

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Fakultät Life Science

Studiengang Ökotrophologie

QUALITÄTSMANAGEMENT:
IMPLEMENTIERUNG EINES
BESCHWERDEMANAGEMENTSYSTEMS
FÜR ELTERN UND KINDER IN DIE KINDER-
TAGESPFLEGESTELLE „VILLA SCHIEF“

Bachelorarbeit

Tag der Abgabe: 11. 06. 2018

Verfasserin: Jennifer Venus

Prof. Dr. Ulrike Pfannes

Günther Wolter

Vorwort zur Bachelorarbeit:

Vor Ihnen liegt die Bachelorarbeit „Qualitätsmanagement: Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems für Eltern und Kinder in die Kindertagespflegestelle Villa Schief.“ An dieser Stelle möchte ich all jenen danken, die mich persönlich und fachlich unterstützt haben. Besonderen Dank gilt meinen Betreuern, Prof. Dr. Ulrike Pfannes und Günther Wolter; Cornelia Pekrun-Hirsch, der Leiterin der Villa Schief und dem Fachpersonal, die mit ihrer Arbeit den Bereich der Kindertagespflege bereichern; den Eltern und Kindern für die gute Zusammenarbeit und meiner Familie für jegliche Unterstützung.

Um den Lesefluss zu gewährleisten, wird in der vorliegenden Bachelorarbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	6
Tabellenverzeichnis	7
1. Einleitung	8
1.1 Problemstellung	8
1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit	8
2. Personenbezogene soziale Dienstleistung	9
3. Hintergründe zum Beschwerdemanagement bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungen	11
3.1 Begrifflichkeiten des Beschwerdemanagements	11
3.2 Kundenverhalten bei unzureichender Dienstleistungsqualität.....	12
3.3 Kundenbindungsmanagement und Beschwerdemanagement.....	14
3.4 Ziele des Beschwerdemanagements	15
3.5 Relevanz des Beschwerdemanagements	15
3.6 Besonderheiten des Beschwerdemanagements bei Dienstleistungen	18
3.7 Aufgaben des Beschwerdemanagements	19
3.7.1.Direkte Beschwerdemanagementprozesse	19
3.7.2 Indirekte Beschwerdemanagementprozesse	21
3.8 Personalpolitische, strategische, organisatorische und technische Rahmenfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung des Beschwerdemanagements	22
3.8.1 Personalpolitische, strategische, organisatorische und technische Rahmenfaktoren	22
3.8.2 Konstruktive Fehlerkultur	23
4. Kindertagespflege	24
4.1 Kinderbetreuung in Deutschland.....	24
4.1.1 Formen von Betreuung in Deutschland	24
4.1.2 Das Profil der Kindertagespflege	25
4.1.3 Amtliche Statistik zur Kindertagespflege	26
4.2 Beschwerdemanagement in der Kindertagespflege	28
4.2.1 Chance des Beschwerdemanagements in der Kindertagespflege	28
4.2.2 Besonderheiten und Herausforderungen des Beschwerdemanagements in der Kindertagespflege	29
4.2.2.1 Erziehungsberechtigte und Kinder als Kunden der Dienstleistung und Beschwerdeführer	29
4.2.2.2 Entstehung und Wahrnehmung von Kinderbeschwerden	29

4.2.2.3 Die richtige Reaktion auf Kinderbeschwerden	30
4.2.2.4 Partizipation von Kindern und Eltern	30
4.2.3 Rechtliche Anforderungen	31
4.2.4 Stand der Forschung und Umsetzung in der Praxis	32
5. Beschwerdemanagement als Teil des Qualitätsmanagements in der Kindertagespflege	33
5.1 Qualitätsmanagement in der Kindertagespflege	33
5.2 Implementierung eines systematischen Beschwerdemanagements	33
5.2.1 Schritte der Implementierung	34
5.2.2 Barrieren bei der Implementierung	35
6. Grundlagen der empirischen Sozialforschung	36
6.1. Befragung	36
6.1.1 Leitfadeninterview	37
6.1.2 Fragebogen	37
6.2 Teilnehmende Beobachtung	37
6.3 Workshop	38
7. Untersuchungsgegenstand: Villa Schief	39
8. Implementierung des Beschwerdemanagements für Eltern und Kinder in der Villa Schief	39
8.1 Methodisches Vorgehen	39
8.2 Zielstellung	40
8.3 Ist-Analyse	40
8.3.1 Planung	40
8.3.1.1 Teilnehmende Beobachtung	40
8.3.1.2 Befragung	40
8.3.1.2.1 Entwicklung eines Interviewleitfadens und Darstellen der Thesen ...	40
8.3.1.2.2 Entwicklung der Fragebogen für Mitarbeiter und Eltern und Darstellen der Thesen	41
8.3.1.3 Beschwerdeworkshop	42
8.3.2 Zusammenfassung der Thesen	43
8.4 Durchführung	43
8.4.1 Teilnehmende Beobachtung	43
8.4.2 Leitfrageninterview	44
8.4.3 Fragebogen	44
8.4.4 Beschwerdeworkshop	44
8.5 Darstellen der Ergebnisse	44
8.5.1 Teilnehmende Beobachtung	44

