OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

# Beschwerdemanagement

Stand: 21.10.2021

Verfasser: Mirela Karac

# Inhalt

1. Ziele des Beschwerdemanagements ..... 2
2. Anlass von Beschwerden ..... 2
3. Der Beschwerdemanagementprozess ..... 2
3.1. Beschwerdestimmulierung ..... 3
3.2. Beschwerdeannahme ..... 3
3.3. Beschwerdebearbeitung ..... 5
3.4. Beschwerdereaktion ..... 5
3.5. Beschwerdeauswertung ..... 5
3.6. Beschwerdeinformationsnutzung ..... 6
4. Beschwerdebearbeitung ..... 7
5. Ablaufschema ..... 9
6. Grafik Beschwerdemanagement ..... 10

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die gleichzeitige Verwendung weiblicher und männlicher Sprachformen verzichtet und das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beide Geschlechter.

**Familienbund Oberösterreich GmbH wird im Dokument kurz OÖ Familienbund genannt.**

## 1. Ziele des Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement umfasst alle Maßnahmen zum systematischen Umgang mit Reklamationen und Beschwerden von Kunden/Besuchern. Das Ziel liegt in der Aufrechterhaltung der Kundenzufriedenheit und Stärkung der Kundenbindung.

Der Beschwerdeprozess muss transparent und verständlich sein. Für den Fall einer Reklamation muss jede Abteilung und jeder Mitarbeiter potenzieller Ansprechpartner bei einer Beschwerde sein. Es muss daher jedem klar sein wie der Beschwerdeprozess gestaltet wird und welche Handlung von ihnen gefordert wird. Dazu zählt auch, welche Zusagen dem Kunden/Besuchern gemacht werden können und dürfen.

## 2. Anlass von Beschwerden

Der Eingang von Beschwerden kommt über sehr unterschiedliche Wege und auch zu einem breiten Spektrum an Themen. Bezug sind in der Regel die Leistungen und Aufgaben der Kinderbetreuungseinrichtungen, der Familienbundakademie, der Familienbundzentren und der Familienberatung. Weitere Themen können aber auch der Auftritt nach Außen oder auch der Umgang mit den Kunden/Besuchern sein.

Mit der Beschwerde äußern Eltern, Besucher und Kooperationspartner ihre Unzufriedenheit, die aus der Differenz zwischen der erwarteten und der vom Familienbund erbrachten Leistung resultiert. Aufgabe des Umgangs mit Beschwerden ist es, die Belangen ernst zu nehmen, den Beschwerden nachzugehen und diese möglichst abzustellen. Des weiteren werden die Beschwerdeursachen zur Weiterentwicklung benutzt, um damit verbundenen negativen Auswirkungen auf die Organisation vorzubeugen.

## 3. Der Beschwerdemanagementprozess

Der Beschwerdeprozess setzt sich aus mehreren Schritten zusammen, die zum einen den Beschwerdeprozess des Kunden beeinflussen und somit für die Kundenbeziehung von Bedeutung sind und zum anderen unternehmensintern ablaufen und so für das Qualitätsmanagement relevant sind.

## 3.1. Beschwerdestimulierung

Im ersten Schritt sollte man die Kunden/Besucher/Teilnehmer/Eltern zur Kontaktaufnahme bei Unzufriedenheit ermutigen oder über Services informieren, z.B. auf dem Anmeldeformular, Evaluierungsbogen/Fragebogen oder Feedbackbögen. So bietet man die Möglichkeit Probleme unkompliziert über leicht nutzbare Kanäle mitzuteilen.

Der OÖ Familienbund bemüht sich, Anregungen und Beschwerden konstruktiv aufzufassen, um die Zufriedenheit seiner Kunden zu erhöhen. Der OÖ Familienbund sieht darin eine Chance, die Qualität seiner Angebote und sein Service nachhaltig zu verbessern und sich damit an die Erwartungen seiner Kunden und Besucher/Eltern anzunähern. Das Beschwerdemanagement beim OÖ Familienbund erfasst alle eingehenden Anregungen und Beschwerden, wobei Lob und Dankesschreiben auch eine wichtige Rückmeldungsform darstellen.

