilt die Aufgaben in operative (operations functions) und unterstützende (support functions) Beschwerdemanagement-Funktionen, die in eine Vielzahl von Unterfunktionen aufgeteilt sind. RIEMER griff diesen Ansatz auf und entwickelten sein Modell mit den Aufgaben Input-Funktion, die Falllösungs-Funktion und die Informationsgewinnungs-Funktion, die den Unterfunktionen der operativen Beschwerdemanagement-Funktionen von TARP ähneln. HANSEN erweiterte den Ansatz von RIEMER um die Feedback-Funktion. Diese Forschungslinie setzten STAUSS/SEIDEL fort, unterschieden jedoch acht wesentliche Aufgabenbereiche, die zwischen direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozessen aufgeteilt sind. Dazu berücksichtigen sie personalpolitische, organisatorische und technologische Komponenten. Für SCHÖBER hatten alle bisherigen Ansätze den Mangel, dass „sich die Beschwerdebearbeitung als eine interaktive Kommunikation zwischen dem Beschwerdeführer und dem Kundenkontaktpersonal gestaltet.“ [Sch97, S. 1] Dies fand aus seiner Sicht kaum Berücksichtigung, weswegen er ein prozesshaftes Modell entwickelte. Dieses unterscheidet zwischen operativen, dispositiven und unterstützenden Beschwerdeprozessen, wobei die operativen Beschwerdeprozesse analog zum Ansatz von HANSEN zu betrachten sind. RAMSAUER/WALSER stellten fest, dass die dargestellten Modelle mit ihren inhaltlichen Beschreibungen nicht zusammen passten. In ihrem Modell unterscheiden die beiden zwischen Input, Output und Beschwerdeaktivitäten, wobei die Beschwerdeaktivitäten nochmals in operative Prozesse, Managementprozesse und Supportprozesse gegliedert sind. Die historische Betrachtung zeigte, dass im Laufe der Jahrzehnte es zu einer Erhöhung der Komplexität ohne einen wirklich sinnvollen Informationsgewinn gekommen ist. Zwar wurden die Aufgaben graduiert, eine wirkliche Prozessabfolge ist immer noch nicht existent.

Neben den Zielen und Aufgaben des Beschwerdemanagements kann man dazu die organisatorische Gestaltung in Form von Arten klassifizieren. Ein Beschwerdemanagement kann entweder zentral, dezentral oder gemischt aufgebaut sein. Zentrale Systeme haben eine eigenständige zentrale Beschwerdeabteilung und in dezentralen Systemen teilt sich die Beschwerdebearbeitung in verschiedene Unternehmensbereiche auf. Gemischte Systeme versuchen das Optimale beider Systeme auszunutzen.

Im letzten Unterabschnitt 2.2.5 Beschwerdemanagement an Hochschulen erfolgte eine Darstellung des Prozessmodells der Anregungs- und Beschwerdestelle der Universität zu Köln. Dies ist als Beispiel anzusehen, da es wenig Forschungsliteratur diesbezüglich gibt.

4.2 Zentrale Erkenntnisse über ein digitales Beschwerdemanagement

Basierend auf den neugewonnenen Erkenntnissen der theoretischen Grundlagen wurde im Kapitel 3 Digitales Beschwerdemanagement an der Universität Rostock die Besonderheiten von Beschwerden bei Dienstleistungen in allgemeiner und spezieller Form betrachtet sowie ein Prozessmodell eines Beschwerdemanagements unter der Berücksichtigung der digitalen Komponente vorgestellt. Bei den Beschwerden über Dienstleistungen zeigt sich eine Widersprüchlichkeit in sich, da die Merkmale einer Dienstleistung stark beschwerdehemmend wirken, aber durch die Interaktion die Studenten einen starken Einfluss auf die Dienstleistung nehmen können. Weiterhin half das Konzept von ROLEFF/WIMMER am exemplarischen Dienstleistungsfall Anerkennung von Prüfungs- und Studienleistungen die Knackpunkte der Schwierigkeiten von Beschwerden über Dienstleistungen zu ermitteln. Jedoch war daraus nicht ersichtlich, in welchem Prozessschritt oder durch welche Prozesse überhaupt Beschwerden ausgelöst werden. Daher wurde ein Modell über den Prozess Wechsel zum Lehramt und innerhalb des Lehramts entwickelt, der sich in die Subprozesse Immatrikulation und Anerkennungsverfahren teilt. Hierbei wurde festgestellt, dass unter anderem die Parallelität beider Subprozess und die fehlende Aufklärung des Gesamtablaufs zu Beginn des Prozesses für Unzufriedenheiten sorgen. Das grundsätzliche Problem kann man aber an einer Hochschule nicht so einfach auflösen. Zwar können in der Interaktion die Studenten Einfluss auf die Dienstleistung nehmen. Jedoch gibt es an einer Hochschule eine Reihe von starken beschwerdehemmender Faktoren. Hierzu zählen beispielsweise die Kausalitäts- und Zuordnungsproblematik, die ungleiche Rollenwertigkeit und die inhaltlich selektierten Beschwerden. Die vollständige Liste wird im Unterabschnitt 3.3.1 Begründung für ein digitales Beschwerdemanagements aufgezählt und bildet die Grundlage meiner Begründung. Im weiteren Verlauf des Unterabschnitts wird darauf eingegangen, inwiefern ein digitales Beschwerdemanagement diese Schwächen beheben kann. Abschließend wird das Prozessmodell eines digitalen Beschwerdemanagements vorgestellt, das sich in die Hauptprozesse Verlauf eines Anliegens und Informationsgewinnung gliedert.