8.5.2 Leitfrageninterview	45
8.5.3 Fragebogen	46
8.5.3.1 Mitarbeiterfragebogen	46
8.5.3.2 Elternfragebogen.....	49
8.5.4 Workshop.....	54
8.6 Überprüfung der Hypothesen.....	54
8.7 Diskussion	55
8.7.1 Diskussion der Methoden	55
8.7.2 Diskussion der Ergebnisse.....	56
8.8 Ableiten vom Empfehlungen	58
8.8.1 Beschwerdestimulierende Empfehlungen.....	58
8.8.2 Organisatorische Empfehlungen	59
8.8.3 Beteiligungsempfehlungen für Kinder	59
8.8.4 Personelle Empfehlungen.....	60
8.8.5 Zeitliche Gestaltung der Empfehlungen	61
8.9 Maßnahmen	61
8.9.1 Beschwerdestimulierende Maßnahmen	61
8.9.1.1 Planung.....	61
8.9.1.2 Durchführung.....	62
8.9.2 Organisatorische Maßnahmen	63
8.9.2.1 Planung.....	63
8.9.2.2 Durchführung.....	63
8.9.3 Beteiligungsmaßnahmen für Kinder.....	64
8.9.4 Personelle Maßnahmen	64
8.9.4.1 Planung.....	64
8.9.4.2 Durchführung.....	64
8.10 Evaluierung	64
8.10.1 Planung	64
8.10.2 Durchführung	65
8.10.3 Ergebnisse	65
8.10.3.1 Ergebnisse des Evaluierungsfragebogens der Eltern.....	65
8.10.3.2 Ergebnisse des Evaluierungsfragebogens der Mitarbeiter (inklusive Leiterin).....	66
9. Fazit.....	67
Zusammenfassung	68
Abstract	68

Literaturverzeichnis	70
Rechtsquellenverzeichnis	73
Erklärung	74

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Charakteristik von Dienstleistungen	10
Abbildung 2 Verhaltensoptionen bei Unzufriedenheit.....	13
Abbildung 3 Überblick über die empirisch ermittelten Häufigkeiten verschiedener Kundenreaktion auf Unzufriedenheit	14
Abbildung 4 Nicht-Artikulationsquoten enttäuschter Kunden	16
Abbildung 5 Empfehlungsrate zufriedengestellter Kunden bei Bau- und Heimwerkermärkte	16
Abbildung 6 Beschwerdezufriedenheit und Kundenbindung	17
Abbildung 7: Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess	19
Abbildung 8: Betreuungsquoten und den Anteil der Kindertagespflege für Deutschland und Hamburg bei 0 – 2 Jährigen Kindern	26
Abbildung 9: Statistische Verteilung der Großtagespflegestellen in Deutschland nach Bundesländern.....	27
Abbildung 10: Verteilung der Großtagespflegestellen mit 12-15 Kindern in Deutschland.....	27
Abbildung 11: Phasen der Implementierung eines Beschwerdemanagements	34
Abbildung 12: Hürden bei der Implementierung	35
Abbildung 13: Zusammenfassung der aufgestellten Thesen	43
Abbildung 14: Ergebnisse der Mitarbeiter - Einstellung der Mitarbeiter zu Beschwerden	47
Abbildung 15: Ergebnisse der Mitarbeiter - Beschwerdekanäle der Eltern	48
Abbildung 16: Ergebnisse der Mitarbeiter - Meist gewählte Beschwerdekanäle der Eltern	48
Abbildung 17: Ergebnisse der Eltern - Einstellung der Eltern zu Beschwerden	50
Abbildung 18: Ergebnisse der Eltern - stattgefundene Beschwerdestimulation	51
Abbildung 19: Ergebnisse der Eltern – mögliche Beschwerdekanäle der Eltern.....	52
Abbildung 20: Ergebnisse der Eltern - Bevorzugte Beschwerdekanäle	52
Abbildung 21: Ergebnisse der Eltern - Veränderungen in der Vergangenheit aufgrund von Beschwerden.....	53