## 3.2. Beschwerdeannahme

Wenn die Beschwerde eingeht, muss diese aufgenommen werden und der Kunde/Besucher/die Eltern müssen eine Information erhalten, wie mit der Beschwerde umgegangen wird. Mitarbeiter sollten über Beschwerdewege und Bearbeitungsstandards informiert sein und den unternehmerischen Willen zur angemessenen Problemlösung verdeutlichen. Weiters soll Bedauern ausgedrückt und eine Zusage gemacht werden, eine passende Lösung des Problems zu finden. Dabei sollten der Kunde/Besucher/die Eltern erfahren, in welchem Zeitraum mit einer Rückmeldung zu rechnen ist.

Beschwerden sollten von den Mitarbeitern als konstruktive Kritik angesehen und erwünscht sein, weiters sollen die Mitarbeitenden für Beschwerden offen sein. Für die Beschwerdeannahme gibt es beim OÖ Familienbund keine fixe Person pro Bereich. Eine Beschwerde kann von jedem Mitarbeiter angenommen werden, sollte aber dann in weiterer Folge an den zuständigen Bereich weitergeleitet werden. Alle Mitarbeiterinnen des OÖ Familienbunds erfahren bei Dienstantritt im Rahmen ihrer Einschulung ausführlich über die Haltung des OÖ Familienbundes gegenüber Kritik. In einem Mitarbeitergespräch, das einmal im Jahr durchgeführt wird, wird weiters auf das Thema des Beschwerdemanagements eingegangen.

Folgende Varianten für Anregungen und Feedback, abhängig vom Bereich, stehen unseren Kunden/Besuchern/Eltern zur Verfügung:

- **Direkter Kundenkontakt:** z.B.: Evaluierung der Ausbildungen und Kurse mittels standardisierter (anonymer) Fragebögen (offene und geschlossene Fragen) am Ende der Lehrgangsmodule, bzw. des Kursabschlusses (Bereiche Familienbundakademie und Dialog).

- **Mündliche Feedbackrunden:** z.B.: im Anschluss an die einzelnen Module der jeweiligen Ausbildungen finden mündliche Feedbackrunden mit den Referenten (Bereich Familienbundakademie) statt.

- **Telefonische Rückmeldungen:** Diese werden zentral im Hauptsitz der Familienbund OÖ GmbH entgegengenommen und an die betroffenen Bereiche zum Clearing weitergeleitet.

- **Anonyme Rückmeldungen:** z.B.: es werden in den Außeneinrichtungen des OÖ Familienbundes „Postkästen“ zur anonymen Abgabe von Anregungen und Beschwerden aufgestellt, die regelmäßig ausgewertet werden (Bereich Kinderbetreuung und Familienbundzentren). Weiters ist geplant, einen standardisierten Fragebogen zu entwerfen, der 1-mal pro Jahr an die Eltern der KIBE Einrichtungen, der FBZs und des Dialogs ausgesendet und in elektronischer Form auch „eingesammelt“ und ausgewertet wird.

- **Schriftliche Rückmeldungen**: z.B.: diese erfolgen beim OÖ Familienbund per Post, und per E-Mail.

- Dieses Beschwerdemanagement beinhaltet vorerst noch **KEINE internen Beschwerden** (z.B.: zum Personal), sondern basiert auf externen Rückmeldungen und Feedbacks.

Beschwerden werden beim OÖ Familienbund nach Grad und Schwere differenziert. Für leichte Beschwerden, die von einem Mitarbeiter des jeweiligen Bereichs bearbeitet werden können, gibt es eine Excelliste (siehe Anhang) zur Erfassung dieser. Für Beschwerden, die in die Zuständigkeit der Bereichsleiter bzw. der Geschäftsführung fallen und für deren Lösung eventuell externe Träger und Partner heranzuziehen sind, sind in einem Beschwerdeerfassungsbogen (Anhang) aufzunehmen und aus datenschutzrechtlichen Gründen im Leitungs-Ordner des jeweiligen Bereichs abzulegen.

