



## **E-Papers der Archivschule Marburg**

Hochschule für Archivwissenschaft

Nr. 2

**Katrin Dort**

### **Nutzer-Feedback im Hessischen Landesarchiv**

Transferarbeit des 50. wissenschaftlichen Lehrgangs  
an der Archivschule Marburg

Betreuer der Archivschule Marburg:  
Betreuer des Ausbildungsarchivs:

Dr. Niklas Konzen  
Dr. Christian Reinhardt

Marburg/Lahn 2019

HESSSEN



Die Archivschule Marburg ist eine Einrichtung des Landes Hessen.

# Nutzer-Feedback im Hessischen Landesarchiv

von Katrin Dort

## 1. Einleitung

In den letzten Jahrzehnten hat es in der öffentlichen Verwaltung und damit auch in den Archiven große Veränderungen gegeben. In den 1990er Jahren begannen tiefgreifende Reformen mit der Intention, eine Modernisierung der Verwaltungsstrukturen herbeizuführen. Um dies zu erreichen, wurden unter anderem betriebswirtschaftliche Managementtechniken übernommen. Ziel der Maßnahmen sind zum einen eine höhere Effizienz sowie eine ergebnisorientierte Aufgabenerfüllung und damit verbundene Kostensenkungen. Zum anderen sollen die erbrachten Leistungen und der tatsächliche Ressourceneinsatz transparenter werden, um eine professionelle Steuerung zu ermöglichen. Eine weitere Dimension der Verwaltungsmodernisierung war die Neuausrichtung der Behörden hin zu einer stärkeren Bürgerorientierung. Eine größere Transparenz und besserer Service wurden angestrebt.<sup>1</sup> Viele Archive rückten die Erwartungen und Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer stärker in den Mittelpunkt der archivarischen Tätigkeiten und unternahmen große Anstrengungen, ihre Nutzerfreundlichkeit in verschiedensten Arbeitsbereichen zu erhöhen. Die grundsätzliche Sicht darauf, was ein Archiv ist und was es leisten soll, wandelte sich immer mehr hin zu einem Verständnis des Archivs als spezialisierte Dienstleistungsorganisation.<sup>2</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Neuausrichtung müssen Archive wie auch andere öffentliche Einrichtungen ihren gesetzlichen und gesellschaftlichen Auftrag im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche und Interessen möglichst umfassend erfüllen. Daher wird im Archivwesen vermehrt darüber nachgedacht, wie die Qualität bei der Ausübung der archivarischen Fachaufgaben unter Beachtung fachlicher wie ökonomischer Gesichtspunkte sichergestellt werden kann. In diesem Zusammenhang werden wiederum aus der Wirtschaftswissenschaft stammende Konzepte diskutiert, so etwa der Einsatz von Instrumenten des Qualitätsmanagements.<sup>3</sup>

Zur Verbesserung der Serviceleistungen im Rahmen eines Qualitätsmanagements wie auch zur verstärkten Ausrichtung der archivarischen Tätigkeiten auf die Nutzerinnen und Nutzer ist es nötig zu wissen, was diese eigentlich erwarten und wie zufrieden sie mit den Dienstleistungen des Archivs sind. Um Antworten auf diese Fragen zu finden, griffen Archive bisher vor allem auf die Methode der Nutzerbefragung mittels Fragebogen zurück.<sup>4</sup> Zuletzt wurde im Hessischen Landesarchiv (HLA) eine professionelle Nutzerstudie durchgeführt, welche eine Reihe von interessanten Ergebnissen erbrachte.<sup>5</sup> Ein Nachteil der großangelegten Studien ist, dass sie nur in größeren zeitlichen Abständen durchgeführt werden können, da sie sowohl für das Archiv als auch für die Befragten einen nicht unerheblichen Aufwand bedeuten. Eine Möglichkeit, auch im alltäglichen Betrieb mehr über die Erwartungen und Wünsche sowie über die Zufriedenheit der Nutzerinnen und Nutzer zu erfahren, wäre

---

<sup>1</sup> Hedwig 2016, S. 24–29. Vgl. Bogumil et al. 2001, S. 9–13; Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung o. J., S. 1 f.

<sup>2</sup> Vgl. Weber 2001; Huser 2012, S. 187–189; Hallam Smith 2003. Die Publikation zum 61. Südwestdeutschen Archivtag trägt den Titel: „Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Das Dienstleistungsunternehmen Archiv auf dem Prüfstand der Benutzerorientierung“; Schadek 2002.

<sup>3</sup> Vgl. Nolte 2016; Graf 2016. Für die niederländischen Archive gibt es ein an europäischen Qualitäts- und Bewertungsmodellen orientiertes Qualitätshandbuch, welches auch Richtlinien zur Kundenzufriedenheit enthält; Branchenverenging Archiefinstellingen Nederland (BRAIN), versie 2013.

<sup>4</sup> Z.B. Stadtarchiv Halle (Saale), s. Nessen 2011; Staatsarchiv Wolfenbüttel, s. Wagener-Fimpel 2010; Hauptstaatsarchiv Stuttgart, s. Hochstuhl 1997.

<sup>5</sup> Reinhardt/Mundt 2016, <[landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/content-downloads/Nutzerstudie%202016%20Ergebnisse\\_final-201608180.pdf](https://landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/content-downloads/Nutzerstudie%202016%20Ergebnisse_final-201608180.pdf)> [letzter Zugriff 27.03.2017].

von diesen geäußertes Feedback, also Rückmeldungen zu den Leistungen des Archivs in Form von Kritik, Lob und Anregungen, zu sammeln, systematisch zu bearbeiten und auszuwerten.

In der vorliegenden Arbeit wird herausgearbeitet, wie ein solcher systematischer Umgang mit Feedback im Hessischen Landesarchiv aussehen könnte. Dazu wird zunächst auf die Theorie des Feedbackmanagements eingegangen, die in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung seit Jahren weiterentwickelt wird. Dann werden Feedbackmanagementprozesse im Archivwesen sowie in anderen Zweigen des öffentlichen Sektors in den Blick genommen und einige Unterschiede zum Unternehmensbereich dargestellt. Da ein Feedbackmanagement zu den Arbeitsprozessen der Organisation passen muss, in der es eingeführt werden soll, wurde mithilfe von leitfadengestützten Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des HLA, die in verschiedenen Geschäftsbereichen und Funktionen tätig sind, erhoben, wie in den einzelnen Staatsarchiven derzeit mit Rückmeldungen umgegangen wird. Auf Grundlage der Theorie des Feedbackmanagements und der Auswertung der Interviews werden Vorschläge diskutiert, wie im HLA zukünftig einheitlicher und strukturierter mit Nutzer-Feedback umgegangen werden kann. Abschließend werden Handlungsempfehlungen formuliert.

## 2. Feedbackmanagement in der Theorie

Unter den Bedingungen eines verschärften Wettbewerbs kam es in der unternehmerischen Praxis wie auch in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung in den letzten Jahren zu einer Neuausrichtung. Die Kundin<sup>6</sup> rückte in den Mittelpunkt des Marketings. In vielen Unternehmen wurde die Kundenorientierung, das heißt die „Ausrichtung aller marktrelevanten Maßnahmen eines Unternehmens auf die Bedürfnisse und Probleme der Kunden“<sup>7</sup>, zum höchsten Ziel erklärt. Die Forschung konzentrierte sich zunehmend auf das Verhalten der Kundinnen und ihre Interaktion mit dem Unternehmen.<sup>8</sup> Es wurden zahlreiche Studien zu den Themenbereichen Kundenzufriedenheit, Kundenbindung und Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management) durchgeführt.<sup>9</sup> Das grundlegende Ziel dieser Ausrichtung ist wirtschaftlicher Erfolg, der sich etwa in der Erhöhung der Umsätze und der Steigerung des Unternehmenswertes ablesen lässt. Unternehmen setzen immer mehr auf eine systematische Pflege der bestehenden Kundenbeziehungen anstatt nur auf die – oft schwierigere und kostspieligere – Neuakquise. Die Kundin soll zufrieden sein, sie soll Wieder- und Mehrkäufe tätigen, möglichst positive Mundpropaganda für das Unternehmen betreiben und ihre Abwanderung zur Konkurrenz soll verhindert werden. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind zu zentralen Erfolgsgrößen im strategischen Management geworden; Kundenorientierung und die Steuerung von Kundenbeziehungen spielen eine wichtige Rolle für die unternehmerische Planung.<sup>10</sup>

Da die Kundenzufriedenheit eine zentrale Einflussgröße auf das Kundenverhalten darstellt, wird ihr in der Marketingtheorie und -praxis große Aufmerksamkeit geschenkt.<sup>11</sup> Zur Frage, wie Zufriedenheit entsteht, gibt es verschiedene Theorien. Weitgehend anerkannt und in der Forschung zur Kundenzufriedenheit weit verbreitet ist das sogenannte C/D-Paradigma (Confirmation/Disconfirmation-Paradigm). Die Kernaussage des C/D-Paradig-

---

<sup>6</sup> In der vorliegenden Arbeit werden zur Bezeichnung von Personen wenn möglich Ausdrücke verwendet, die beide Geschlechter berücksichtigen. Aus Gründen der Lesbarkeit werden jedoch auch Einzelformen gebraucht. Im ersten Teil der Arbeit wird in diesen Fällen die weibliche Form, im zweiten Teil die männliche Form benutzt. Das jeweils andere Geschlecht ist mit gemeint.

<sup>7</sup> Kompakt-Lexikon Wirtschaft 2014, S. 334 f.

<sup>8</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 3; Homburg/Bruhn 2013, S. 5

<sup>9</sup> Der Stellenwert des Themas in den Wirtschaftswissenschaften ist an den zahlreichen aktuellen und voluminösen Handbüchern zu erkennen; z.B. Homburg 2016; Bruhn/Homburg 2013; Bruhn 2015; Hippner 2011; Bruhn/Stauss 2009; Töpfer 2008; Stauss/Seidel 2014; Ratajczak 2010.

<sup>10</sup> Homburg/Bruhn 2013, S. 17–20; Bruhn 2015, S. 2.

<sup>11</sup> Homburg/Stock-Homburg 2016, S. 19.

mas ist, dass die Zufriedenheit der Kundin mit einer erhaltenen Leistung auf einem Soll-Ist-Vergleich beruht. Die Kundin vergleicht die tatsächlich erhaltene Leistung (Ist-Komponente) mit der Leistung, die sie aufgrund von individuellen Annahmen, früheren Erfahrungen und Idealvorstellungen erwartet (Soll-Komponente). Entspricht die erhaltene Leistung genau den Erwartungen der Kundin, wird dies als Bestätigung bezeichnet (Konfirmation); das Ausmaß ihrer Zufriedenheit liegt auf dem Konfirmationsniveau. Übertrifft die Ist-Leistung die Soll-Leistung, so liegt ihre Zufriedenheit über dem Konfirmationsniveau (positive Diskonfirmation); bleibt die Leistung hingegen hinter den Erwartungen zurück, so führt dies zu einer unter dem Konfirmationsniveau liegenden Zufriedenheit, das heißt zu Unzufriedenheit (negative Diskonfirmation).<sup>12</sup>

Durch Beschwerdemanagement bemühen Unternehmen sich, solche Unzufriedenheit zu vermeiden oder bereits entstandene Unzufriedenheit zu mindern. Dies ist für das Unternehmen in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Zum einen sollen sich beschwerende Kundinnen zufriedengestellt und gehalten werden, da sich dies auf den Erfolg positiv auswirkt. Zum anderen können die durch die Auswertung der eingegangenen Beschwerden erhaltenen Informationen genutzt werden, um Schwächen im Leistungsangebot zu erkennen und so Produkte und Prozesse zu verbessern. Beschwerdemanagement dient also zugleich als Instrument des Kundenbeziehungsmanagements wie des Qualitätsmanagements und besitzt in beiden Bereichen erhebliches strategisches Potenzial.<sup>13</sup>

Kundenlob spielt in der Marketingforschung bisher nur eine untergeordnete Rolle. In einigen Studien wird jedoch herausgestellt, dass die Beschäftigung mit Kundenlob dem Unternehmen einerseits dabei helfen kann, die besonders wahrgenommenen Stärken im Serviceangebot zu erkennen und gegebenenfalls auszubauen, andererseits kann es in der internen Kommunikation eingesetzt werden und zur Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dienen.<sup>14</sup> Daher wird in der Forschung auch die Meinung vertreten, dass Unternehmen im Rahmen ihres Customer Relationship Managements ein integriertes Feedbackmanagement durchführen sollten.<sup>15</sup>

### 3. Feedbackmanagement im Archiv und in anderen öffentlichen Einrichtungen

Im deutschen Archivwesen ist Feedbackmanagement bisher nicht verbreitet. Ein Beispiel findet sich in den britischen National Archives, die einen strukturierten Feedbackmanagementprozess und eine an die Nutzerinnen und Nutzer gerichtete Richtlinie für den Umgang mit Kommentaren und Beschwerden haben.<sup>16</sup>

In anderen Bereichen des öffentlichen Sektors wird Feedback- oder Beschwerdemanagement vor dem Hintergrund der geschilderten Verwaltungsreformen und der bürgerorientierten Neuausrichtung vermehrt eingesetzt. So gibt es eine Reihe von Beispielen für den Einsatz und Empfehlungen zur Einführung von entsprechenden Prozessen für Verwaltungen.<sup>17</sup> Eine größere Rolle spielt das Thema Feedbackmanagement in einem dem

---

<sup>12</sup> Homburg/Stock-Homburg 2016, S. 19–23. Im Gesamtbeitrag wird ein ausführlicher Überblick über die in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung diskutierten Theorien zu Entstehung, Dimensionalität und Auswirkungen von Kundenzufriedenheit gegeben.

<sup>13</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 3 f.