4.3 Diskussion und Fazit

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Beschwerdemanagement in dieser Arbeit setzte den Fokus auf den prozesshaften Aspekt. Meine Leitfragestellung lautete: *Wie sollte was erfolgen?* Jedoch besitzt das Thema Beschwerdemanagement eine zweiten, gleich wichtigen Aspekt, nämlich die Kommunikation. Beschwerden sind in erster Linie Unzufriedenheitsartikulationen. Das bedeutet, dass man sehr feinfühlig an die Beschwerde oder das Anliegen herangehen muss. ROLEFF/WIMMER schlagen daher vor, „die Mitarbeiter in dialogischen Gesprächstechniken zu schulen.“

[WR01, S. 331] HANSEN betont die Wichtigkeit, im Verwaltungsbereich ein partnerschaftliches Rollenverständnis zu vermitteln. [Han96, vgl. S. 13] Dieses Erkenntnis ist nicht neu, da schon WIMMER die Metapher des Eisberges nutzte. [Wim85, vgl. S. 230]

Diesen kommunikativen Aspekt müssen Hochschulen besonders beachten, da ihre Dienstleistungen vor allem Interaktionen von Studenten mit Zuständigen der Hochschule sind. Auf dieser Kommunikationsgrundlage entsteht ein Vertrauensverhältnis, welches sich auch im Ablauf der Bearbeitung von Beschwerden widerspiegeln muss. Dies ist beim Prozessmodell vorgesehen, da jedes Anliegen anonymisiert wird. Das ist erforderlich, damit man zum einen Beschwerdedaten überhaupt auswerten darf und zum anderen eine Basis besitzt, worauf die weitere Kommunikation mit den betroffenen Stellen beruht. Meiner Meinung nach muss man daher jedes Anliegen gerade bei einer elektronischen Meldung bearbeiten. Dies muss man aus meiner Sicht sowieso, wenn elektronische Meldungen ohne Textbausteine geschrieben werden. In Freitexten drücken sich Menschen oft umständlich aus, wodurch das Anliegen nicht ersichtlich ist. Aus diesen Gründen halte ich ein Ticketsystem für Beschwerdemanagements als digitale Lösung für ungeeignet.

Die Idee zum Thema der wissenschaftlichen Abschlussarbeit ist durch meine Arbeitsstelle der Geschäftsstelle Rostock des landesweiten Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung gekommen, da sie ein digitales Beschwerdemanagement für die Lehramtsstudenten implementieren wollen. Aus meiner Sicht kann aber eine Ansiedlung eines digitalen Beschwerdemanagements nur ans Rektorat der Universität Rostock erfolgen. Nach meinem Kenntnisstand betreffen alle verwaltungstechnischen Abläufe jeden Studenten gleichermaßen, auch wenn die Intensität von Studiengang zu Studiengang unterschiedlich ist. Daher würden die Studenten ungleich behandelt werden. Die Universität sollte ein digitales Beschwerdemanagement für alle Studenten gleichzeitig ermöglichen, da es sonst Empörung und Verärgerung über sich selber auslösen würde. Dies ist aus Sicht von ROLEFF/WIMMER zu vermeiden, da gerade das Vertrauen des Kunden und die Treue zum Unternehmen wichtiger sind, als die Zufriedenheit mit einzelnen Dienstleistungsangeboten. [WR01, vgl. S. 327] Dazu ist die Geschäftsstelle Rostock des landesweiten Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung selbst in weiten Teilen in die verwaltungstechnischen Abläufe involviert. Sie verhindert bei einer Ansiedlung an sich, Beschwerden über ihre eigene Einrichtung zu erhalten, da dem einzelnen Studenten die Organisationsstruktur undurchsichtig erscheint. Schlussendlich spielt die Mitwirkung aller Verwaltungseinheiten der Universität Rostock in gleicher Rollenwertigkeit eine elementare Rolle. HANSEN misst der internen Kommunikation zur

Akzeptanzschaffung eines Beschwerdemanagements im öffentlichen Bereich eine hohe Bedeutung zu. [Han96, vgl. S. 15] Diese interne Kommunikation wird aus meiner Sicht mit Zuordnung an eine vorhandene Verwaltungseinheit deutlich gehemmt. Aus diesen Gründen halte ich eine Ansiedlung an die Geschäftsstelle Rostock des landesweiten Zentrum für Lehrerbildung und Bildungsforschung für ungeeignet.