### 3.3. Beschwerdebearbeitung

Bei diesem Prozess sind vor allem die Einhaltung der internen Bearbeitungsprozesse (z.B. Festlegen von Bearbeitungszeit für eine Beschwerde), Festlegung von Verantwortlichkeiten und Überwachung der Termineinhaltung relevant. Dazu kommt die Dokumentation der Beschwerdebearbeitung:

- einheitliches, übersichtliches Verfahren
- Checkliste für Beschwerden
- gesichertes, verlässliches und einheitliches Bearbeitungsverfahren

Beim OÖ Familienbund wird jede Rückmeldung der Kunden/Besucher/Eltern ernst genommen, elektronisch von der betroffenen Abteilungen erfasst und zeitnah (innerhalb von 10 Tagen) geklärt und beantwortet. Jede Anfrage, die nicht anonym beim OÖ Familienbund eingeht, wird je nach Wunsch oder Bedarf mündlich oder schriftlich beantwortet. Sofern die Anregung einen Verbesserungsvorschlag beinhaltet, wird diese auf deren Notwendigkeit und Umsetzbarkeit überprüft.

### 3.4. Beschwerdereaktion

In diesem Schritt ist es wichtig Verhaltensregeln für die Beschwerdebeantwortung zu entwickeln und zu entscheiden, welche Lösung dem Kunden/Besucher/Eltern im Hinblick auf seine Beschwerde angeboten werden kann. Finanzielle, materielle, immaterielle Kompensationsangebote sind festzulegen. Weiters soll definiert werden wer diese Zusagen entscheiden kann.

Beim OÖ Familienbund unterscheiden sich Kompensationsangebote abhängig vom Bereich. Die Kompensierung (z.B.: Rabattierung, Gutscheine… bis zu einem Wert von 10% des Kurs- oder Veranstaltungsbeitrages) wird vom jeweiligen Bereichsleiter entschieden. Bei allen anderen/höheren Kompensierungen wird die Geschäftsführung heran gezogen.

### 3.5. Beschwerdeauswertung

Teil dieses Schrittes ist es, die in Beschwerden enthaltenen Informationen zu analysieren und die Ergebnisse systematisch für unternehmerische Entscheidungen bereitzustellen. In weiterer Folge dienen die aufgrund von Beschwerden ergriffenen Maßnahmen der Weiterentwicklung der Qualität in unserer Organisation und den Außenstellen, sowie dem Gelingen der Erziehungspartnerschaft mit den Eltern und anderen Kooperationspartnern.

Die Sammlung von Informationen erfolgt beim OÖ Familienbund über die Auswertung von Feedbackbögen.

### 3.6. Beschwerdeinformationsnutzung

Wie schon im Schritt 3.5 erwähnt, versucht Schritt 6 ausschließlich sicherzustellen, dass die im Beschwerdeprozess erfassten Beschwerdeinformationen auch tatsächlich für Verbesserungsmaßnahmen in der Organisation genutzt werden.

Der OÖ Familienbund sieht hier eine Chance, die Qualität seiner Angebote und sein Service nachhaltig zu verbessern (z.B.: durch Implementierung der Informationen in Strategieentscheidungen, jährliche Zielvereinbarungen, Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter…) und sich damit an die Erwartungen seiner Kunden/Besucher/Eltern anzunähern.

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

## 4. Beschwerdebearbeitung

**Beschwerdeführende(r)**

Name:_____ betroffene Einrichtung/Bereich ( Bearbeiter):

Telefon:_____ _____

E-Mail:_____ Datum:_____

Beziehung zum Familienbund:

Extern: ❍ Intern: ❍ Erstbeschwerde: ❍ Folgebeschwerde: ❍

---

**Eingangsweg**

❍ Direkte Beschwerde

❍ Über den Dienstweg erhaltene Beschwerde ❍ Partner ❍ Mitarbeiter

❍ Leitung ❍ Sonstige

---

**Beschwerdeeingang** ❍ Telefonisch ❍ Persönlich

❍ Brief ❍ E-Mail

---

**Beschwerde**

❍ päd. Arbeit

❍ Zusammenarbeit mit Eltern/Kooperationspartner

❍ Hygiene und Sicherheitsmaßnahmen

❍ Organisatorisches

❍ Finanzielles

**Sachverhalt der Beschwerde**

Bearbeitung übergeben an:_____ Datum:_____

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

**Angebot an Beschwerdeführenden** Terminzusage:_____

**Zusage**

**Kein Abschluss (Begründung)**

Hinzuziehen externer Beratung / Gremien:

_____

_____

**Nachrichtlich weitergeleitet an**

❍ Kooperationspartner

❍ Geschäftsführung

❍ Mitarbeiterin/Mitarbeiter

❍ Sonstige_____

Datum:_____

Unterschrift Bearbeiter/-in:_____

Unterschrift Leitung:_____

Anlagen:_____

(z. B. Gesprächsprotokoll, schriftliche Beschwerde, Aktenvermerk)

## 5. Ablaufschema

Beschwerdeführende wenden sich mit ihren Anliegen persönlich, telefonisch oder schriftlich an eine/n Mitarbeiter

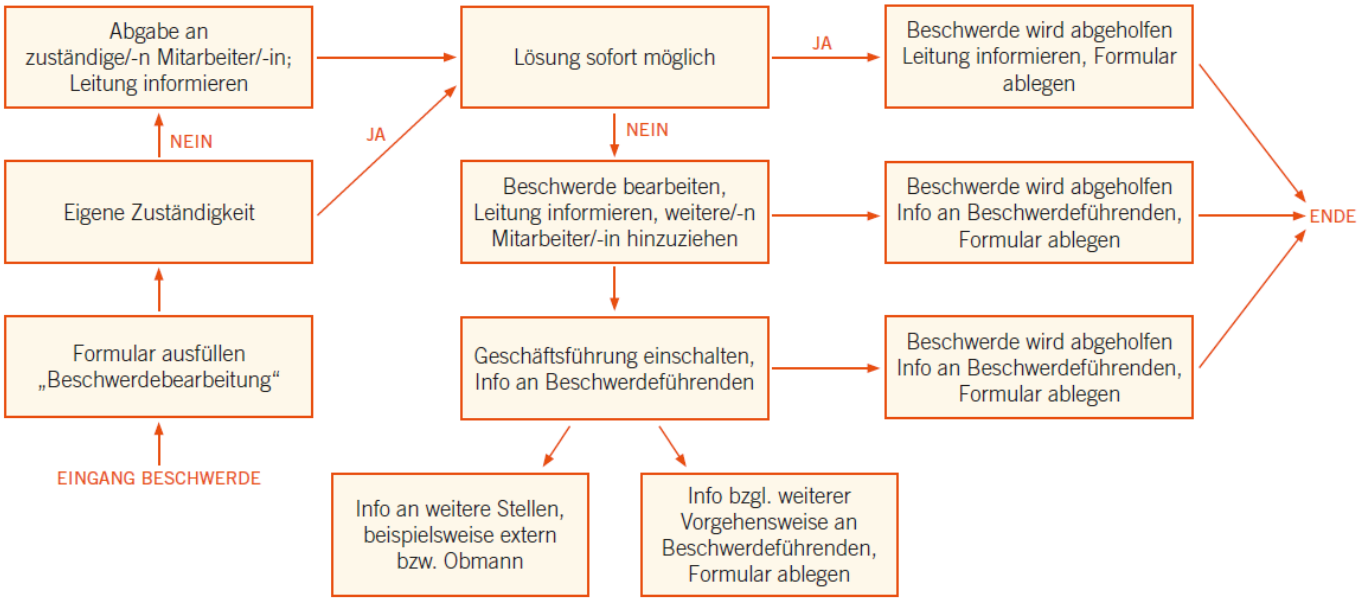
a. Die Beschwerde kann in „Eigenregie“ vom Mitarbeiter bearbeitet werden. Im Gespräch zwischen Beschwerdeführendem und Mitarbeiter kann eine akzeptable Lösung gefunden werden. Der Mitarbeiter informiert die Leitung.

b. Die Beschwerde kann nicht in „Eigenregie“ vom Mitarbeiter bearbeitet werden. Die Beschwerde wird entgegen genommen und der Beschwerdeführende darüber in Kenntnis gesetzt, dass zeitnah (beim OÖ Familienbund innerhalb von 10 Tagen) eine Lösung erwartet werden darf. Die Leitung wird informiert, die über die weitere Vorgehensweise entscheidet.