<sup>14</sup> Stauss 2009, S. 317. In seinem Beitrag legt Stauss die theoretischen Grundlagen zur Lobdiskussion aus der psychologischen Lern- und Motivationsforschung sowie aus der Marketingforschung dar.

<sup>15</sup> Stauss 2011, S. 466.

<sup>16</sup> Ottaway-Searle 2017.

<sup>17</sup> Z.B. Arbeitskreis Ideen- und Beschwerdemanagement Schleswig-Holstein 2007; Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung o. J., S. 84–89; Einführung Ideen- und Beschwerdemanagement 2006; Referat Neues Steuerungsmodell/Controlling: Konzept zur Einrichtung eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements bei der Stadt Braunschweig, 1999.

Archivwesen benachbarten Bereich, nämlich im Bibliotheksbetrieb.<sup>18</sup> In vielen öffentlichen Bibliotheken wurde ein solcher Prozess mittlerweile eingeführt. Die verfolgten Ziele entsprechen in großen Teilen denen der Wirtschaftsunternehmen. Einerseits erhofft man sich Informationen, die zur Leistungsverbesserung in das Qualitätsmanagement eingespeist werden können, andererseits sollen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erhöht werden.

Auch im Archivwesen finden die Begriffe „Kundin“ und „Kundenorientierung“ zunehmend Eingang in den Sprachgebrauch.<sup>19</sup> Darüber, ob diese Begriffe und Konzepte im Archiv angebracht sind, gehen die Meinungen jedoch auseinander. Zwar kann man die Nutzerinnen eines Archivs, wenn man die Definitionen im *Kompaktlexikon Wirtschaft* zugrunde legt, in gewissem Sinne als Kundinnen bezeichnen.<sup>20</sup> Zu bedenken ist jedoch, dass weder Behörden noch Nutzerinnen mit speziellen Forschungsinteressen tatsächlich eine Wahl haben, an welches Archiv sie sich wenden wollen. Die Behörden sind aufgrund der Sprengelzuteilung an ein bestimmtes Archiv abgabepflichtig. Personen, die zum Beispiel eine genealogische oder regionalhistorische Fragestellung verfolgen, finden die für ihr Thema relevanten Archivalien eben nur in einem bestimmten Archiv. Aufgrund der Eigenheit der Archivalien, nämlich der unikalen Überlieferung, haben Archive das Monopol für den größten Teil ihres Angebots. Lediglich in einigen wenigen Bereichen, etwa dann, wenn sich das Archiv auch als Veranstaltungszentrum betätigt, tritt es in Konkurrenz zu anderen Einrichtungen.<sup>21</sup> Angebot und Nachfrage öffentlicher Dienstleistungen unterliegen in der Regel auch nicht den Marktmechanismen, die in der freien Wirtschaft als Regulativ für Wirtschaftlichkeit und Qualität wirken.<sup>22</sup> Während weitgehend Einigkeit darüber herrscht, dass Kundenfreundlichkeit und guter Service in Archiven selbstverständlich sein sollten, wird zur „Kundenorientierung“ kritisch angemerkt, dass Archive ihre Arbeit nicht grundsätzlich und ausschließlich an den Wünschen einzelner Dritter ausrichten können, da gesetzliche Vorgaben, öffentliche Interessen, fachliche Anforderungen und gesellschaftliche Aufgaben ebenfalls beachtet werden müssen.<sup>23</sup> Eine auf die archivischen Bedingungen angepasste Erklärung formulierte Hochstuhl: „Kundenorientierung bedeutet, daß das Archiv über die Interessen, die Erwartungen und Wünsche seiner jeweiligen ‚Kunden‘ Bescheid weiß und diese zu einem tragfähigen, allseitig akzeptierten Ausgleich mit den öffentlichen Interessen, Aufgaben und Zielen bringt.“<sup>24</sup>

Als Ziel eines Feedbackmanagements im Archiv spielt die Kundenbindung also eine untergeordnete Rolle. Auch sind die im wirtschaftlichen Bereich sehr wichtigen unmittelbaren monetären Auswirkungen der Kundenzufriedenheit wie Gewinne und Verluste oder eine Steigerung des Unternehmenswertes für Archive nicht gegeben. Dennoch könnten durch einen systematischen Umgang mit Feedback interessante Informationen gewonnen werden, mit denen sich für das Archiv möglicherweise positive Effekte erzielen lassen. So können Erkenntnisse über die Erwartungen und Bedürfnisse der Nutzerinnen und Nutzer gewonnen werden, die zu einer Verbesserung der Kommunikation und einer Erhöhung der Kundenfreundlichkeit führen könnten. Zufriedene Nutzerinnen sorgen zudem für ein positives Image, was das Ansehen des Archivs bei Trägerinnen, Unterstützerinnen

---

<sup>18</sup> Vgl. Müller 2001; Flammersheim 2004a, 2004b; Rudolph 2006. Auch beschäftigten sich diverse Studierende der Bibliothekswissenschaften in Abschlussarbeiten mit Feedback- und Beschwerdemanagement; z.B. Ackermann 2004; Bosch 2007; Heyd 1998; Jessen 2005; Schlüter 2012.

<sup>19</sup> Rehm 2002, S. 17 f.

<sup>20</sup> Kompakt-Lexikon Wirtschaft 2014, S. 34. Nach der Definition des Lexikons ist ein „Kunde – ein tatsächlicher oder potenzieller Nachfrager auf Märkten“ (S. 334). Zur Entstehung eines Marktes sind „mindestens ein Anbieter und mindestens ein Nachfrager“ nötig. (S. 368). Die Archivnutzerinnen sind als Nachfrager der Dienstleistungen, die das Archiv anbietet, in diesem Sinne also Kundinnen.

<sup>21</sup> Nolte 2003, S. 13 f.; Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung o. J., S. 6.

<sup>22</sup> Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung o. J., S. 5–7.

<sup>23</sup> Rehm 2002, S. 17–21, 26 f.; Hochstuhl 1997, Sp. 449 f.

<sup>24</sup> Hochstuhl 1997, Sp. 449.

und Öffentlichkeit steigern kann. Positives Feedback wirkt motivierend auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Auch könnten durch Rückmeldungen Stärken und Schwächen im Leistungsangebot identifiziert und Verbesserungspotenziale erkannt werden. Schließlich wäre es möglich, dass Probleme gegenüber den verantwortlichen Stellen belegt werden.

#### **4. Ist-Analyse: Derzeitiger Umgang mit Feedback im HLA**

Da ein Feedbackmanagement zu den Arbeitsprozessen der Organisation, in der es angewendet werden soll, passen muss, ist der erste Schritt zu einer Konzeption für ein Feedbackmanagement im HLA eine Analyse des Ist-Zustands.<sup>25</sup> Mit in die Überlegungen einzubeziehen ist außerdem, dass das HLA aus mehreren, weitgehend unabhängigen Staatsarchiven besteht, die sich in ihrer Überlieferungsstruktur und Größe stark unterscheiden. Dazu kommen weitere Außenstellen. Es handelt sich bei den einzelnen Häusern um relativ kleine Einheiten mit wenig Personal.

Um herauszufinden, wie im HLA derzeit mit Feedback umgegangen wird, wurden mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der einzelnen Standorte aus verschiedenen Geschäftsbereichen und Statusgruppen leitfadengestützte Interviews geführt. Die Stichprobe besteht aus 22 Personen. Von den Interviewten sind sechs im Hauptstaatsarchiv Wiesbaden tätig, sieben im Staatsarchiv Darmstadt, acht im Staatsarchiv Marburg sowie eine Person im Personenstandsarchiv in Neustadt.<sup>26</sup> Die Gruppe der Befragten setzt sich zusammen aus Facharchivarinnen und -archivaren des gehobenen und höheren Dienstes, den Hausleitungen sowie Vertreterinnen und Vertretern des Lesesaal- und Magazinpersonals. Die Interviewten sind tätig in den Aufgabenbereichen Leitung, Anfragenbearbeitung und fachliche Beratung, Nutzung, Öffentlichkeitsarbeit, Lesesaalaufsicht und -organisation sowie in der Betreuung und Entwicklung von Arcinsys. Der zuvor ausgehändigte Gesprächsleitfaden enthielt vierzehn Fragen.<sup>27</sup>

##### **4.1. Eingang, Umfang und Themen des Feedbacks**

Die meisten interviewten Kolleginnen und Kollegen verstehen unter Feedback die explizite Rückmeldung von Nutzerinnen und Nutzern.<sup>28</sup> Feedback kann positiv oder negativ sein und über verschiedene Kanäle ankommen. Einige Wenige konstatieren, dass Feedback Teil der allgemeinen Kommunikation ist, und zählen noch implizite Signale wie Mimik dazu. Rückmeldungen geben alle Arten von Nutzerinnen und Nutzern, genannt wurden etwa Privatpersonen, Vertreterinnen von Behörden, Besucherinnen von Veranstaltungen der Öffentlichkeitsarbeit, Schulungsteilnehmerinnen, Nachlasserinnen, Kommunen und auch diejenigen, die nicht direkt die Kern-Dienstleistungen des Archivs in Anspruch nehmen, sondern zum Beispiel ein Projekt oder eine Publikation loben. Die Unterschiede im Feedbackverhalten hängen nicht vom Themengebiet ab, sondern von der jeweiligen Persönlichkeit derjenigen, die Rückmeldungen geben.

Als Kanäle, die zur Abgabe von Feedback genutzt werden, nannten die Befragten am häufigsten E-Mail und das persönliche Gespräch; fast alle Interviewten erhalten Rückmeldungen auf diesen Wegen. Jeweils etwa die Hälfte der Befragten bekommt Rückmeldungen auch über das Telefon oder die Arcinsys-Funktion „Verbessern“. Darüber hinaus wurden eine Reihe von sonstigen Möglichkeiten genannt, die vereinzelt genutzt werden; dazu gehören Briefe, Evaluationsbögen bei Schulungen, Dank in Publikationen und persönliche Karten oder kleine

<sup>25</sup> Vgl. Stauss/Seidel 2014, S. 582.

<sup>26</sup> Die Marburger Außenstelle auf Burg Ludwigstein blieb aufgrund ihrer Einbindung in die „Jugendburg Ludwigstein“ bei den Interviews unberücksichtigt, allerdings erhielt ich von der Leiterin per E-Mail eine kurze Schilderung, wie im Archiv der deutschen Jugendbewegung mit Feedback umgegangen wird.

<sup>27</sup> Gesprächsleitfaden s. Anhang 2.

<sup>28</sup> Von mehreren Interviewten wurde angesprochen, dass das interne Feedback zwischen Kolleginnen und Kollegen eine wichtige Rolle spiele und ihnen bei dem Begriff als Erstes in den Sinn komme.

Geschenke, insbesondere zu Festtagen. Mehrere Befragte gaben auch an, dass Feedback bei ihnen oft indirekt durch Weiterleitung oder über die Vermittlung anderer Personen ankommt. Welcher Kanal überwiegt, hängt vom Aufgabenbereich der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Personen, die viel im Lesesaal oder in der Öffentlichkeitsarbeit tätig sind, erhalten Feedback überwiegend im persönlichen Gespräch, während diejenigen, die Anfragen bearbeiten, vor allem E-Mail-Rückmeldungen bekommen. Abgesehen von der Arcinsys-Funktion „Verbessern“ wird derzeit an keiner Stelle explizit auf die Möglichkeit hingewiesen, dass ein Feedback abgegeben werden kann. Es gibt lediglich im Rahmen der Anfragenbearbeitung eine standardmäßige Formulierung, dass man für Rückfragen zur Verfügung steht. Erst bei der Durchführung der Nutzerstudie wurde Feedback gezielt abgefragt.

Die Anzahl der Rückmeldungen, die bei den Kolleginnen und Kollegen ankommt, ist sehr unterschiedlich. Einige Personen konnten sie gar nicht beziffern, die von anderen genannten Zahlen bewegten sich zwischen zwei pro Jahr und zwei pro Tag. Ein knappes Drittel der Interviewten gab an, sehr selten Rückmeldungen zu erhalten; die Spanne reicht von einigen im Jahr bis zu zwei pro Monat. Etwas weniger als die Hälfte der Befragten erhält zwischen drei und zwanzig Rückmeldungen pro Monat und liegt damit im mittleren Bereich. Einige wenige gaben an, täglich Feedback zu bekommen. Die Themen, zu denen Feedback gegeben wird, sind ebenfalls sehr unterschiedlich. Das Spektrum reicht von Arcinsys über Digitalisate und Auskünfte bis zu Infrastruktur.<sup>29</sup>

#### 4.2. Bearbeitung und Erfassung

Es gibt keine spezielle, verschriftlichte Richtlinie zur Feedbackbearbeitung im HLA. Mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Staatsarchivs Darmstadt wiesen jedoch darauf hin, dass in ihrem Haus die offizielle Regelung bestehe, Dankschreiben und sonstige schriftlich eingehende positive Rückmeldungen in Hedok einzuspeisen bzw. zur Akte zu nehmen. Einige Wiesbadener Kolleginnen und Kollegen verwiesen darauf, dass es ungeschriebene allgemeine Verhaltensregeln für den Umgang mit Nutzerinnen gibt, nämlich mit ihnen freundlich und zielgerichtet umzugehen und ihre Anliegen ernst zu nehmen. Maßgeblich dafür, wer eine Rückmeldung bearbeitet, ist vor allem die fachliche Zuständigkeit. Festgelegte Fristen zur Bearbeitung gibt es nicht, als Richtwert dient der allgemeine Bearbeitungszeitraum, der auch für die Anfragenbearbeitung angesetzt wird. Mehrfach betont wurde, dass Feedback schnell bearbeitet werden muss.