Abbildung 22: Empfehlungen nach Priorität61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Ergebnisse der Mitarbeiter - Vorteile und Nachteile durch Beschwerden..... 47

Tabelle 2 Ergebnisse der Eltern - Vorteile und Nachteile durch Beschwerden 50

Tabelle 3 Ergebnisse der Eltern - Beschwerdekanäle der Kinder 51

Tabelle 4 Ergebnisse der Eltern - vorhandenes Beschwerdeformular 52

Tabelle 5 Veränderungen die es durch Maßnahmen gab – Antworten der Eltern..... 65

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Die tägliche Aufenthaltsdauer von Kindern in Kindertageseinrichtungen steigt (Statistisches Bundesamt, 2017). Bezüglich der Betreuung haben Kinder und Eltern meist recht genaue Vorstellungen über Gefallen und Missfallen. Damit die Einrichtungen von den Wünschen erfahren können, müssen Kinder und Eltern sie äußern. Beschwerden bieten eine Möglichkeit, von den Wünschen zu erfahren (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 12, 16). Ein chinesisches Sprichwort besagt: „Wer mir schmeichelt, ist mein Feind, wer mich tadelt mein Lehrer“ (chinesisches Sprichwort). Jede vorgetragene Beschwerde birgt daher eine Chance auf Verbesserung. Während viele öffentliche Kindertageseinrichtungen die Bedeutung von Beschwerden erkannt und realisiert haben, liegt die Entwicklung von Kindertagespflegestellen zurück. Sie sollten das Entwicklungspotential von Beschwerden erkennen, es an Eltern und Kinder kommunizieren und Beschwerden kontinuierlich nutzen, um ihr eigenes Qualitätsmanagement stetig zu verbessern (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 12, 16). Es stellt sich die Frage: Wie kann Beschwerdemanagement für Eltern und Kinder in eine Kindertagespflegestelle implementiert werden?

1.2. Ziel und Aufbau der Arbeit

Hauptziel der Arbeit ist es ein Beschwerdemanagementsystem für Eltern und Kinder in die Großtagespflegestelle „Villa Schief“ in Hamburg im Bezirk Iserbrook einzuführen. Daraus ergeben sich folgende Teilziele.

Das Team soll im Umgang mit Beschwerden von Eltern und Kindern unterstützt und sensibilisiert werden. Mitarbeiter und Eltern soll die positive Bedeutung von Beschwerden bewusst werden. Anhand der Einführung in die Villa Schief, können sich auch andere Einrichtungen Anregungen und wertvolle Tipps zur Gestaltung und Umsetzung ihres Beschwerdemanagements einholen.

Zunächst wird nach einer kurzen Einführung der theoretische Teil anhand wissenschaftlicher Literatur erarbeitet. Da die Villa Schief eine Großtagespflegestelle und damit eine soziale Dienstleistung ist, wird dieser Begriff thematisiert. Anschließend werden die Grundlagen,

Hintergründe und Funktionen des allgemeinen Beschwerdemanagements erläutert. Darauf folgend werden Besonderheiten, Schwierigkeiten und Probleme in Bezug auf soziale Dienstleistungen charakterisiert. Die Aufgaben des Beschwerdemanagements werden fachlich korrekt dargestellt. Zudem wird die richtige Umsetzung thematisiert. Dabei werden Hürden beim Ablauf und der Umsetzung des Beschwerdemanagements erörtert und praktische Tipps zur ihrer Überwindung gegeben. Außerdem werden diverse Einflussfaktoren dargestellt und Möglichkeiten, um diese bewusst positiv zu gestalten.