# 6. Anhang

## 6.1. Grafik Beschwerdemanagement

BESCHWERDEMANAGEMENT



OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

## 6.2. Feedbackbogen Referenten (Familienbundakademie)

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

**Feedbackbogen**

*Wir möchten die Qualität unserer Ausbildungen für die Teilnehmer/innen stetig verbessern und optimieren. Ihre Meinung aber auch Ihre Anregungen und Eindrücke sind für uns dabei sehr wichtig. Bitte nehmen Sie sich Zeit, füllen Sie den Fragebogen aus und geben Sie ihn am Ende der Veranstaltung ab.* ***Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!***

| | |
|---|---|
| **Modul** | |
| **Datum** | |
| **Referentin** | |
| **Lehrgangsort** | |

| *Kursbeurteilung: Bitte Zutreffendes ankreuzen.* | stimme voll zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme gar nicht zu |
|---|---|---|---|---|
| Das Modul erfüllte inhaltlich meine Erwartungen. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Die angekündigten Themen wurden in angemessenem Umfang behandelt. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Die Themen sind für meine Tätigkeit als<br>☐ Spielgruppenleiter/in<br>☐ Helfer/in<br>☐ Tagesmutter/-vater und Helferin wichtig | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich konnte neue Kenntnisse erwerben. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Ich bekam neue Impulse und Anregungen, ich kann sie in der Praxis umsetzen. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Die Aufteilung von Theorie und Praxis war angemessen. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Der/die Referent/in ist fachlich kompetent. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Die Vermittlung der Inhalte war lebendig, gut strukturiert und verständlich. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Der/die Referent/in trug die Themen praxisnah vor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Die eingesetzten Arbeitsmethoden und Arbeitsformen waren abwechslungsreich. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Der/die Referent/in ist auf meine Fragen/Bedürfnisse eingegangen. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Es gab genügend Raum zur aktiven Mitarbeit. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| Es hat Spaß gemacht und insgesamt bin ich mit dem Modul zufrieden. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**Verbesserungsvorschläge/Wünsche/Anregungen/das möchte ich noch sagen:**

_____

_____

_____

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

## 6.3. Feedbackbogen Teilnehmer/innen (Familienbundakademie)

### Feedbackbogen

*Wir möchten die Qualität unserer Ausbildungen für die Teilnehmer/innen stetig verbessern und optimieren. Ihre Meinung aber auch Ihre Anregungen und Eindrücke sind für uns dabei sehr wichtig. Bitte nehmen Sie sich Zeit, füllen Sie den Fragebogen aus und geben Sie ihn am Ende der Veranstaltung ab.* ***Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!***

**Wie haben Sie von der Ausbildung erfahren?**

❒ Zeitung ❒TV/Radio ❒ Homepage des OÖ Familienbundes
❒ andere Seiten im Internet ❒ Facebook und Co.
❒ Bekannte, Freund/innen ❒ Sonstiges: _____

**Für welche Berufsrichtung haben Sie sich entschieden?**

❒ Tagesmutter/-vater daheim ❒ Tagesmutter/-vater im Betrieb/der Gemeinde ❒ KIGA-Helfer/in
❒ Spielgruppenleiterin

**Beurteilung des gesamten Lehrgangs – bitte um stichwortartige Begründung Ihrer Antwort!**

| Bitte Zutreffendes ankreuzen! | stimme voll zu | stimme eher zu | stimme eher nicht zu | stimme gar nicht zu |
|---|---|---|---|---|
| **Der zeitliche Rahmen des gesamten Lehrgangs war angemessen.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die Zeitdauer der einzelnen Module in Bezug auf die einzelnen Themenbereiche war gerade richtig.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Das Angebot an Themen war ausreichend.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Ich kann die im Lehrgang erlernten Inhalte bei meiner Tätigkeit als Spielgruppenleiter/in bzw. Helfer/in anwenden.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die Ausbildung beinhaltete ausreichend praktische Beispiele, Tipps und Anregungen.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die ausgehändigten Unterlagen waren ausreichend und hilfreich.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Das Praktikum empfand ich als wertvolle Ergänzung zum Theorieteil der Ausbildung.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die Gruppengröße war gerade richtig gewählt.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Das Arbeitsklima innerhalb der Gruppe war angenehm und motivierend.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die Auswahl der Referent/innen war gut getroffen.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die zeitliche Strukturierung (Pausen, Länge der Unterrichtseinheiten) war angemessen.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die zeitliche Strukturierung (Pausen, Länge der Unterrichtseinheiten) wurde eingehalten.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Die Infrastruktur des Ausbildungsortes entsprach den Erfordernissen.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Ich bin mit der Kursleitung und Organisation des Lehrgangs zufrieden.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Insgesamt bin ich mit der Ausbildung sehr zufrieden und kann sie weiterempfehlen.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |
| **Insgesamt wurden meine Erwartungen an die Ausbildung erfüllt.** | ❒ | ❒ | ❒ | ❒ |
| Begründung: | | | | |