Der Umgang mit Feedback erfolgt im HLA in der Regel nicht systematisch. Eine Ausnahme bildet nur der Umgang mit Hinweisen zur Usability von Arcinsys, auf den weiter unten kurz eingegangen wird. Alle anderen Rückmeldungen werden individuell behandelt. Der übliche Ablauf ist laut den Angaben der Befragten, dass positives Feedback zur Kenntnis genommen und gegebenenfalls an die Person, an die es gerichtet war, weitergegeben wird. Dank und Lob erfordern, abgesehen von einer angemessenen Reaktion im persönlichen Gespräch, keine weitere Handlung. Negatives Feedback wird von denjenigen, bei denen es ankommt, entweder selbst bearbeitet oder an die für den angesprochenen Bereich zuständigen Personen weitergeleitet (z.B. Bestandsverantwortliche, Arcinsysbeauftragte). Wenn ein Anliegen nicht direkt gelöst werden kann, wird mitunter als ‚höhere Eskalationsstufe‘ die Hausleitung eingeschaltet. In der Regel wird dann versucht, eine für alle Seiten zufriedenstellende Lösung für den Einzelfall zu finden. Wenn keine sofortige Veränderung erfolgen kann, etwa weil das Archiv die geforderte Sache nicht direkt umsetzen kann (z.B. Online-Stellung von Digitalisaten) oder die Entscheidungsbefugnis an anderer Stelle liegt (z.B. bei Beschwerden zum Gebäude), wird versucht, die Situation zu erklären. Angaben zum Bearbeitungsstand oder -prozess erhält die Nutzerin üblicherweise nicht. Eine Eingangsbestätigung auf schriftliche Rückmeldungen gibt es nur in Einzelfällen, Mitteilungen zum Bearbeitungsstand werden in der Regel nur verschickt, wenn sich im Rahmen der Anfragenbearbeitung Verzögerungen ergeben. Im direkten Gespräch wird bei Beschwerden und Nachfragen versucht, Dauer und Prozedere zu erklä-

<sup>29</sup> Die Themen wurden im nächsten Kapitel in Kategorien gegliedert und werden daher hier nicht im Detail aufgeführt.

ren. Der Umgang mit Rückmeldungen ist für das Lesesaalpersonal in den meisten Fällen Teil des allgemeinen Arbeitsalltags. Feedback entsteht aus Gesprächssituationen, in denen unmittelbar reagiert werden muss und ein Großteil der Anliegen bereits bearbeitet werden kann. Ebenso werden Rückmeldungen zu schriftlichen Anfragen oft im Rahmen der normalen Anfragenbearbeitung behandelt.

Einen festen Ablauf zur Bearbeitung von Feedback gibt es nur im Bereich der Weiterentwicklung von Arcinsys. Informationen zu Funktionalität und Usability, deren Eingang allerdings auch unsystematisch erfolgt, werden in die Software Mantis Bug Tracker eingepflegt. Arcinsys erlaubt außerdem eine Beobachtung und Auswertung des Nutzerverhaltens. Auf dieser Grundlage werden Maßnahmen zur Systementwicklung priorisiert und strukturiert abgearbeitet. Der Prozess ist in den allgemeinen Arbeitsablauf integriert.

Die meisten der Interviewten geben an, dass der Arbeitsaufwand, den die Bearbeitung von Feedback derzeit in Anspruch nimmt, sehr gering ist, konnten ihn aber oft nicht genauer beziffern. Genannt wurden hier lediglich die Dauer von unter einer Stunde im Monat und 5–10 Minuten pro Fall. Der geringe Aufwand wird jedoch auch auf die insgesamt geringe Zahl an Rückmeldungen zurückgeführt. Positives Feedback verlangt keine weitere Reaktion, während der Umgang mit Beschwerden etwas mehr Zeit in Anspruch nimmt. Anmerkungen zu den Erschließungsinformationen, die über die Arcinsys-Funktion „Verbessern“ eingereicht werden, erfordern mitunter eine zeitintensivere Bearbeitung.<sup>30</sup> Auch die Neuankündigung von reklamierten Reproduktionen und die Klärung komplizierter rechtlicher Fragen können einen größeren Aufwand bedeuten.

Eine systematische Erfassung von Feedback gibt es im HLA derzeit nicht. Schriftlich eingehende Rückmeldungen werden, besonders wenn sie im Rahmen der Anfragenbearbeitung anfallen, in Hedok eingespeist bzw. zur Akte gegeben. Sie sind dann allerdings nicht mehr als Feedback zu erkennen. Auch Hinweise, die über die Arcinsys-Funktion „Verbessern“ eingehen, werden in Hedok erfasst, da sie bei der Poststelle ankommen. Mündliches Feedback wird nur in Ausnahmefällen festgehalten. Ein Vermerk wird dann angefertigt, wenn eine mündlich vorgebrachte Beschwerde weitere Bearbeitung oder Weiterleitung erfordert oder wenn in einem Gespräch eine Vereinbarung getroffen wurde. Andere Arten von Rückmeldungen, die unabhängig von der Bearbeitung eines bestimmten Anliegens sind, werden nicht erfasst. Eine Ausnahme bildet in Darmstadt die Sammlung von positiven schriftlichen Äußerungen über den Lesesaal. Eine Auswertung von Feedback findet ebenfalls nicht statt, da ja keine Datenbasis vorliegt.

### **4.3. Vorteile und Nachteile eines Feedbackmanagements**

Die Meinungen der Interviewten zur Frage, ob ein systematischerer Umgang mit und eine Auswertung von Feedback im Hessischen Landesarchiv eingeführt werden sollte, gehen stark auseinander. Dabei lassen sich einige Unterschiede zwischen den drei Staatsarchiven und den verschiedenen Statusgruppen feststellen. Unter den Befragten im Hauptstaatsarchiv Wiesbaden sind die Ansichten geteilt. Einige Kolleginnen und Kollegen sind für einen systematischen Umgang mit Rückmeldungen aufgeschlossen oder sehen einen Nutzen für einzelne Arbeitsbereiche, andere halten ein Feedbackmanagement für unnötig bzw. nicht aussagekräftig. Viele der interviewten Kolleginnen und Kollegen des Staatsarchivs Marburg sehen die Idee des Feedbackmanagements insgesamt positiv oder erkennen zumindest Vorteile für bestimmte Arbeitsbereiche, nur einige Personen äußerten sich neutral oder negativ. Die befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Staatsarchivs Darmstadt stehen der Idee eines systematischen Umgangs mit Feedback durchgehend sehr kritisch oder klar ablehnend gegenüber.

Volle Zustimmung zur Einführung eines Feedbackmanagementprozesses gibt es nur bei Vertreterinnen und Vertretern des höheren Dienstes und der Hausleitungen. Die Kolleginnen und Kollegen des gehobenen Dienstes

---

<sup>30</sup> Dies ist der Fall, wenn es um inhaltliche Angaben geht, die überprüft werden müssen, wie etwa die Identifizierung von Orten oder die Datierung.

tes und des Lesesaalpersonals erkennen teilweise einen Nutzen für spezielle Arbeitsbereiche, stehen dem Einsatz neutral gegenüber oder sind sehr skeptisch und lehnen Regelungen ganz ab.

Die Einschätzungen der Befragten zu Vorteilen und Nachteilen eines geregelten Umgangs mit einer Auswertung von Feedback lassen sich überwiegend drei Bereichen zuordnen: Qualitätsbezug, Kundenorientierung und Mitarbeiterorientierung.

Das Thema Qualität der Leistungen des Archivs wurde von etwa einem Drittel der Befragten angesprochen. Als Vorteile eines systematischen Feedbackmanagements nannten sie vor allem drei Punkte: Erstens könnten dadurch Potenziale für Verbesserungen aufgezeigt werden. Zweitens würde eine größere Transparenz bei Stärken und Schwächen geschaffen werden. Außerdem würde dadurch sichtbar, welche Gegebenheiten besser kommuniziert werden müssen. Drittens könnten die dokumentierten Rückmeldungen genutzt werden, um Probleme gegenüber den Verantwortlichen zu belegen. Als Risiko wurde genannt, dass es zu Problemen mit der Umsetzung von Vorschlägen kommen könnte. Außerdem wurde als negativ angesehen, dass der Aufwand zur Durchführung eines Feedbackmanagements möglicherweise in keinerlei Verhältnis zum Ergebnis steht und dass es eine falsche Aufgabenpriorisierung darstelle.

Bezug auf die Kundinnen und Kunden des Archivs nahm ebenfalls etwa ein Drittel der Befragten, die fast ausschließlich zum höheren Dienst oder den Hausleitungen gehörten. Als mögliche Vorteile nannten sie, dass ein Feedbackmanagement den Kundenkontakt und die Kommunikation verbessern kann. Es gäbe den Nutzerinnen die Möglichkeit, Kritik zu üben oder Ärger loszuwerden, und zeige, dass ihre Meinung ernst genommen wird. Außerdem ermögliche eine systematische Erfassung und Auswertung der Rückmeldungen eine Einschätzung der Zufriedenheit mit den Leistungen des Archivs, zeige auf, wo Probleme liegen, und helfe, mehr über die Erwartungen und Bedürfnisse der Kundinnen zu erfahren. Als Risiko wurde angesehen, dass ein Feedbackmanagement womöglich zu hohe Erwartungen bei den Nutzerinnen wecken würde, was bei einer Nichtumsetzung von Forderungen zu Enttäuschung und Ärger führen könnte.

Einschätzungen mit Blick auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HLA gab etwa die Hälfte der Interviewten ab. Als mögliche Vorteile eines Feedbackmanagements sahen einige, dass durch eine Erfassung das viele positive Feedback sichtbar würde, das an das Archiv und sein Personal gerichtet wird. Viel Lob und Dank steigere die Motivation und die Zufriedenheit mit der Arbeit und könne das Team sowie die Verbundenheit mit dem Haus stärken. Durch eine Bündelung des Feedbacks könnte außerdem eine Entlastung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht werden. Als negativ bewertete ein großer Teil der Interviewten, dass es zu Mehrarbeit und höherer Belastung kommen kann und dass Vorgaben die Arbeit, insbesondere die Beratungstätigkeit im Lesesaal, erschweren würden. Es wird erwartet, dass es bei Einführung eines Feedbackmanagements zu Akzeptanzproblemen in der Mitarbeiterschaft kommen würde und bezweifelt, dass jemand die Aufgabe des Sammelns von Rückmeldungen übernehmen will. Viele der befragten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Staatsarchivs Darmstadt sahen in diesem Bereich besondere Risiken. Da aufgrund der geringen Größe der einzelnen Häuser eine Anonymität wohl nicht gewahrt werden könne und bei einer systematischen Erfassung und Auswertung von Feedback damit fast zwangsläufig eine Personalisierung stattfinde, befürchteten sie, dass dies zu Konkurrenzdenken und einem Wettlauf um Profilierung führt. Auch wäre es möglich, die Auswertung des Feedbacks zur Kontrolle der Arbeitsleistung Einzelner zu nutzen und darüber Druck aufzubauen; Personen oder Häuser könnten gegeneinander ausgespielt werden. Als problematisch wurde auch die Dokumentation des Feedbacks durch die einzelnen Personen eingeschätzt. Nicht nur müssten die Rückmeldungen im mitunter hektischen laufenden Betrieb festgehalten werden, die Erfassung wäre auch leicht manipulierbar; mündliches Feedback könnte erfunden oder verfälscht, schriftliches nicht weitergeleitet werden.

#### 4.4. Fragen, Einschätzungen und Vorschläge zum Feedbackmanagement

Zur Konzeption eines Feedbackmanagementprozesses und seiner Integration in die Arbeitsabläufe des Landesarchivs sprachen die interviewten Kolleginnen und Kollegen eine Reihe von Aspekten an. Es wurde gesagt, dass eine Kanalisierung und Bündelung von Feedback erreicht werden solle. Der Prozess solle eine zentrale Erfassung und strukturierte Bearbeitung ermöglichen, jedoch solle auch die Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihren Tätigkeitsbereich gewahrt bleiben. Dazu müssten sinnvolle Fragestellungen und Instrumente gewählt, in einem durchdachten Workflow Kanäle, Zuständigkeiten und Kategorien zur Erfassung festgelegt werden. Zur Integration in die Arbeitsabläufe des Archivs wurde vor allem betont, dass der Umgang mit Rückmeldungen aus den laufenden Arbeitsprozessen heraus funktionieren müsse. Der Aufwand müsse im Verhältnis zum Ergebnis stehen und der Ressourcenbedarf beachtet werden. Es dürfe keine aufgeblähte, komplizierte Struktur entstehen, sondern es müsse ein für den Arbeitsalltag passender Workflow entwickelt werden. Es solle keine Doppelstruktur zu Hedok entstehen. Dabei sollten die Größe der Organisationen und die standortspezifischen Gegebenheiten im Blick behalten werden. Der Feedbackmanagementprozess solle kein Selbstzweck sein und nicht zu noch stärkerer Bürokratisierung führen. Die Meinungen dazu, wie arbeitsintensiv ein solcher Prozess wäre, gehen ähnlich wie die zum Feedbackmanagement allgemein stark auseinander. Einige Kolleginnen und Kollegen schätzen den Aufwand als eher gering ein, andere halten die Anforderungen für leistbar, während wieder andere der Ansicht sind, dass er nur mit Mehrarbeit oder auf Kosten anderer Aufgaben durchzuführen sei.

Auf die Frage, wer an der Entwicklung und Einführung eines Feedbackmanagementprozesses beteiligt werden müsse, nannten die Interviewten Vertreterinnen und Vertreter vieler verschiedener Funktionen. Häufig genannt wurden die Dienststellenleitungen, die Nutzungsreferentinnen und -referenten und die Personen, die am meisten direkten Kontakt mit Nutzerinnen haben, insbesondere das Lesesaalpersonal. Deutlich wurde, dass die Entwicklung nicht als Aufgabe einer einzelnen Person angesehen wird, sondern dass alle Betroffenen daran auf die eine oder andere Weise beteiligt werden sollen – sei es durch konkrete Mitarbeit am Konzept oder durch Diskussion einer Vorlage. Vor allem in einem der Staatsarchive wurde auch die Beteiligung des Personalrats gefordert.