Der zweite Teil der Arbeit befasst sich mit dem Beschwerdemanagement in Kindertagespflegestellen. Es werden die Grundlagen zur Kinderbetreuung in Deutschland und Hamburg dargestellt. Anschließend wird auf die Kindertagespflege und ihre Besonderheiten eingegangen. Daraufhin wird das Beschwerdemanagement in der Kindertagespflege charakterisiert. Hierfür werden Vorteile und Besonderheiten dargestellt. Es folgen die rechtlichen Grundlagen und die aktuelle Forschungssituation zum Beschwerdemanagement in der Kindertagespflege. Im dritten Teil der Arbeit wird ein Beschwerdemanagementsystem für Eltern und Kinder in die Großtagespflegestelle Villa Schief eingeführt. Dafür wird vor der Implementierung der Ist-Zustand des Beschwerdemanagements durch Fragebogen an Eltern und Mitarbeiter, einen „Beschwerdeworkshop“ mit den Kindern und eine teilnehmende Beobachtung überprüft. Die Ergebnisse daraus zeigen, inwieweit Beschwerdemanagement schon fachlich korrekt umgesetzt wird. Aus den Informationen lassen sich Empfehlungen ableiten, die umgesetzt werden. Nach Implementierung dieser wird das Beschwerdemanagementsystem für Eltern und Kinder über einige Wochen angewendet. Anschließend findet eine Bestandsaufnahme statt. Die Zustände vor und nach der Implementierung werden verglichen und kritisch betrachtet. Anschließend können Schwachstellen des Beschwerdemanagements in der Kindertagesstätte analysiert werden, die anschließend durch praktische Tipps beseitigt werden können.

2. Personenbezogene soziale Dienstleistung

Eine Dienstleistung bezeichnet eine autonome und marktfähige Leistung, die nicht der Produktion von materiellen Gütern dient.

Ziel der Dienstleistungserstellung ist es, einen Nutzen für Mensch und/oder Objekte darzustellen (Bruhn, 2016, S. 22f., Haller, 2012, S. 10). Zur Erstellung persönlicher Dienstleistungen bedarf es eines großen menschlichen Anteils. Er zeigt sich in Form von Beratungen, Betreuung, Pflege o.ä. (Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2016, S. 23). Leistet die Dienstleistung Hilfe, bezeichnet man sie als personenbezogene soziale Dienstleistung (Peterander & Speck, 1999, S. 135). Häufig sind sie als „Abmilderung einer als defizitär wahrgenommenen Situation eines einzelnen oder einer Gruppe ausgerichtet“ (Peterander &

Speck, 1999, S. 135). Sie implizieren Entlastungen der Betroffenen und Angehörigen im Rahmen der sozialen Arbeit.

Charakter von Dienstleistungen

Um Dienstleistungen von Sachgütern zu unterscheiden, werden sie charakterisiert. Die Merkmale der Charakterisierung stellt Abbildung 1 da.

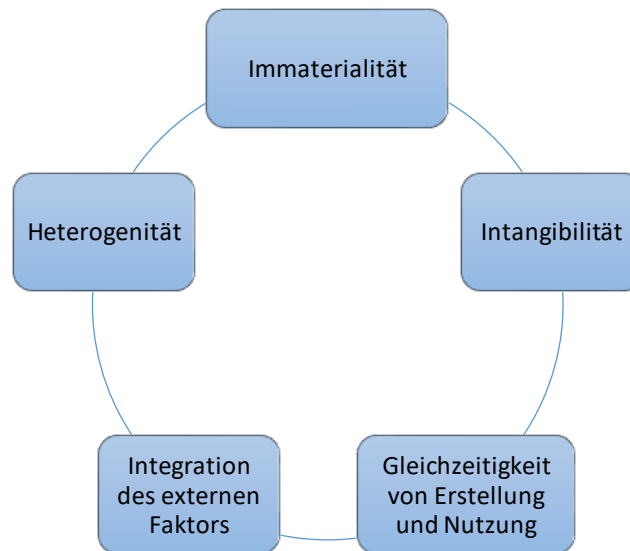


Abbildung 1 Charakteristik von Dienstleistungen
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2016, S. 20-22)