Unabhängig der Frage nach der genauen Ansiedlung innerhalb der Organisationsstruktur der Universität Rostock, kann die Art des digitalen Beschwerdemanagements nur ein zentrales System sein. Zum einen treten viele ähnliche Problemfälle auf, die ein zentrales Beschwerdemanagement effizienter und effektiver lösen kann. Zum anderen überwiegen eindeutig die Nachteile von dezentralen Systemen. Der Koordinations- und Informationsaufwand aller Zuständigen ist nicht zu schaffen. Zudem sind die Zuständigen aufgrund der Interaktion mit dem Studenten an der Beschwerde mitbeteiligt, wodurch unter anderem die Kausalitäts- und Zuordnungsproblematik wieder eintreten würden. Trotzdem besitzt ein zentrales System erhebliche Nachteile wie etwa starke Abteilungs- und Bereichskonflikte, die gerade an einer Hochschule stattfinden.

Das Prozessmodell des digitalen Beschwerdemanagements besitzt meines Empfindens nach eine hohe Übertragungsfähigkeit, da es vor allem den allgemeinen hochschulischen Kontext berücksichtigt hat. Viele benannte Schwierigkeiten wie zum Beispiel die inhaltlich selektierte Beschwerdeartikulation treten in allen Hochschulen auf. Jedoch muss man dieses Modell wie jedes andere bei Übernahme an die Gegebenheiten anpassen. Beispielsweise haben andere Hochschulen noch weitere Arten von Anliegen, die sie unterscheiden müssen oder wollen die Kommunikationswege der Anliegen in der Prozessdarstellung verfeinern. Weiterhin liefert diese wissenschaftliche Abschlussarbeit nur einen Grundstein für ein digitales Beschwerdemanagement, da Grundfragen wie zum Beispiel der Funktionsumfang der benötigten Software oder der Bau einer Datenbank offen bleiben. Diese Grundfragen müssen bei der Übertragung auf andere Hochschule mit Bedacht werden.

Abschließend komme ich bei der Betrachtung der gesamten vorliegenden wissenschaftlichen Abschlussarbeit zu folgenden Schlüssen:

Die Universität Rostock braucht ein wirkungsvolles Beschwerdemanagement, da Hochschulen oft als intransparente, bürokratische Organisationen verstanden werden, bei der Beschwerden wenig Aussicht auf Erfolg haben. [Han96, vgl. S. 12]

Die Universität Rostock entwickelt mithilfe eines digitalen Beschwerdemanagements eine stärkere Serviceorientierung, da sie sich um ihre Studenten bemühen und sich mit dem Umgang mit ihren Studenten auseinandersetzen will.

Die Universität Rostock wechselt im Sinne von HANSEN durch ein digitales Beschwerdemanagement ihr Kultur- und Dialogkonzept, da sich die Universität zu Fehlern bekennt und daraus lernen sowie Probleme frühzeitig durch einen direkten Kommunikationsweg erkennen und lösen will. [Han96, vgl. S. 16f.]