Gut die Hälfte der Interviewten machte konkrete Vorschläge dazu, wie das Feedback bearbeitet und erfasst werden könnte. Es wurde die Möglichkeit benannt, Rückmeldungen in Hedok aufzunehmen bzw. darauf hingewiesen, dass dies bereits passiert. Im System könnten sie vielleicht als Feedback markiert werden, um eine spätere Auswertung zu ermöglichen. Ebenfalls aufgebracht wurde die Idee, eine zentrale Tabelle oder Datenbank anzulegen, in die der Eingang von Rückmeldungen eingetragen wird. Es könnten einige Angaben hinzugefügt werden, etwa ob es sich um positives oder negatives Feedback handelt, sowie einige Stichwörter zum Inhalt. Mehrfach erwähnt wurde auch die Überlegung, ähnlich wie für die Anfragen eine zentrale Stelle einzurichten, bei der die Rückmeldungen ankommen und von der sie an die Zuständigen weiter verteilt werden. Für die Auswertung des gesammelten Feedbacks müsste eine Person zuständig sein, zum Beispiel die Nutzungsreferentin. Als mögliche Kanäle, die den Nutzerinnen und Nutzern zur Abgabe von Rückmeldungen angeboten werden könnten, wurden E-Mail, Homepage, Meinungsbox und eine Frage auf dem Nutzungsantrag genannt. Mehrfach betont wurde außerdem, dass eine schnelle Reaktion auf die Rückmeldungen essenziell sei. Einige Interviewte vertraten auch die Ansicht, dass eine in mehrjährigen Abständen durchgeführte Nutzerbefragung als Instrument zur Einschätzung der Kundenzufriedenheit und der Bewertung der Leistungen des Archivs ausreiche.

Einige der Befragten gaben zu bedenken, dass die Erfassung von mündlichem Feedback im laufenden Betrieb sehr schwierig wäre und gerade im Lesesaal die Beratungsgespräche verkomplizieren würde. Auch würde eine Aufnahme von mündlichen Rückmeldungen z.B. zu Veranstaltungen erfordern, dass jemand im Nachhinein

ein Protokoll anfertige, was einerseits eine Interpretation bedeute und andererseits leicht manipulierbar wäre. Eine Erfassung und Auswertung von schriftlichen Rückmeldungen wurde als praktikabler angesehen. Etwa ein Fünftel der Interviewten war der Ansicht, dass ein Feedbackmanagement nur für bestimmte Arbeitsbereiche sinnvoll sei, namentlich für Verbesserungen der Usability von Arcinsys, des Webauftritts und auch des Lesesaalmanagements. Außerdem wurde vorgeschlagen, im Rahmen der Kooperation zwischen dem HLA und dem Hessischen Landesamt für geschichtliche Landeskunde eventuell Rückmeldungen zu LAGIS in das Feedbackmanagement miteinzubeziehen.

Mehrere Kolleginnen und Kollegen sprachen auch die Verwendung der Feedbackinformationen an. So wurde einerseits gesagt, dass eine Auswertung stattfinden und die Ergebnisse genutzt werden sollten. Andererseits wurde gefragt, welche Konsequenzen nach einer Auswertung erfolgen, insbesondere wenn viel negatives Feedback aufläuft. Auch die Frage, ob bzw. wie sich aus der Auswertung Kennzahlen entwickeln und steuerungsrelevante Daten erhalten lassen, wurde aufgeworfen. Einige Befragte halten die Repräsentativität und Aussagekraft der Auswertungsergebnisse bedingt durch die geringe Anzahl der Rückmeldungen für fraglich. Eine häufige Überlegung war außerdem, ob das Feedbackmanagement und die Auswertung auf das ganze Landesarchiv bezogen sein sollte oder auf die einzelnen Staatsarchive. Vorgeschlagen wurde eine gemeinsame Konzeption für das HLA, deren Umsetzung im Detail jedoch von den Häusern individueller gehandhabt werden könnte.

Auf die Frage, welche Personen die bei einer Auswertung gewonnenen Informationen erhalten sollen, antworteten viele der Befragten, dass die Informationen diejenigen erreichen sollte, die die Rückmeldungen erhalten haben bzw. an die diese gerichtet waren, und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, deren Arbeitsbereich es betrifft. Auch die Dienststellenleitungen und die Nutzungsreferentinnen und -referenten sollen die Informationen erhalten. Außerdem könnte zur internen Kommunikation in den Dienstbesprechungen über die Ergebnisse berichtet werden. Eine externe Veröffentlichung wird ebenfalls für sinnvoll gehalten, da Transparenz in der Arbeit angestrebt wird. Einige Befragte sagten dazu jedoch einschränkend, dass Feedback nur nach außen kommuniziert werden sollte, wenn es eine Lösung für das angesprochene Problem gebe oder wenn tatsächlich Prozesse verbessert wurden. Positive Folgen für die Nutzerinnen und Nutzer sollten aktiv kommuniziert werden.

## 5. Diskussion: Feedbackmanagement im HLA

Die folgenden Überlegungen orientieren sich an dem Konzept des Wirtschaftswissenschaftlers Bernd Stauss, der zusammen mit dem Unternehmensberater Wolfgang Seidel ein Standardwerk zum Beschwerdemanagement verfasst,<sup>31</sup> sich an anderer Stelle jedoch auch intensiv mit Kundenlob auseinandergesetzt hat.<sup>32</sup> Stauss plädiert für ein integriertes Feedbackmanagement, das sowohl Beschwerden als auch Lob der Kunden erfasst und bearbeitet.<sup>33</sup> Er definiert es wie folgt: „Feedbackmanagement umfasst die Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Kundenbeschwerden und -lob ergreift. Dementsprechend umfasst es die Teilbereiche des Beschwerde- und Lobmanagements.“<sup>34</sup> Der Beschwerdemanagementprozess umfasst nach Stauss acht Aufgaben, die dem ‚direkten‘ oder dem ‚indirekten‘ Prozess zugeordnet werden. Diese Bezeichnungen beziehen sich darauf, dass die ersten vier Aufgaben im direkten Kontakt mit dem Kunden erfüllt werden, während die übrigen vier Aufgaben intern durchgeführt werden, ohne dass der Kunde unmittelbar daran beteiligt wäre. Die vier Elemente des direkten Prozesses sind Beschwerdestimulie-

<sup>31</sup> Stauss/Seidel 2014. Es gibt weitere wirtschaftswissenschaftliche Konzepte, die aber oft noch komplexer sind; z.B. Ramsauer/Walser 2005–2010.

<sup>32</sup> Stauss 2009.

<sup>33</sup> Stauss 2011, S. 466.

<sup>34</sup> Stauss 2011, S. 443.

rung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion; die vier Elemente des indirekten Prozesses sind Beschwerdeauswertung, -reporting, -controlling und -informationsnutzung.<sup>35</sup> Als Teilbereiche des Lobmanagements nennt Stauss Lobstimulierung, -behandlung, -analyse und -reporting sowie interne und externe Kommunikation.<sup>36</sup> Diese Aufgaben lassen sich in die Schritte des Beschwerdemanagements integrieren.

Im Folgenden werden die Aufgaben des Feedbackmanagements nacheinander behandelt. Als Erstes wird eine kurze Einführung in die Theorie des jeweiligen Schritts gegeben, danach werden Vorschläge für das Hessische Landesarchiv diskutiert.

### 5.1. Feedbackstimulierung

Um einen großen Nutzen aus dem Feedbackmanagement ziehen zu können, ist es vor allem wichtig, viele Rückmeldungen in Form von Lob, Kritik und Vorschlägen zu erhalten. Dazu müssen die Barrieren für die Abgabe von Feedback möglichst niedrig sein, so dass der Aufwand für Kundinnen und Kunden, sich zu äußern, möglichst gering ist. Die Maßnahmen, die eingesetzt werden können, um möglichst viele Personen zu Rückmeldungen zu bewegen, fallen in den Aufgabenbereich der Feedbackstimulierung. Hier sind vor allem drei Schritte wichtig. Erstens müssen geeignete Kanäle zur Abgabe von Feedback eingerichtet werden, es ist also festzulegen, auf welche Weise und gegenüber welcher Stelle Rückmeldungen gegeben werden können. Zweitens müssen diese Kanäle dann aktiv kommuniziert und bekannt gemacht werden. Drittens muss die Erreichbarkeit der annehmenden Stelle gesichert werden.<sup>37</sup>

Grundsätzlich sind Rückmeldungen auf mündlichem, schriftlichem und elektronischem Wege möglich. Wie aus den geführten Interviews deutlich wurde, erreicht Feedback das HLA bereits durch eine Reihe von Kanälen. Dies sind E-Mails, persönliche und telefonische Gespräche, die Arcinsys-Funktion „Verbessern“, Briefe und einige weitere, die nur vereinzelt vorkommen. Alle diese Möglichkeiten sind fest in die Arbeitsprozesse des Archivs integriert und werden auch weiterhin von Kundinnen und Kunden für Rückmeldungen benutzt werden. Daher müssen sie in die Konzeption eines Feedbackmanagementprozesses miteinbezogen werden.

Einige weitere Kanäle bieten sich für den Einsatz im Landesarchiv an. Als zusätzliche elektronische Kanäle könnten eine zentrale E-Mail-Adresse für Feedback (z.B. <meinung@hla.hessen.de>) und ein Feedback-Formular auf der Homepage des Landesarchivs angeboten werden.<sup>38</sup> Beide Optionen hätten den Vorteil, den Nutzerinnen und Nutzern eine Anlaufstelle für die Abgabe von allgemeinem Feedback zu bieten und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu entlasten. Die zentrale E-Mail-Adresse könnte in die Kontaktdaten des Landesarchivs integriert werden.<sup>39</sup> Ein Online-Formular für Feedback sollte auf der Homepage des HLA gut erkennbar und leicht zu finden sein. Ebenso sollte ein Link zum Formular in die Oberfläche von Arcinsys integriert werden, um den Nutzerinnen und Nutzern auch aus dem Informationssystem heraus die Möglichkeit zum Feedback zu geben.<sup>40</sup> Ein Beispiel für ein im archivischen Kontext verwendetes Online-Formular findet sich auf der Website der britischen National Archives.<sup>41</sup> Das Formular enthält eine Auswahlmöglichkeit für die Art des Feed-

---

<sup>35</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 67–71.

<sup>36</sup> Stauss 2009, 335 f.

<sup>37</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 68.

<sup>38</sup> Wenn es zu einer Einführung von Online-Plattformen wie Forum oder Chat kommen sollte, müssen auch diese Kanäle beobachtet bzw. in das Feedbackmanagement integriert werden. Vgl. zu diesem Thema die Transferarbeit von Sebastian Tripp: „Chats – Foren – FAQs: Überlegungen zur Online-Nutzerberatung im Hessischen Landesarchiv“.

<sup>39</sup> <landesarchiv.hessen.de/adressen-und-kontakt> [letzter Zugriff 27.03.2017].

<sup>40</sup> Um Verwechslungen mit der Arcinsys-Funktion „Verbessern“ entgegenzuwirken, sollte dem Formular eine kurze Erklärung vorangestellt werden.

<sup>41</sup> <www.nationalarchives.gov.uk/contact/contactform.asp?id=9> [letzter Zugriff 27.03.2017].

backs, ein Freitextfeld für die Nachricht und optional auszufüllende Felder für Kontaktdaten. Ein ähnlich einfacher Aufbau empfiehlt sich auch für ein Feedback-Formular des HLA, nur dass hier noch eine Auswahloption zur Angabe des Archivstandorts, auf den sich das Feedback bezieht, hinzugefügt werden sollte.

Als weitere Möglichkeit zur Feedbackabgabe, die vermutlich den Bedürfnissen der älteren Archivbesucherinnen und -besucher entgegenkommen würde, könnten an mehreren Stellen Meinungsboxen aufgehängt und vorgedruckte Formulare zum Einwurf bereitgestellt werden. Die Nutzerinnen und Nutzer könnten so ihre Meinung schriftlich und anonym niederlegen.<sup>42</sup> Um den Aufwand für diejenigen, die Feedback geben wollen, möglichst gering zu halten, sollten die Formulare einfach gehalten sein. Der Aufbau sollte dem Online-Formular entsprechen und folgende Felder enthalten: Ankreuzoptionen für die Angabe des Hauses, auf das sich die Rückmeldung bezieht, sowie für die Art des Feedbacks, ein Freitextfeld für die Nachricht und die Möglichkeit, Kontaktdaten anzugeben, wenn eine Antwort gewünscht wird.<sup>43</sup> Geeignete Orte, an denen in den einzelnen Archivgebäuden des HLA Meinungsboxen aufgestellt werden können, sind Lesesaal, Foyer und Garderobe der jeweiligen Häuser.