Dienstleistungen sind **immateriell**. Die Kernleistungen sind körperlos und lassen sich nicht greifen (Haller, 2012, S. 6; Bruhn, 2016, S. 20). Eng verbunden mit der Immaterialität ist die **Intangibilität** von Dienstleistungen. Sie zeigt, dass Dienstleistungen nur eingeschränkt durch unsere Sinneseindrücke wahrgenommen werden können. So können die Qualität und Ausprägung häufig vor dem Kauf noch nicht einschätzen werden (z. B. Kinderbetreuung in einer Kita). Dienstleistungen werden **gleichzeitig erstellt und genutzt**. Die Produktion und der Konsum erfolgen somit simultan („Uno-Actu-Prinzip“) (Bruhn, 2016, S. 21). Betrachtet man die bisherigen Merkmale von Dienstleistungen, so wird deutlich, dass eine Dienstleistung durch ihren immateriellen Charakter lager- und speicherunfähig ist.

Grundlage für die Erstellung der Dienstleistungen ist der Kunde. Nur durch seine Beteiligung kann eine Dienstleistung entstehen. Diesen Vorgang bezeichnet man als **Integration des externen Faktors**. Externe Faktoren können Kunden und darüber hinaus auch Gegenstände sein. In welchem Ausmaß der externe Faktor integriert wird, ist individuell. Der Kunde hat wesentlichen Einfluss auf die Dienstleistungserstellung und damit auch auf ihre individuellen Eigenschaften. Somit lässt sich keine homogene Qualität festlegen (Bruhn, 2016, S. 20-22; Haller, 2012, S. 6-9).

3. Hintergründe zum Beschwerdemanagement bei sozialen personenbezogenen Dienstleistungen

3.1 Begrifflichkeiten des Beschwerdemanagements

Definition Beschwerde

Um sich dem Begriff anzunähern, wird die etymologische Herkunft des Präfixverbs „beschweren“ betrachtet.

Es ist gleichzusetzen mit den Wörtern „bedrücken, belasten, betrüben“. Die Beschwerde wird daher seit dem 14. Jahrhundert als „Bedrückung, Betrübnis“ verstanden und ist somit immer mit Unzufriedenheit verbunden (Dudenreaktion (o. J.), abgerufen am 30.10.2017).

Ein einheitliches Definitionsverständnis ist wichtig, damit alle Beteiligten die Äußerung gleichermaßen einstufen. Denn „nur wer Beschwerden korrekt erkennt, kann sie auch korrekt erfassen“ (Becker, Brachetti, Eder, & et al., 2010, S. 22).

Im Kontext der Arbeit werden Beschwerden als „intentionale Kundenunzufriedenheitsäußerungen gegenüber einem Unternehmen oder deren Vertretern bezüglich irgendeines Aspekts unternehmerischen Verhaltens verstanden, um eine Verbesserung der Situation zu erreichen“ (Schöler, 2009; Stauss & Seidel, 2014, S. 29, 49).

Beschwerden und Abgrenzung zur Reklamation

Stellen betroffene Personen als Ziel ihrer Äußerung eine Forderung an ein Unternehmen, die gegebenenfalls auch auf juristischen Weg durchgesetzt werden kann, wird sie als Reklamation bezeichnet. Begründet sind diese Forderungen durch eine unzureichende Erfüllung zugesicherter Eigenschaften in Form von Leistungsmängeln (Schöler, 2009, S. 12).

Reklamationen sind somit eine Teilmenge von Beschwerden und beziehen sich meist auf Umtausch, Nachbesserung, Minderung oder Rückgabe des bezahlten Betrags (Stauss & Seidel, 2014, S. 29).

Die Intention einer Beschwerde ist nicht die juristische Durchsetzbarkeit. Sie fokussiert die emotionale Komponente der Anbieter-Nachfrage-Beziehung und ist damit für eine langfristige Kundenbindung weitaus wichtiger (Helmke, Uebel, & Dangelmaier, 2008, S. 107).

Reklamationen sind daher klar von Beschwerden abzugrenzen.

Beschwerdeführer

Personen, die ihre Beschwerde gegenüber dem Dienstleister äußern, werden als Beschwerdeführer bezeichnet. Um Beschwerdeführer grundlegend zu verstehen, gilt es zu bedenken, dass sie menschlich sind und ihre eigenen Emotionen und Bedürfnisse besitzen. Daher ist jedes Handeln in diesem Kontext intentionell bedingt (Stauss & Seidel, 2014, S. 28-29).