Literaturverzeichnis

- [Bro09] Christian Brock. *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde*. Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. Gabler Verlag, s.l., 1. Aufl. edition, 2009.
- [Doe17] Beat Doebeli Honegger. *Mehr als 0 und 1: Schule in einer digitalisierten Welt*. hep der Bildungsverlag, Bern, 2., durchgesehene Auflage edition, 2017.
- [EFLTD10] Barbara Eichner, Jörg Fegert, Hubert Liebhardt, and Katrin Thumser-Dauth. Elektronisches Beschwerde- und Ideenmanagement zur Qualitätsentwicklung in Lehre und Studium: ein Umsetzungsbeispiel auf Fakultätsebene. In Winfried Benz, editor, *Handbuch Qualität in Studium und Lehre*, pages 1–16. Raabe, Stuttgart, 2010.
- [For82] Claes Fornell. Verbraucherabteilungen in Unternehmen: Ein kommunikationsorientierter Ansatz. In Ursula Hansen, Bernd Stauss, and Martin Riemer, editors, *Marketing und Verbraucherpolitik*, Poeschel-Reader, pages 473–487. C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart, 1982.
- [Gab18] Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Organisation. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisation-51971/version-275122>, 2018. Zugriff am 30.12.2018.
- [Gün08] Bernd Günther. Beschwerdemanagement als Schlüssel zur Kundenzufriedenheit. In Christian Homburg, editor, *Kundenzufriedenheit*, Wissenschaft & Praxis, pages 335–356. Gabler, Wiesbaden, 2008.
- [Han90] Ursula Hansen. *Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels: Eine Aktionsanalyse*. UTB für Wissenschaft. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2., Neubearb. und erw. Aufl. edition, 1990.
- [Han96] Ursula Hansen. Beschwerdemanagement im öffentlichen Bereich: - Inhaltsbestimmung eines Managementkonzeptes -, 1996.
- [Har18] Peter Haric. Stichwort: Management. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-37609/version-261043>, 2018. Zugriff am 30.12.2018.
- [HJS95] Ursula Hansen, Kurt Jeschke, and Peter Schöber. Beschwerdemanagement: Die Karriere einer kundenorientierten Unternehmensstrategie im Konsumgütersektor. *Marketing ZFP*, (2):77–88, 1995.
- [Hof91] Achim Hoffmann. *Die Erfolgskontrolle von Beschwerdemanagementsystemen: Theoretische und empirische Erkenntnisse zum unternehmerischen Nutzen von Beschwerdeabteilungen: Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 1990*, volume 1157 of *Europäische Hochschulschriften Reihe 5*. Lang, Frankfurt am Main, 1991.

- [Jes05] Kurt Jeschke. Beschwerdemanagement: Grundlagen und Konzepte. In Frank Kukak and Christian Blümehuber, editors, *Beschwerdemanagement in der Praxis*, pages 11–46. Symposium Publ, Düsseldorf, 2005.
- [min11] mind Business Consultants & Absatzwirtschaft. Anteil der Befragten, die bei Kundenbeschwerden in der Regel folgende Kommunikationskanäle nutzen. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/170198/umfrage/kommunikationskanale-bei-kundenbeschwerden/>, 2011. Zugriff am 29.01.2019.
- [Pfe05] Wolfgang Pfeifer. Beschwerde: digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache. In Wolfgang Pfeifer, editor, *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen*, dtv. Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 2005. Zugriff am 30.12.2018.
- [Rie86] Martin Riemer. *Beschwerdemanagement*, volume 515 of *Campus Forschung*. Campus-Verl., Frankfurt/Main, 1986.
- [RW10] André Ramsauer and Konrad Walser. Entwicklung eines Prozessmodells für das Beschwerdemanagement. http://www.academia.edu/3141364/Entwicklung_eines_Prozessmodells_f%C3%BCr_das_Beschwerdemanagement, 2010. Zugriff am 30.12.2018.
- [Sch97] Peter Schöber. *Organisatorische Gestaltung von Beschwerdemanagement-Systemen: Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 1996*, volume 4 of *Markt und Konsum*. Lang, Frankfurt am Main, 1997.
- [SS07] Bernd Stauss and Wolfgang Seidel. *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*. Hanser, München, 4., vollst. überarb. Aufl. edition, 2007.
- [TAR79] TARP Inc. *Consumer Complaints Handling in America: Final Report*. Washington, 1979.
- [Uni15] Universität zu Köln. Richtlinie zur Funktion und Arbeitsweise der Anregungs- und Beschwerdestelle für Lehre und Studium sowie dem damit verbundenen Beschwerdemanagementsystem der Universität zu Köln, 01.12.2015.
- [Wie13] Springer Fachmedien Wiesbaden. *Kompakt-Lexikon Management*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2013.
- [Wie14] Springer Fachmedien Wiesbaden. *Kompakt-Lexikon Wirtschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, 2014.
- [Wim85] Frank Wimmer. Beschwerdepolitik als Marketinginstrument. In Ursula Hansen, editor, *Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen*, Campus Forschung, pages 225–254. Campus-Verl., Frankfurt/Main, 1985.

- [WR01] Frank Wimmer and René Roleff. Beschwerdepolitik als Instrument des Dienstleistungsmanagements. In Manfred Bruhn and Heribert Meffert, editors, *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, pages 315–336. Gabler, Wiesbaden, 2001.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen Quellen und Hilfsmittel als die angegebenen benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die anderen Werken im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich unter Angabe der Quellen als Entlehnungen kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass gemäß § 14 der Rechtsverordnung die Prüfung wegen einer Pflichtwidrigkeit (Täuschung u. ä.) für nicht bestanden erklärt werden kann. Von der Arbeit darf eine elektronische Kopie angefertigt und gespeichert werden, um die Überprüfung mittels einer Plagiatssoftware zu ermöglichen.

Ich bin damit einverstanden, dass meine wissenschaftliche Abschlussarbeit in eine öffentlichen Bibliothek eingestellt und aus dieser ausgeliehen werden kann.

Rostock, 01. Februar 2019

Torben Bjarne Wolff