Die angebotenen Feedback-Kanäle sollten aktiv kommuniziert und beworben werden. Dazu ist einerseits wichtig, dass alle Kanäle gut sichtbar und leicht zugänglich sind. Durch Aushänge oder Angaben auf Info-Flyern kann weiter für die Abgabe von Feedback geworben werden. Auf der Homepage sollte neben dem gut sichtbaren Link zum Formular möglichst auch eine Erklärung oder FAQs zum Umgang mit dem Feedback zu finden sein. Außerdem sollte das Personal des Archivs aktiv auf die Möglichkeit hinweisen, Feedback abzugeben, insbesondere falls mündliches Feedback aus der Erfassung herausgenommen wird.<sup>44</sup> Schließlich muss gesichert sein, dass die bereitgestellten Kanäle erreichbar sind. Wenn neue Kanäle eingerichtet und die Abgabe von Feedback aktiv beworben wird, ist damit zu rechnen, dass sich die Zahl der Rückmeldungen erhöht. Daher sollten die Kanäle nacheinander eingeführt werden und ihre Bekanntmachung dosiert erfolgen, so dass das Personal Zeit hat, sich auf die neuen Abläufe und das erhöhte Feedbackaufkommen einzustellen.<sup>45</sup>

## 5.2. Feedbackannahme

Der nächste Schritt im Feedbackmanagementprozess ist die Feedbackannahme. Gerade bei persönlichen und telefonischen Rückmeldungen ist das Verhalten des angesprochenen Mitarbeiters entscheidend. Wie auf eine Rückmeldung, insbesondere eine Beschwerde, vonseiten des Empfängers reagiert wird, prägt das Bild der Kundenfreundlichkeit und wirkt sich stark auf die Zufriedenheit des Kunden aus. Im Rahmen der Feedbackannahme sind vor allem zwei Teilaufgaben zu lösen: die Organisation des Feedbackeingangs und die strukturierte Erfassung der Rückmeldungen. Für die Annahme des Feedbacks müssen klare Verantwortlichkeiten festgelegt und die zuständigen Mitarbeiter auf die Situation vorbereitet werden. Die Erfassung der Rückmeldungen soll schnell, strukturiert und vollständig erfolgen. Dafür müssen die Erfassungsformen festgelegt und die Erfassungsinhalte definiert werden, wobei zwischen Informationen zum Anliegen und Informationen zur Abwicklung unterschieden wird. Zur systematischen Erfassung muss ein passendes Kategorienschema entwickelt werden.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Wie Erfahrungen aus Bibliotheken zeigen, wird dieser Weg zur Abgabe von Feedback stark genutzt, auch wenn mehrere weitere Kanäle zur Verfügung stehen; Schlüter 2012, S. 22 f.; Bosch 2007, S. 48.

<sup>43</sup> Entwurf für eine Meinungskarte s. Anhang 1. Es wäre zu überlegen, ob in das Online-Formular und die Vordrucke thematische Kategorien als Auswahloption integriert werden sollten, wie es z.B. die Stadt Wetzlar in ihrem Online-Formular tut: <[www.wetzlar.de/rathaus/aktuelles/kuemmerkasten.php](http://www.wetzlar.de/rathaus/aktuelles/kuemmerkasten.php)> [letzter Zugriff 28.03.2017]. Der Kunde hätte damit die Möglichkeit, das Thema seiner Rückmeldung direkt herauszustellen; für die Mitarbeiter würde dies die Erfassung erleichtern. Allerdings würde das Formular dadurch deutlich unübersichtlicher.

<sup>44</sup> Siehe dazu die Ausführungen unter der Aufgabe Feedbackannahme.

<sup>45</sup> Müller 2001, S. 223; Jessen 2005, S. 26.

<sup>46</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 68.

Grundsätzlich muss entschieden werden, ob die Annahme und Bearbeitung von Feedback dezentral oder zentral geregelt werden soll. Eine dezentrale Organisation bedeutet, dass die Nutzerinnen und Nutzer sich an alle Archivbediensteten wenden können, was den Vorteil hat, dass ihnen die Feedbackabgabe einfach gemacht wird. Ein Nachteil kann sein, dass ohne klare Verantwortlichkeiten von einem Mitarbeiter zum nächsten verwiesen wird. Eine zentrale Organisation bedeutet, dass es nur eine Anlaufstelle für Feedback gibt, bei der die Rückmeldungen aus allen Kanälen ankommen. Dies erleichtert die Erfassung und Bearbeitung. Da im HLA der direkte Nutzerkontakt zum Arbeitsalltag gehört, ist eine rein zentrale Bearbeitung nicht möglich. Wie in Bibliotheken bietet sich für das Archiv ein „duales System“ an, das heißt eine Kombination aus dezentraler und zentraler Zuständigkeit.<sup>47</sup> Der Nutzer kann sich mit seinem Anliegen an jeden Mitarbeiter wenden, was im HLA im Rahmen der jeweiligen Aufgabenbereiche der Mitarbeiter sowieso schon geschieht. Zugleich wird jedoch auch eine zentrale Stelle eingerichtet, an der allgemeines Feedback aufläuft und die Bearbeitung veranlasst wird.

Im HLA erfolgt eine dezentrale Annahme von Feedback im persönlichen Gespräch im Lesesaal oder bei Veranstaltungen, bei telefonischen Kontakten sowie auch im Rahmen der Anfragenbearbeitung, die oft über E-Mail abgewickelt wird. Zentral angenommen werden Hinweise, die über die Arcinsys-Funktion „Verbessern“ eingehen. Den etablierten Arbeitsabläufen im Archiv entsprechend, sollte dies so beibehalten werden. Wenn neue Kanäle eingerichtet werden, ist das beste Vorgehen zu überlegen. Zur Annahme von Rückmeldungen, die über eine allgemeine E-Mail-Adresse oder ein Online-Formular eingehen, muss eine Stelle oder Person bestimmt werden, an der das Feedback zentral zusammenläuft. Die Hinweise, die über die Arcinsys-Funktion eingehen, könnten im Zuge einer Vereinheitlichung des Systems ebenfalls an diese zentrale Stelle gesandt werden. Da das HLA über mehrere Standorte verfügt, müssten die Rückmeldungen, die über Meinungboxen eingehen, zunächst im jeweiligen Haus gesammelt werden.

An allen Stellen müssen die Feedbackinformationen strukturiert erfasst werden, zum einen um eine reibungslose Bearbeitung zu gewährleisten, zum anderen um eine Auswertung zu ermöglichen. Die im HLA derzeit praktizierte teilweise Aufnahme von Rückmeldungen in Hedok oder in die Papierakte erlaubt keinen späteren Zugriff, da das Feedback nicht mehr als solches zu erkennen ist. Eine systematische Erfassung kann nur mithilfe einer zentralen Tabelle oder Datenbank erfolgen. Folgende Informationen sollten aufgenommen werden:

- Archivstandort, auf den sich das Feedback bezieht
- Feedbackart (Lob, Kritik, Anregung)
- Feedbackthema (Kategorie)
- Inhalt des Feedbacks (Stichworte, eventuell Verweis auf Dokument)
- Kanal, der zur Abgabe des Feedbacks genutzt wurde
- Datum der Erfassung
- Bearbeitungsstand (erledigt / nicht erledigt)

Bei dem auf schriftlichem oder elektronischem Wege eingehenden Feedback sind für die Erfassung drei Varianten denkbar. Die erste Möglichkeit ist, dass die annehmende Person die Feedbackinformationen in die zentrale Datenbank einpflegt. Dies würde bedeuten, dass bei einer dezentralen Annahme von Feedback der kontaktierte Mitarbeiter für die Erfassung verantwortlich ist. Bei zentral eingehenden Rückmeldungen wäre die Person, die die zentrale Annahmestelle betreut, für die Erfassung zuständig. Bei den ‚teilzentral‘ anfallenden Nachrichten aus den Meinungboxen müsste diese Aufgabe derjenige übernehmen, der die Boxen leert. Dies hätte den Vorteil, dass sich die Arbeit verteilt und das Feedback sofort nach Eingang erfasst wird. Die zweite Möglichkeit ist,

---

<sup>47</sup> Vgl. Schlüter 2002 ff., Kap. 3/5.9, S. 11; Müller 2001, S. 222.

dass der jeweilige Bearbeiter die Informationen einpflegt. Das hieße, dass jeder Mitarbeiter selbst für die Erfassung von Feedback in seinem Arbeitsbereich verantwortlich ist. Auch hier verteilt sich der Aufwand auf mehrere Personen. Außerdem würden die Daten von der Person aufgenommen, die sich mit dem Thema am besten auskennt. Allerdings müsste eine gesonderte Regelung für Feedback getroffen werden, das keine weitere Bearbeitung verlangt. Die dritte Möglichkeit ist, dass alle Rückmeldungen zur Erfassung an die zentrale Stelle gesandt werden, auch wenn die Bearbeitung von einer anderen Person übernommen wird.<sup>48</sup> Dies hätte die Vorteile, dass es einen Zuständigen gibt, die Erfassung einheitlicher erfolgen kann und die übrigen Kollegen entlastet werden. Um die für das HLA passende Möglichkeit herauszufinden, könnten diese in einem größeren Kreis von betroffenen Mitarbeitern diskutiert werden. Weiter müssen die in den Interviews genannten Vorbehalte gegenüber einer nicht anonymisierten Weitergabe zur Erfassung beachtet werden.

Bei mündlichem Feedback müsste die erste Erfassung in jedem Fall durch den annehmenden Mitarbeiter erfolgen. In Unternehmen wie auch in Bibliotheken werden dafür standardisierte Formblätter oder elektronische Erfassungsmasken verwendet, die von den Mitarbeitern ausgefüllt werden.<sup>49</sup> In Bezug auf das HLA sagten in den Interviews mehrere Personen, dass eine Aufnahme von mündlichem Feedback im Rahmen der Arbeitsprozesse im Archiv schwierig sein könnte. Bei der Beratung von Nutzerinnen und Nutzern durch das Lesesaalpersonal können viele Anliegen bereits im direkten Gespräch geklärt werden. Eine parallele Erfassung der Rückmeldung würde für beide Seiten eine Verzögerung der Lösung bzw. einen verkomplizierten Ablauf bedeuten. Eine nachträgliche Protokollierung des Gesprächs birgt die Gefahr, das Feedback durch Interpretation oder unklare Erinnerung des Mitarbeiters zu verzerren. Bei den Kolleginnen und Kollegen, die persönliches Feedback vor allem im Rahmen von Veranstaltungen der Öffentlichkeitsarbeit erhalten, ergibt sich ein ähnliches Problem. Da schlecht während einer Veranstaltung eine Rückmeldung niedergelegt werden kann, müsste hier ebenfalls im Nachhinein protokolliert werden. Auch wurde von mehreren Interviewten die Befürchtung geäußert, dass es bei der Niederlegung von mündlichem Feedback zu Manipulationen kommen könnte. Daher ist zu überlegen, ob im HLA auf die Erfassung von mündlichen Rückmeldungen im Lesesaal und/oder bei Veranstaltungen verzichtet werden sollte. Stattdessen könnte durch das Personal verstärkt auf die schriftlichen und elektronischen Kanäle hingewiesen werden.<sup>50</sup> Wenn eine weitere Bearbeitung erforderlich ist, muss das mündliche Feedback natürlich erfasst werden. Auch Vereinbarungen oder Kompromisse sollten festgehalten werden. Es kann ein Vermerk geschrieben oder das Anliegen mit dem Nutzer zusammen aufgenommen werden. Zur Erfassung sollte ein standardisiertes Formular bzw. eine Erfassungsmaske entwickelt werden.

Essenziell ist die Entwicklung eines systematischen, für das Landesarchiv passenden Kategorienschemas. Basierend auf den Angaben, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des HLA in den Interviews machten, sowie auf der thematischen Zuordnung, die verwendet wurde, um die bei der 2016 durchgeführten Nutzerstudie abgegebenen Freitextkommentare zu gliedern, wurden Überlegungen zu einem Kategorienschema (s. Tabelle unten) angestellt. Dieses ist als Arbeitsgrundlage zu verstehen. Da bei einigen Kategorien gewisse Überschneidungen auftreten können, muss noch präzisiert werden, welche Themen genau unter die einzelnen Kategorien fallen. Es kann sonst leicht zu Unklarheit und Uneinheitlichkeit bei der Erfassung von Feedback kommen. Auch ist zu entscheiden, ob weitere Kategorien oder Subkategorien hinzugefügt oder andere zusammengefasst werden sollten. Die Entwicklung des Kategorienschemas ist eine wesentliche Aufgabe des Feedbackmanagements. Die Praktikabilität und Angemessenheit des Schemas muss immer wieder überprüft werden.

---

<sup>48</sup> Dies wird z.B. in der UB Dortmund so gehandhabt; Schlüter 2012, S. 28.

<sup>49</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 154–157; Flammersheim 2004b, S. 15; Schlüter 2012, S. 29.

<sup>50</sup> Das Personal könnte etwa Nutzerinnen und Nutzer bitten, z.B. ein Lob noch einmal schriftlich niederzulegen: „Wenn Sie uns eine Freude machen wollen, schreiben Sie uns doch eine Karte.“

In der folgenden Tabelle finden sich in der linken Spalte die Kategorien, die zur Feedback-Erfassung vorgeschlagen werden. In der rechten Spalte finden sich Beispiele für die Themen, die unter dieser Kategorie aufgenommen werden könnten.

Kategorie	Betreff (Beispiele)
Arcinsys	Usability, Funktionalität, Suchfunktion
Auskünfte	Fachliche Beratung, Anfragenbearbeitung, Bearbeitungszeit
Digitalisierung	Digitalisierungsstand, Verfügbarkeit, Qualität der Digitalisate
Erschließung	Erschließungsstand, Erschließungsinformationen
Hilfestellung	Schulungen, Benutzungsratgeber, Lesehilfen, persönliche Unterstützung
Infrastruktur	Zugänglichkeit, Gebäude, Cafeteria, Pausenbereich, Parkplätze
Internetauftritt	Usability, Inhalte, Aktualität
Lesesaal	Arbeitsplätze/Ausstattung, Service, Öffnungs-/Aushebezeiten, Lärm
Mikroformen	Qualität von Mikrofilm/-fiche
Öffentlichkeitsarbeit	Vorträge, Führungen, Ausstellungen, Behördentage, Flyer, Plakate
Personal	Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft, Engagement, Kompetenz
Rechtliches	Schutzfristen, sonstige Rechtsfragen
Reproduktionen	Qualität, Bearbeitungszeit, Gebühren
Sonstiges	

### 5.3. Feedbackbearbeitung

Im Aufgabenfeld der Feedbackbearbeitung müssen die Maßnahmen zur strukturierten Bearbeitung des Einzelfalls gestaltet werden. Dazu soll ein systematischer Prozess entwickelt werden. Dafür sind Verantwortlichkeiten auf verschiedenen Ebenen zu klären, Regelungen und Standards für Abläufe und Kommunikation zu erstellen und Fristen festzulegen.<sup>51</sup>

In der Theorie wird zwischen drei Prozessen der Feedbackbearbeitung unterschieden: Ein Mitarbeiter bearbeitet das Feedback alleine (Alleinbearbeitungsprozess), er muss Kollegen miteinbeziehen (Einbeziehungsprozess) oder er muss den Fall ganz abgeben (Abgabeprozess).<sup>52</sup> Im HLA kommen im bisherigen Umgang mit Feedback alle drei Prozesse vor. Wer eine Rückmeldung bearbeitet, richtet sich nach dem Arbeitsbereich und der fachlichen Zuständigkeit. Dies wird auch weiterhin so gehandhabt werden, da die in der Archivpraxis eingehenden Rückmeldungen sehr unterschiedlich sind und die Einzelfälle eine individuelle Behandlung erfordern. Die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihren Kompetenzbereich sollte gewahrt bleiben. Eine Vereinheitlichung der Feedbackbearbeitungsprozesse ist daher kaum möglich.