Beschwerdemanagement

„Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen die ein Anbieter im Zusammenhang mit [Beschwerden] ergreift“ (Helmke, Uebel, & Dangelmaier, 2008, S. 106), werden als Beschwerdemanagement bezeichnet. Es handhabt alle Prozesse rund um die Beschwerde und ist in die folgenden acht Schritte gegliedert: „Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung, Beschwerdereaktion, Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzung.“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 67)

Diese Schritte werden im weiteren Verlauf der Arbeit näher erläutert.

Was gehört nicht zum Beschwerdemanagement ?

Das Beschwerdemanagement beschäftigt sich nicht mit allen Kundenanliegen. Anfragen, Ideen und Belästigungen zählen nicht zu den Charakteristika von Beschwerden und daher auch nicht zum Beschwerdemanagement (Stauss & Seidel, 2014, S. 18).

3.2 Kundenverhalten bei unzureichender Dienstleistungsqualität

Jede Dienstleistung besitzt bestimmte Eigenschaften. Kunden bilden sich vor der Dienstleistungsnutzung ihre eigenen Erwartungen. Sind Kunden mit den Dienstleistungseigenschaften zufrieden oder übertreffen sie, sprechen sie von guter Dienstleistungsqualität. Dieser Zustand wird als (positive) „Konfirmation“ (Bruhn & Stauss, 2006, S. 185) bezeichnet. Liegt die Erfüllung der tatsächlichen Eigenschaften maßgeblich unter dem Erwartungshorizont, stellt sich eine (negative) „Diskonfirmation“ (Bruhn & Stauss, 2006, S. 185) ein. Als Folge werden Kunden unzufrieden.

Aus Sicht der Kunden ist diese negative Diskrepanz eine Enttäuschung. Es ergeben sich mehrere Möglichkeiten zu handeln (Stauss & Seidel, 2014, S. 40).

Verhalten bei Unzufriedenheit

Die verschiedenen Optionen sind in Abbildung 2 dargestellt:

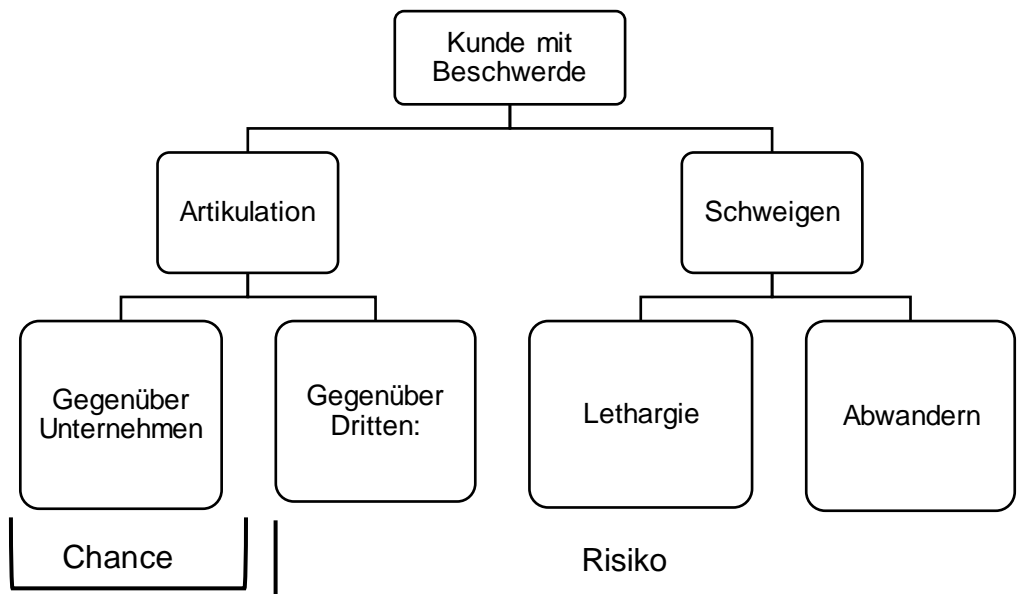


Abbildung 2 Verhaltensoptionen bei Unzufriedenheit (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Hauser, Neubarth & Obermair, 2000, S.555)

Artikulation gegenüber Unternehmen

Werden Beschwerden gegenüber dem Unternehmen artikuliert, wird der Dienstleister über das entstandene Problem aufgeklärt. Damit geben sie ihm die Möglichkeit, den Kunden nachträglich zufrieden zu stellen und Schwachstellen zu beseitigen (Stauss & Seidel, 2014, S. 44-45; Schöler, 2009, S. 23-25).