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

**Verbesserungsvorschläge/Wünsche/Anregungen:**

**Das möchte ich noch sagen:**

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

## 6.4. Feedbackbogen alle Beteiligte (Dialog)

# Evaluierungsbogen

**Name der Schule:** _____

**Datum:** _____ **Schulsemester:**_____

**Funktion:**

O Lehrer O Eltern O Schüler O Direktor O Schulsozialarbeit O Sonstige

**Erbrachte Leistung an der Schule:**

O Schulbetreuung und/oder O Lerntreffs

**Wie zufrieden sind Sie mit der Lernbetreuung?**

O Sehr zufrieden O Zufrieden O Nicht zufrieden O Gar nicht zufrieden

| Anmerkungen: |
|---|
| |

**Wie zufrieden sind Sie mit der Schulbetreuung?**

O Sehr zufrieden O Zufrieden O Nicht zufrieden O Gar nicht zufrieden

| Anmerkungen: |
|---|
| |

1

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

**Haben sich durch die Lernbetreuung die Leistungen des Schülers verbessert?**

O Sehr verbessert O Gebessert O Kaum gebessert O Nicht gebessert O Weiß nicht

**Hat sich durch die Schulbetreuung die Stimmung an der Schule verbessert?**

O Sehr verbessert O Gebessert O Kaum gebessert O Nicht gebessert O Weiß nicht

| Anmerkungen: |
| --- |
| |

An welchen weiteren Sprachen besteht Bedarf, um die Schulbetreuung und Lerntreffs, abgestimmt auf Ihren Schulstandort anbieten zu können?

O Rumänisch O Ungarisch O Russisch O Slowakisch O Chinesisch O Türkisch

O BKS O Arabisch O Albanisch O Farsi O Sonstige:_____

Danke für Ihr Mitwirken und Ihre Zeit. Wir bemühen uns, Sie bestmöglich zu unterstützen und unsere Angebote stetig zu verbessern, dies können wir nur dann tun, wenn wir eine Rückmeldung zu unserer Arbeit bekommen. Für jegliche weiteren Rückmeldungen steht Ihnen die Bereichsleitung des OÖ Familienbundes Dialog gerne zur Verfügung.

OÖ FAMILIENBUND
Betreuung | Bildung | Beratung | Begegnung

## 6.4. Excelliste-Beschwerdeerfassung

| Namen des sich Beschwerenden | Kontakt des sich Beschwerenden | Beziehung zum FB | Beschwerdestufe | Eingangsort | Beschwerdmittel | Beschwerde betrifft | Beschreibung Sachverhalt | Angebot seitens OÖ Familienbund | Abschluss | Begründung | weitere Ebenen betroffen | Datum Eingang | Datum Erledigung | Bearbeitungsdauer | Bearbeiter/-in |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Max Mustermann | max@gmx.net | Kunde | Erstbeschwerde | Front Office | E-Mail | Produkt | Mitgliedsnummer funktioniert trotz einbezahltem Mitgliedsbeitrag nicht in mobile Pocket | Beleg angefordert - Kartennummer freigeschalten | ja | Karte funktioniert wieder | nein | 17.03.2021 | 18.03.2021 | 1 | Susi Maier |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |

# 7. Quellen


Plein K. (2016) Beschwerdemanagement als Umgang mit dem unzufriedenen Kunden. In: Dysfunktionales Beschwerdeverhalten. Fokus Dienstleistungsmarketing. Springer Gabler, Wiesbaden.

Mende, M. (2007), *Strategische Planung im Beschwerdemanagement*. Springer-Verlag.