<sup>51</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 69. Beantwortet werden muss die zentrale Frage: „Wer macht was bis wann in welcher Reihenfolge?“; Jessen 2005, S. 29.

<sup>52</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 171.

Um zu vermeiden, dass Kunden bei einer dezentralen Annahme von Feedback aufgrund von unklaren Zuständigkeiten von einem Mitarbeiter zum nächsten weiterverwiesen werden, hat sich im Beschwerdemanagement das Prinzip der Complaint Ownership durchgesetzt. Dies bedeutet, dass der Mitarbeiter, dem gegenüber die Beschwerde artikuliert wird, das „Eigentum“ an der Beschwerde hat. Er ist damit dafür verantwortlich, das Problem direkt zu lösen oder, sollte dies nicht möglich sein, die weitere Bearbeitung durch die fachlich zuständige Person zu veranlassen.<sup>53</sup>

Im HLA ist zu erwarten, dass ein Teil des Feedbacks keine weitere Bearbeitung verlangt, da es sich um Lob oder Dank handelt. Hier muss lediglich die Erfassung geregelt sein und dafür gesorgt werden, dass die Nachricht diejenigen erreicht, für die sie bestimmt war. Für Rückmeldungen, die eine weitere Bearbeitung erfordern, kann das Prinzip der Complaint Ownership auch im HLA angewendet werden. Sowohl bei einer dezentralen als auch bei einer zentralen Annahme von Feedback sollte die Weiterbearbeitung direkt eingeleitet werden. Mit der verbindlichen Weitergabe der Rückmeldung geht die Complaint Ownership an den zuständigen Mitarbeiter über, der dann für den weiteren Ablauf, die Einhaltung von Terminen und die Kommunikation mit dem Kunden verantwortlich ist.<sup>54</sup>

Weiter ist zu überlegen, inwiefern einheitliche Fristen für die Bearbeitung von Feedback festgelegt werden können. Der erforderliche Aufwand und die Bearbeitungszeiten hängen stark vom Einzelfall ab. In den Interviews wurde als Richtwert, in dem ein Feedback spätestens bearbeitet sein soll, der Zeitraum genannt, der im jeweiligen Staatsarchiv auch für die Beantwortung von Anfragen angesetzt wird (zwischen einer und zwei Wochen). Um Unklarheiten bei der Weiterleitung von Feedback zu vermeiden, könnte ein Leitfaden erstellt werden, in dem Verantwortliche für bestimmte Themenfelder benannt werden.

#### 5.4. Feedbackreaktion

In den Bereich der Feedbackreaktion fallen alle Aktivitäten, die die Kundinnen und Kunden während des gesamten Prozesses wahrnehmen. Dies beginnt mit dem ersten Kontakt bei der Abgabe von Feedback und endet mit der Lösung, sofern das Feedback eine solche erfordert. Es gehören sowohl die inhaltliche Antwort auf das Anliegen als auch die Kommunikation zum Bearbeitungsprozess dazu. In diesem Aufgabenfeld müssen zum einen grundsätzliche Regelungen zum Verhalten und zur Kommunikation getroffen werden, zum anderen muss entschieden werden, welche inhaltliche Lösung angeboten werden kann.<sup>55</sup>

Die Reaktion auf eingehende Rückmeldungen richtet sich zum einen nach der Art des Feedbacks, zum anderen nach dem genutzten Kanal. Positives Feedback erfordert über höfliches Verhalten hinaus in der Regel keine besondere Handlung, während der Kunde auf Kritik und Anregungen eine Reaktion erwartet. Wichtige Grundsätze im Bereich der Feedbackreaktion, die in allen Fällen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben, sind, dass auf Rückmeldungen zeitnah eingegangen wird und dass sich die Mitarbeiter freundlich und verbindlich verhalten und die Nutzer ernst nehmen.<sup>56</sup>

In den Interviews wurde das derzeitige Vorgehen im HLA beschrieben, welches in großen Teilen auch weiterhin beibehalten werden sollte, da es den etablierten Arbeitsprozessen entspricht. Grundsätzlich wird versucht, für jedes Anliegen im Rahmen der Möglichkeiten eine Lösung im Sinne des Nutzers zu finden. Ist dies

---

<sup>53</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 128 f., 181 f.

<sup>54</sup> Für die unternehmerische Praxis wird die Übertragung der Complaint Ownership nicht unbedingt empfohlen. Hier bleibt der Mitarbeiter, der die Rückmeldung angenommen hat, bis zum Abschluss des Prozesses für die Koordination, Abwicklung und Kommunikation verantwortlich. Stauss/Seidel 2014, S. 181 f. Dies scheint bei den spezialisierten Aufgabenbereichen im Archiv jedoch nicht sinnvoll.

<sup>55</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 69.

<sup>56</sup> Diese Punkte wurden auch in den Interviews von mehreren Befragten herausgestellt.

nicht möglich, werden die Situation und die Gründe erläutert. Wird das Feedback mündlich geäußert, geschieht das direkt im Gespräch. Kann die angesprochene Person das Anliegen nicht bearbeiten, wird der fachlich zuständige Mitarbeiter einbezogen. Es obliegt dann diesem Mitarbeiter, eine inhaltliche Antwort zu geben. Bei schriftlichen Rückmeldungen antwortet ebenfalls derjenige, an den die Nachricht gerichtet war, oder derjenige, an den das Anliegen aufgrund fachlicher Zuständigkeit weitergeleitet wurde.

Wenn neue Kanäle eingerichtet werden, über die Feedback zentral eingeht, müssten jeweils Verantwortlichkeiten und Prozesse für die Bearbeitung und Reaktion festgelegt werden. Bei Rückmeldungen, auf die der Kunde eine Antwort wünscht und die eine Weiterbearbeitung verlangen, sollte durch den zuständigen Mitarbeiter eine Eingangsbestätigung geschickt werden, um dem Nutzer zu signalisieren, dass sein Anliegen an der richtigen Stelle angekommen ist. Wenn möglich, sollte ein Zeitrahmen angegeben werden, innerhalb dessen eine Antwort erfolgt. Wenn die Bearbeitung doch einmal länger dauert, sollte eine Zwischennachricht gesandt werden. Dieses Vorgehen könnte auch für komplexere Anfragen, die an einzelne Mitarbeiter gerichtet sind, übernommen werden. Dadurch erhält der Nutzer eine schnelle erste Reaktion, auch wenn die Behandlung seines Anliegens eventuell noch etwas Zeit in Anspruch nimmt.

## 5.5. Feedbackauswertung

Die Aufgabe der Feedbackauswertung ist der erste Schritt des indirekten Feedbackmanagementprozesses, der intern und ohne Kundenkontakt abläuft. Um das Feedback zum Erkennen von Schwierigkeiten und Verbesserungspotenzial nutzen zu können, müssen die darin enthaltenen Informationen ausgewertet werden. Dazu werden durch eine Analyse aller eingegangenen Rückmeldungen deren Art, Umfang und die thematische Verteilung festgestellt. Ebenfalls zu dieser Aufgabe gehört eine Priorisierung der Anliegen nach Dringlichkeit.<sup>57</sup>

Die aus dem Feedback erhobenen Informationen können quantitativ und qualitativ ausgewertet werden. In einer quantitativen Analyse können Umfang und Verteilung der abgegebenen Rückmeldungen untersucht werden. So kann festgestellt werden, wie sich das gesamte Feedbackaufkommen mengenmäßig auf unterschiedliche Kategorien verteilt. Durch die quantitative Analyse können die Bereiche identifiziert werden, in denen besondere Stärken und Schwächen bestehen.<sup>58</sup> Sie gibt jedoch keine Auskunft über die Gründe, die zu den Einschätzungen der Nutzer führen. Dazu ist gegebenenfalls eine qualitative Auswertung nötig, z.B. in Form einer Ursache-Wirkungs-Analyse.<sup>59</sup>

Eine quantitative Analyse sollte die absoluten und relativen Verteilungen des Feedbacks berücksichtigen und eine Darstellung im Zeitverlauf erlauben. Auch kann die Auswertung jeweils für das gesamte Landesarchiv sowie für die einzelnen Staatsarchive durchgeführt werden. Rückmeldungen in vielen Kategorien (z.B. Infrastruktur oder Lesesaal) beziehen sich dezidiert auf einen bestimmten Standort. Außerdem ermöglicht dies einen besseren Überblick und eine präzisere Einordnung der Ergebnisse. Es wird die Erhebung der folgenden Daten vorgeschlagen:

- Gesamtzahl der Rückmeldungen
- Verteilung des Feedbacks nach Art (Lob, Kritik, Anregungen)
- Verteilung des Feedbacks nach Themen (Kategorien)

---

<sup>57</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 69, 255.

<sup>58</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 256–272. Vgl. zu Kennzahlen im Beschwerdemanagement auch Brachetti/Wiegran 2010.

<sup>59</sup> Stauss und Seidel behandeln diese Methode unter der Aufgabe Beschwerdeinformationsnutzung. Stauss/Seidel 2014, S. 410–412. Mit Blick auf eine Priorisierung der Anliegen ist es jedoch sinnvoll, die Ursachen-Wirkungs-Analyse bereits in diesem Prozessschritt durchzuführen.

- Verteilung des Feedbacks nach Art innerhalb der einzelnen Themenbereiche
- Häufigkeit der Kanalnutzung, differenziert nach Kanälen

Darüber hinaus könnte die Anzahl der Rückmeldungen in bestimmten Kategorien in Relation zu anderen im Landesarchiv erhobenen Kennzahlen gesetzt werden, etwa zu der Anzahl der Anfragen oder der Anzahl der Lesesaalnutzer. Die Aussagekraft solcher Daten ist jedoch genau zu prüfen. Gemäß dem oben erläuterten C/D-Paradigma ist mit positiven Rückmeldungen dann zu rechnen, wenn die Erwartungen der Nutzerinnen und Nutzer übertroffen werden.<sup>60</sup> Dies geschieht gerade in der persönlichen Beratung und der Anfragenbearbeitung dann, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders viel Zeit nehmen, in fachlichen Fragen ausführlich recherchieren und große Hilfestellung leisten. Dies ist zwar einerseits ein Service, den die Nutzer sehr zu schätzen wissen, steht aber andererseits der Forderung nach effizienter Aufgabenerfüllung und zeitlichen Begrenzungen des Aufwands entgegen. Die Quantifizierung des Feedbacks kann damit zu falschen Anreizen führen und Mitarbeiter in ein Dilemma bringen.

Eine vertiefte qualitative Auswertung der Daten und eine Interpretation der Ergebnisse sollte durch die für die Auswertung verantwortlichen Personen unter Einbeziehung der fachlich zuständigen Kolleginnen und Kollegen und gegebenenfalls der Hausleitungen erfolgen. Dafür bietet sich ein jährlicher Workshop mit Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Arbeitsbereiche aus allen Standorten des HLA an.

Auf Grundlage der Auswertungsergebnisse kann eine Priorisierung der Anliegen danach, wie wichtig es ist, eine Lösung zu finden oder eine Veränderung in Angriff zu nehmen, vorgenommen werden. Hier sind vor allem zwei Faktoren von Bedeutung: einerseits die Frequenz, mit der eine Veränderung gefordert wird, andererseits die Relevanz der Angelegenheit, also die Frage, wie dringend oder schwerwiegend ein von Nutzern aufgebrachtes Anliegen ist. Im Archiv kann außerdem die Einschätzung eine Rolle spielen, wie hoch der Aufwand einer Umsetzung wäre und ob diese in der aktuellen Situation geleistet werden kann.

## 5.6. Feedbackcontrolling

Das Feedbackcontrolling dient zur Überprüfung der Effizienz und Effektivität des Feedbackmanagementsystems und soll Daten für das strategische Management liefern. Es werden fünf Hauptfunktionen und drei Teilbereiche unterschieden. Die Funktionen des Feedbackmanagement-Controllings umfassen die Informations- und Ermittlungsfunktion, die Planungsfunktion, die Kontrollfunktion, die Steuerungsfunktion sowie die Koordinationsfunktion. Die drei Teilbereiche sind: Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und Kosten-Nutzen-Controlling.<sup>61</sup>

Für das HLA relevant sind vor allem die Informations- und Ermittlungsfunktion („Liefert das Feedbackmanagementsystem dem HLA hilfreiche Informationen?“) und die Steuerungsfunktion („Helfen die Informationen, die das HLA mit dem Feedbackmanagementsystem generiert, bei der Steuerung im Bereich Nutzung?“).

Das Evidenz-Controlling ist gerade im Rahmen des reinen Beschwerdemanagements von Bedeutung. In der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung wird das Phänomen, dass sich nur ein Bruchteil der unzufriedenen Kunden tatsächlich beschwert, dass also nur ein Teil der Beschwerden für das Unternehmen „sichtbar“ sind, als „Verärgerungs-Eisberg“ bezeichnet. Die Aufgabe des Evidenz-Controllings ist es zu überprüfen, inwiefern das Beschwerdemanagement die tatsächliche Unzufriedenheit der Kunden aufdeckt, indem festgestellt wird, wie hoch die Rate der nicht-artikulierten oder nicht-registrierten Beschwerden ist. Eine Kennzahl, die in diesem Zusammenhang oft erhoben wird, ist die Beschwerdequote, die die Anzahl der sich beschwerenden Kunden in Relation zur Gesamtzahl der Kunden setzt. Die Aussagekraft der Beschwerdequote ist jedoch umstritten, da ei-

<sup>60</sup> Auf das C/D-Paradigma wurde in den Interviews von einigen Kolleginnen und Kollegen implizit Bezug genommen.

<sup>61</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 70, 290 f.; dort auch eine detaillierte Erläuterung der Funktionen.

ne geringe Beschwerdezahl nicht unbedingt auf eine hohe Kundenzufriedenheit zurückzuführen ist. Es können auch hoher Beschwerdeaufwand oder geringe Erfolgsaussichten dafür verantwortlich sein. Stauss stellt eine Reihe aussagekräftigerer Kennzahlen vor, die sich auf Verhältnisse zwischen verärgerten Kunden, Beschwerdeführern und Gesamtkunden beziehen.<sup>62</sup> Die für die Berechnungen notwendigen Daten können nur durch zusätzliche Kundenbefragungen erhoben werden und sind daher für das HLA schwierig zu gewinnen. Ein Evidenz-Controlling zur Überprüfung, ob die Gründe, die zu Unzufriedenheit und Beschwerden durch Nutzer führen, das HLA erreichen, könnte vielleicht im Rahmen der größeren Nutzerbefragungen stattfinden.

Im Rahmen des Aufgaben-Controllings wird überwacht, in welcher Qualität die Aufgaben des Feedbackmanagements erfüllt werden. Um ein solches Controlling durchführen zu können, müssen zunächst Standards für die Qualität der Leistungen formuliert werden. Das heißt, dass auf Grundlage der Ziele, die mit dem Feedbackmanagement verfolgt werden, Qualitätsdimensionen für die einzelnen Prozess-Aufgaben festgelegt werden müssen. Dies könnten zum Beispiel leichte Zugänglichkeit der Kanäle im Aufgabenfeld Stimulierung oder schnelle Antworten im Aufgabenfeld Reaktion sein. Zur Überprüfung der Standards müssen Qualitätsindikatoren gefunden werden. Diese können subjektiv sein, z.B. wie zufrieden der Feedbackgeber mit der Bearbeitung war, oder objektiv, etwa wie lange die Bearbeitung im Mittel dauert. Schließlich müssen Soll-Vorgaben festgelegt, also angestrebte messbare Werte bestimmt werden.<sup>63</sup> Während objektive Indikatoren mithilfe anderer im HLA erhobener Daten, z.B. im Rahmen einer Zeit-Mengen-Erfassung, kontrolliert werden könnten, sind für die Prüfung subjektiver Indikatoren zusätzliche Befragungen etwa zur Kundenzufriedenheit nötig. Bei der Durchführung eines Aufgaben-Controlling ist außerdem zu beachten, dass in diesem Bereich sensibel mit Befürchtungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich einer persönlichen Arbeitskontrolle umgegangen werden muss. Es sollte diskutiert werden, ob ein Aufgaben-Controlling im Rahmen der jährlichen Personalgespräche ausreichend ist.

Das Kosten-Nutzen-Controlling dient dazu, das Verhältnis von Aufwand und Nutzen des Feedbackmanagements abzuschätzen. Dies ist für die Frage, ob sich ein systematisches Feedbackmanagement für das Landesarchiv lohnt, sehr wichtig, gleichzeitig ist es wie allgemein im öffentlichen Dienst schwierig, bezifferbare Kriterien für die Nutzen-Seite zu finden. Kosten und Aufwand könnten etwa durch Berechnung von Personal-, Verwaltungs- und Materialkosten oder die Kontrolle der benötigten Arbeitszeit abgeschätzt werden. Hingegen sind die Steigerung der Nutzerfreundlichkeit oder der Wert von Leistungsverbesserungen schwer in Zahlen zu fassen und abhängig von subjektiven Einschätzungen. Der Nutzen eines Feedbackmanagements ist monetär kaum zu erfassen, andere denkbare Erfolgsindikatoren, wie z.B. die Anzahl der positiven Rückmeldungen, sind in ihrer Aussagekraft sehr kritisch zu hinterfragen. Grundsätzlich sollte bei der Indikatorenentwicklung auf eine pragmatische, möglichst wenig aufwendige Erhebung und Nutzung Wert gelegt und auf die Informations- und Ermittlungsfunktion sowie die Steuerungsfunktion des Controllings fokussiert werden.

Feedbackcontrolling insgesamt ist ein sehr wichtiges Instrument für Unternehmen, die mit einer sehr großen Zahl von Rückmeldungen umgehen müssen. Der Aufwand, ein Feedbackcontrolling gemäß den dargestellten Prinzipien einzuführen und umzusetzen, steht für eine Organisation der Größe des HLA jedoch in keinem Verhältnis zum daraus zu gewinnenden Nutzen. Daher sollte das Feedbackcontrolling im HLA pragmatisch verwendet werden.

---

<sup>62</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 291–300.

<sup>63</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 306 f.

## 5.7. Feedbackreporting

Im Rahmen des Feedbackreportings werden die durch die Auswertung und das Controlling gewonnenen Informationen zugänglich gemacht. Dazu muss festgelegt werden, wer welche Informationen erhält, und in welcher Form und welchen Zeitabständen berichtet wird. Außerdem muss entschieden werden, inwiefern eine allgemeine Veröffentlichung stattfindet.<sup>64</sup>

Grundsätzlich wird im HLA eine Transparenz in Tätigkeiten und Prozessen angestrebt, daher empfehlen sich verschiedene Formen des Reportings. Zunächst sollten die Feedbackinformationen diejenigen erreichen, an die die Rückmeldungen gerichtet waren, und diejenigen, die davon betroffen sind. Die Ergebnisse aller Auswertungen sollten den Hausleitungen und den Personen, die im Landesarchiv für den Nutzungsbereich zuständig sind, zur Verfügung stehen, damit sie in die strategischen Planungen miteinbezogen werden können. Intern könnten Ergebnisse im Intranet veröffentlicht werden. In größeren Abständen oder bei Bedarf könnte ausführlicher über das Feedback und seine Konsequenzen in Dienstbesprechungen berichtet werden.

Inwiefern eine externe Veröffentlichung stattfinden soll, ist zu überlegen. Die National Archives und auch eine Reihe von Bibliotheken betreiben ein öffentliches Feedbackreporting.<sup>65</sup> Dabei werden eine Auswahl von Rückmeldungen oder häufig angesprochene Themen sowie die Reaktion der Einrichtungen anonymisiert wiedergegeben. Dies wird auch genutzt, um bestimmte Sachverhalte, die oft kritisiert werden, genauer zu erklären und Maßnahmen zu beschreiben. Ein solches Vorgehen könnte auch für das HLA vorteilhaft sein. Wenn in den Internetauftritt des Landesarchivs FAQs integriert werden, sollte das Nutzer-Feedback dort einfließen. Weiter ist zu überlegen, ob die Auswertungsergebnisse oder Teile davon auf der Homepage des HLA präsentiert oder in die Jahresberichte aufgenommen werden. Die Inhalte sollten an die Zielsetzung und Funktion der Berichterstattung angepasst werden.

## 5.8. Feedbackinformationsnutzung

Ein wichtiges Ziel des Feedbackmanagements ist es, die gewonnenen Informationen zur Verbesserung von Leistungen und Prozessen zu nutzen. Im Aufgabenfeld der Feedbackinformationsnutzung soll sichergestellt werden, dass die Ergebnisse in das Qualitätsmanagement eingespeist und zur Lösung von Problemen und Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen verwendet werden.<sup>66</sup>

Auch im HLA soll das Feedback genutzt werden, um Schwierigkeiten zu erkennen und Verbesserungen einzuleiten. Auf Grundlage der in der Auswertung der Feedbackinformationen und der im vorgeschlagenen Workshop gewonnenen Erkenntnisse und unter Berücksichtigung einer Priorisierung der Maßnahmen müssen Schritte zur konkreten Umsetzung erarbeitet werden. Die Auswertungsergebnisse könnten zudem die Argumentationen für Belange des HLA stärken, etwa gegenüber den Archivträgern oder den Verantwortlichen für bestimmte Bereiche, die nicht alleine in der Entscheidungsbefugnis des HLA liegen. Um zu gewährleisten, dass die Informationen tatsächlich genutzt und wieder in die Prozesse des HLA eingespielt werden, sollte Feedbackinformationsnutzung in den Aufgabenbereich der Nutzungsreferenten aufgenommen werden.

---

<sup>64</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 70.

<sup>65</sup> <[www.nationalarchives.gov.uk/about/get-involved/have-your-say/your-feedback-and-our-response/](http://www.nationalarchives.gov.uk/about/get-involved/have-your-say/your-feedback-and-our-response/)> [letzter Zugriff 30.03.2017]. Als Beispiel für die Feedbackveröffentlichung einer Bibliothek siehe den Beschwerdereport 2014 der UB Oldenburg: <[www.bis.uni-oldenburg.de/fileadmin/user\\_upload/bis/BIS\\_Umfrage/BIS\\_Beschwerdereport\\_2014.pdf](http://www.bis.uni-oldenburg.de/fileadmin/user_upload/bis/BIS_Umfrage/BIS_Beschwerdereport_2014.pdf)> [letzter Zugriff 30.03.2017]. Vgl. Bosch 2007, S. 50.

<sup>66</sup> Stauss/Seidel 2014, S. 70 f.

## 6. Fazit: Empfehlungen

Abschließend sollen Empfehlungen zur Entwicklung und Einführung eines Feedbackmanagementprozesses im Hessischen Landesarchiv gegeben werden. Das Ziel eines strukturierten Umgangs mit den Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer ist es, Informationen zu gewinnen, die zur Verbesserung der Leistungen und Erhöhung der Nutzerfreundlichkeit des HLA verwendet werden können. Ein Feedbackmanagementsystem muss zu den Arbeitsprozessen des HLA passen und mit möglichst wenig Aufwand und Mehrarbeit umzusetzen sein. Aus den obenstehenden Überlegungen wurde deutlich, dass die Zuständigkeiten und viele Abläufe in der Bearbeitung von Rückmeldungen weiterhin in der gewohnten Weise gehandhabt werden können. Einige zusätzliche Aufgaben fallen jedoch an. So muss die aktive Stimulierung von Feedback betrieben und die Annahme sowie Weiterverteilung von Rückmeldungen über neu einzurichtende Kanäle organisiert werden. Eine systematische Erfassung der Feedbackinformationen ist unabdingbar. Diese muss entweder von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst erledigt oder von einer Person zentral übernommen werden. Auch die Schritte des indirekten Feedbackmanagementprozesses stellen neue Aufgaben dar, für die verantwortliche Personen bestimmt werden müssen.

Bei der Entwicklung und Einführung eines Feedbackmanagementprozesses muss eine Reihe von Aspekten beachtet werden. Essenziell ist, dass bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des HLA Akzeptanz geschaffen wird. Dazu müssen die Gründe für die Einführung eines Feedbackmanagements nachvollziehbar vermittelt werden. Die Befürchtungen und Vorbehalte, die in den Interviews geäußert wurden, müssen ernst genommen werden. Die von Veränderungen in ihren Arbeitsabläufen betroffenen Personen sollten mit in die Entwicklung von Arbeitsprozessen einbezogen werden. Vor der Einführung eines Feedbackmanagements sollten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter z.B. durch Schulungen mit den neuen Prozessen vertraut gemacht werden. Die Ausarbeitung eines Konzepts sollte nicht bei einer einzigen Person, sondern bei einer Arbeitsgruppe liegen.

Abschließend sind auf der folgenden Seite die Handlungsempfehlungen, die sich aus dem Kapitel „Diskussion“ ergeben, in tabellarischer Form zusammengefasst.

<b>Feedbackstimulierung</b>
Vorhandene Kanäle weitenutzen
Neu einführen: Feedback-Formular auf der Homepage, Meinungsboxen
Sichtbarkeit der Feedback-Kanäle sicherstellen, aktiv kommunizieren und bewerben
<b>Feedbackannahme</b>
Duales System aus zentraler und dezentraler Annahme
Zentrale Annahme: Feedback-Formular, Arcinsys „Verbessern“, Meinungsboxen
Strukturierte Erfassung der Rückmeldungen in zentraler Tabelle oder Datenbank oder Erfassung über Hedok, wenn Auswertungs-/ Reportmöglichkeit gegeben
Zuständigkeit für Erfassung in Arbeitsgruppe / ggf. unter Einbezug von betroffenen Mitarbeitern diskutieren und entscheiden
Spezialfall mündliches Feedback: über Erfassung entscheiden; ggf. standardisiertes Formblatt oder elektronische Erfassungsmaske entwickeln
Einfaches Kategorienschema zur Erfassung entwickeln
<b>Feedbackbearbeitung</b>
Prozesse nicht zu stark vereinheitlichen, individuelle Bearbeitung ermöglichen
Prinzip Complaint Ownership anwenden
Leitfaden für Übersicht: Zuständigkeiten entwickeln und kommunizieren
<b>Feedbackreaktion</b>
In Interviews beschriebenes derzeitiges Vorgehen in großen Teilen beibehalten
Für neue Kanäle Verantwortlichkeiten und Prozesse für die Bearbeitung und Reaktion festlegen; dabei an Richtzeiten für Anfragenbearbeitung anlehnen
<b>Feedbackauswertung</b>
Grundlegende quantitative Auswertung HLA-weit und wo sinnvoll nach Standort
Qualitative Auswertung in jährlichem Workshop mit Vertretern aller Standorte des HLA; dort auch Priorisierung von Problemen und Entwicklung von Maßnahmen
<b>Feedbackcontrolling</b>
Evidenz-Controlling im Rahmen mehrjähriger Nutzerbefragungen
Aufgaben-Controlling im Rahmen der Personalgespräche durchführen

Kosten-Nutzen-Controlling: geeignete Indikatoren entwickeln; auf pragmatische, wenig aufwendige Erhebung und Nutzung achten
<b>Feedbackreporting</b>
Intern mehrstufiges Vorgehen: detailliert im Rahmen des Workshops und für Leitung und Verantwortliche; ggf. weniger detailliert für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Extern: Funktion / Ziele / Adressaten festlegen; über Berichtsform entscheiden
<b>Feedbackinformationsnutzung</b>
Im Verantwortungsbereich der Nutzungsreferenten ansiedeln
Sicherstellen, dass Ergebnisse zur Weiterentwicklung des HLA genutzt werden

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, Nicole: Beschwerdemanagement. Adaption auf Bibliotheken am Beispiel der sächsischen Hochschulbibliotheken. Diplomarbeit (FH). Leipzig 2004.
- Arbeitskreis Ideen- und Beschwerdemanagement: Ideen- und Beschwerdemanagement. Ein Leitfaden von Kommunen für Kommunen in Schleswig-Holstein, 2007. Online verfügbar unter <[www.informdoku.de/pdfs/beschwerdemanagement/LeitfadenIdeenundBeschwerdemanagement.pdf](http://www.informdoku.de/pdfs/beschwerdemanagement/LeitfadenIdeenundBeschwerdemanagement.pdf)> (14.02.2020).
- Becker, Irmgard Christa / Haffer, Dominik / Koal, Valeska (Hgg.): Ziele, Zahlen, Zeitersparnis. Wie viel Management brauchen Archive? Beiträge zum 20. Archivwissenschaftlichen Kolloquium der Archivschule Marburg. (Veröffentlichungen der Archivschule Marburg, Hochschule für Archivwissenschaft, 63). Marburg 2016.
- Bogumil, Jörg / Holtkamp, Lars / Kißler, Leo: Verwaltung auf Augenhöhe. Strategie und Praxis kundenorientierter Dienstleistungspolitik. (Modernisierung des öffentlichen Sektors, 19). Berlin 2001.
- Bosch, Gabriele: Beschwerdemanagement in Bibliotheken. Konzeption und praktische Anwendung. (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 211). Berlin 2007.
- Brachetti, Holger / Wiegran, Andreas: Welche Kennzahlen sind im Beschwerdemanagement besonders interessant?, in: Oliver Ratajczak (Hg.): *Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zur Prozessverbesserung und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden 2010, S. 63–81.
- Branchenvereniging Archiefinstellingen Nederland (BRAIN): Kwaliteitshandboek voor de Nederlandse archieven. Den Haag, versie 2013. Online verfügbar unter <[www.archiefbrain.nl/werk-in-uitvoering.php?subnav=3&pagina\\_id=57](http://www.archiefbrain.nl/werk-in-uitvoering.php?subnav=3&pagina_id=57)> (01.04.2017).
- Bruhn, Manfred: Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 4. Aufl. München 2015.
- Bruhn, Manfred / Homburg, Christian (Hgg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden 2013.
- Bruhn, Manfred / Stauss, Bernd (Hgg.): Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement. Wiesbaden 2009.
- Einführung eines Ideen- und Beschwerdemanagements in einer Kommune. Ein Leitfaden für die Praxis (2006). Online verfügbar unter <[www.informdoku.de/05netzwerk/arbeitskreise/agideenundbeschwerden/leitfaden.pdf](http://www.informdoku.de/05netzwerk/arbeitskreise/agideenundbeschwerden/leitfaden.pdf)> (31.03.2017).
- Flammersheim, Ute (2004a): Aktives Beschwerdemanagement. Ein strategisches Mittel zur Kundenbindung?, in: *Öffentliche Bibliotheken in Bayern (ÖBiB)* 2004, H. 1, S. 13–17.
- Flammersheim, Ute (2004b): Ärger mit... Beschwerden von Kunden???, in: *Öffentliche Bibliotheken in Bayern (ÖBiB)* 2004 H. 3, S. 13–15.
- Graf, Sabine: Masse und Klasse? Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätssicherung im Niedersächsischen Landesarchiv, in: Becker / Haffer / Koal (Hgg.) 2016, S. 215–234.
- Hallam Smith, Elizabeth: Customer Focus and Marketing in Archive Service Delivery: Theory and practice 1, in: *Journal of the Society of Archivists* 24,1 (2003), S. 35–53.
- Hedwig, Andreas: Moderne Steuerungselemente in den Archiven – Fluch oder Chance? Versuch einer Standortbestimmung, in: Becker / Haffer / Koal (Hgg.) 2016, S. 13–58.
- Heyd, Sigrid: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenorientierung. Diplomarbeit (FH). Stuttgart 1998.
- Hippner, Hajo (Hg.): Grundlagen des CRM. 3. Aufl. Wiesbaden 2011.
- Hochstuhl, Kurt: Kundenorientierung im Archiv – Nutzerbefragung im Hauptstaatsarchiv Stuttgart, in: *Der Archivar. Mitteilungsblatt für deutsches Archivwesen* 50 H. 2 (1997), Sp. 449–452.
- Homburg, Christian (Hg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen. 9., überarb. Aufl. Wiesbaden 2016.
- Homburg, Christian / Bruhn, Manfred: Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Manfred Bruhn / Christian Homburg (Hgg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. 8., überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden 2013, S. 3–39.
- Homburg, Christian / Stock-Homburg, Ruth (2016): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Christian Homburg (Hg.): *Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrungen*. 9., überarb. Aufl. Wiesbaden 2016, S. 17–52.

- Huser, Karin (2012): Am Publikum orientiert. Möglichkeiten und Grenzen öffentlicher Archive im Bereich Benutzung und Vermittlung, in: Gilbert Coutaz / Gaby Knoch-Mund / Peter Toebak (Hgg.): *Informationswissenschaft: Theorie, Methode und Praxis / Sciences de l'information: théorie, méthode et pratique. Travaux du / Arbeiten aus dem Master of Advanced Studies in Archival, Library and Information Science*, Baden 2008–2010. S. 187–205.
- Jessen, Inka: Feedback statt Kummerkasten. Die praktische Einführung eines professionellen Beschwerdemanagements am Beispiel der Stadtbücherei Esslingen. Diplomarbeit. Fachhochschule Stuttgart – Hochschule der Medien. Stuttgart 2005.
- Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 5.400 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. 12., aktualisierte u. erw. Aufl. 2014. Wiesbaden 2014.
- Müller, Uta: Kritikmanagement als Bestandteil einer Marketingkonzeption für Bibliotheken, in: *Bibliothek* 25 H. 2 (2001), S. 214–225.
- Nessen, Christiane von: Serviceinitiative im Stadtarchiv Halle (Saale). Benutzerumfragen zur Steigerung der Zufriedenheit von Nutzern, in: *Archivar. Zeitschrift für Archivwesen* 64 H. 2 (2011), S. 208–210.
- Nolte, Burkhard: Qualitätsmanagement und -sicherung der archivischen Fachaufgabe Bewertung. Archivschule Marburg / Landesarchiv NRW 2003.
- Nolte, Burkhard: „Qualität ist das beste Rezept! – Qualitätscontrolling zur Entscheidungsunterstützung und Steuerung der Qualität im Archiv“, in: Becker / Haffer / Koal (Hgg.) 2016, S. 179–214.
- Ottaway-Searle, Caroline: Policy for handling comments and complaints. The National Archives 2017.
- Qualitätsmanagement in der Hamburger Verwaltung. Hg. von der Freien und Hansestadt Hamburg – Finanzbehörde. Hamburg o. J.
- Ramsauer, André / Walser, Konrad: Entwicklung eines Prozessmodells für das Beschwerdemanagement. (Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Bern – Arbeitsbericht, 169). Bern 2005–2010.
- Ratajczak, Oliver (Hg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zur Prozessverbesserung und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden 2010.
- Referat Neues Steuerungsmodell / Controlling: Konzept zur Einrichtung eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements bei der Stadt Braunschweig. Pilotphase. 1999. Online verfügbar unter [www.informdoku.de/pdfs/beschwerdemanagement/konzeptbraunschweig.pdf](http://www.informdoku.de/pdfs/beschwerdemanagement/konzeptbraunschweig.pdf) (31.03.2017).
- Rehm, Clemens (2002): „Kundenorientierung“ – Modewort oder Wesensmerkmal der Archive? Anmerkungen zur Transparenz und Partizipation bei archivischen Bewertungen, in: Schadek (Hg.) 2002, S. 17–27.
- Reinhardt, Christian / Mundt, Sebastian: Nutzerstudie des Hessischen Landesarchivs. Erste Ergebnisse. 2016. Online verfügbar unter [landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/contentdownloads/Nutzerstudie%202016%20Ergebnisse\\_final-20160818\\_0.pdf](http://landesarchiv.hessen.de/sites/landesarchiv.hessen.de/files/contentdownloads/Nutzerstudie%202016%20Ergebnisse_final-20160818_0.pdf) (27.03.2017).
- Rudolph, Klaudia: Beschwerde- und Zufriedenheitsmanagement in der ULB Düsseldorf – ein Praxisbericht. In: Irmgard Siebert (Hg.): *Düsseldorfer Beiträge zum 94. Deutschen Bibliothekartag vom 15. bis 18. März 2005 in Düsseldorf*. Düsseldorf 2006, S. 61–72.
- Schadek, Hans (Hg.): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Das Dienstleistungsunternehmen Archiv auf dem Prüfstand der Benutzerorientierung. Vorträge des 61. Südwestdeutschen Archivtags am 26. Mai 2001 in Schaffhausen. Baden-Württemberg; Südwestdeutscher Archivtag; Landesarchivtag. Stuttgart 2002.
- Schlüter, Ute: 3.5.9.2 Feedbackmanagement, in: Hans-Christoph Hobohm (Hg.): *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Fachratgeber für Bibliotheksleitung und Bibliothekare*. Hamburg 2002 ff., S. 3–21.
- Schlüter, Ute: Implementierung einer Qualitätsstrategie im Feedbackmanagement. Am Beispiel einer Universitätsbibliothek. (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, 323). Berlin 2012.
- Stauss, Bernd: Kundenlob – Integration durch positives Feedback, in: Manfred Bruhn / Bernd Stauss (Hg.): *Kundenintegration. Forum Dienstleistungsmanagement*. (Wissenschaft & Praxis). Wiesbaden 2009, S. 315–342.
- Stauss, Bernd: Feedbackmanagement, in: Hajo Hippner (Hg.): *Grundlagen des CRM*. 3. Aufl. Wiesbaden 2011, S. 442–473.

- Stauss, Bernd / Seidel, Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 5., vollst. überarb. Aufl. München 2014.
- Töpfer, Armin (Hg.): Handbuch Kundenmanagement. Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Berlin, Heidelberg 2008.
- Wagener-Fimpel, Silke: Eine Benutzerumfrage im NLA–Staatsarchiv Wolfenbüttel, 2010, in: *Archiv-Nachrichten Niedersachsen* 14 (2010), S. 86–94.
- Weber, Hartmut: Der willkommene Benutzer – Förderung des Zugangs zu Archivgut als professionelle Zielvorstellung, in: *Der Archivar. Mitteilungsblatt für deutsches Archivwesen* H. 4 (2001), S. 291–296.



## 2. Gesprächsleitfaden

### Gesprächsleitfaden: Feedback im Hessischen Landesarchiv

Im Rahmen meiner Transferarbeit untersuche ich, wie im Hessischen Landesarchiv derzeit mit Feedback umgegangen wird und wie ein Prozess zur systematischen Bearbeitung von Rückmeldungen (Feedbackmanagementprozess) aussehen könnte. Dafür bin ich auf Ihre Mitarbeit angewiesen. Ich bitte Sie, an einem Interview teilzunehmen, bei dem es um die untenstehenden Fragen geht. Sie müssen nicht jede einzelne Frage beantworten können. Im Gespräch wird sich ergeben, zu welchen Themen Sie mir weiterhelfen können.

Die Begriffe Feedback und Rückmeldung werden hier synonym verwendet.

#### Fragen:

1. Was verstehen Sie unter Feedback?
2. Wer gibt Rückmeldungen?
3. Auf welchen Wegen erreicht Sie Feedback?
4. Wie oft werden Rückmeldungen gegeben?
5. Zu welchen Themen kommt Feedback?
6. Gibt es Vorgaben oder Regelungen zur Feedbackbearbeitung? Wenn ja, wie sehen diese aus?
7. Wie bearbeiten Sie Feedback im Arbeitsalltag?
8. Erfassen Sie Feedback? Wenn ja, wie?
9. Wird Feedback in Ihrem Tätigkeitsbereich systematisch ausgewertet?
10. Was halten Sie von der Idee, zukünftig systematisch(er) mit Rückmeldungen umzugehen?
11. Was sollte ein Feedbackmanagementprozess aus Ihrer Sicht leisten?
12. Was sind für Sie zentrale Aspekte, die in die Konzeption eines Feedbackmanagementprozesses einfließen sollten?
13. Wie kann der Prozess in die Arbeitsabläufe des Archivs integriert werden?
14. Gibt es sonst noch etwas, was Sie mir mitgeben möchten?

Das Gespräch wird ca. 45 min in Anspruch nehmen. Vielen Dank für Ihre wertvolle Unterstützung.