Kommunikation gegenüber Dritten

Empirisch nachgewiesen ist, dass Kunden in ihrem sozialen Umfeld über ihre Erlebnisse sprechen. Sind diese negativ, übertragen Kunden dies bis zu elf Personen (Hart, Heskett, & Sasser, S. 153). Das Unternehmen erfährt nicht (direkt) vom Kundenproblem. Außerdem werden mögliche Neukunden durch negative Erfahrungsberichte abgeschreckt (Stauss & Seidel, 2014, S. 44-45; Schöler, 2009, S. 23-25).

Lethargie

Der Kunde resigniert die Enttäuschung und bleibt passiv. Er erhofft sich kein konstruktives Ergebnis, wenn er sich mit seiner Beschwerde an den Dienstleister wenden würde. Diese Kunden sind keine loyalen Kunden mehr. Sie warten ab und sind empfänglich für die Angebote von Konkurrenzunternehmen (Stauss & Seidel, 2014, S. 44-45; Schöler, 2009, S. 23-25).

Abwanderung

Wenn es Kunden zu mühsam ist, ihre Beschwerden vorzutragen, wählen sie den für sich einfacheren Weg, die Abwanderung. Damit kündigen sie die Geschäftsbeziehung zum Unternehmen (Stauss & Seidel, 2014, S. 44-45)

Gemeinsamkeit von Inaktivität und Abwanderung

Treten Kundenprobleme auf, die nicht weiter kommuniziert werden, bezeichnet man sie als „Unvoiced Complaints“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 45). Sie beinhalten durch die fehlende Artikulation für die Dienstleister viele Defizite, da aufgetretene Beschwerden verborgen bleiben (Stauss & Seidel, 2014, S. 44-45; Schöler, 2009, S. 23-25).

Wahl der Verhaltensweise

Welche Verhaltensweise vom Kunden gewählt wird, hängt unter anderen vom wahrgenommenen Aufwand (z. B. Zeit, Mühe) und Nutzen (z. B. Verbesserung, Preisreduzierung), Erfolgswahrscheinlichkeit der Beschwerde, den eigenen Fähigkeiten (z. B. Kommunikationsfähigkeiten, Bewusstsein) und der Motivation (z. B. eigene Werte und Normen) des Individuums ab (Homburg, 2001, S. 263).

Im Folgenden wird die Häufigkeitsverteilung der jeweiligen Verhaltensarten aufgezeigt.

Form der Kundenreaktion auf Unzufriedenheit	Häufigkeit der jeweiligen Kundenreaktion auf Unzufriedenheit
Beschwerde bei Unternehmen	30% - 60%
Kontakt zu Drittpartei	≤ 20%
Abwanderung	20% - 50%
Negative Mund-zu-Mund-Kommunikation	20% - 60% (gegenüber durchschnittlich 5 - 11 Personen)
Inaktivität	20% - 60%

Abbildung 3 Überblick über die empirisch ermittelten Häufigkeiten verschiedener Kundenreaktion auf Unzufriedenheit (Quelle: Homburg & Fürst., 2006, S. 10)

Wählt der Kunde andere Verhaltensweisen als die Artikulation der Beschwerde gegenüber dem Unternehmen, kann das schwerwiegende Folgen für den Dienstleister haben. Um dieses Szenario zu vermeiden, wird Kundenbindungsmanagement betrieben.

3.3 Kundenbindungsmanagement und Beschwerdemanagement

Kundenbindungsmanagement „ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten und/oder intensiver pflegen“ (Bruhn & Homburg, 2008, S. 8). Das hat nicht nur positive Verhaltenseffekte (Wiederkaufbereitschaft, Weiterempfehlungen, usw.). Zusätzlich werden Opportunitätskosten

durch z. B. Abwanderungen gespart (Bruhn & Homburg, 2008, S. 8f.).

Beschwerdemanagement fokussiert analog zum Kundenbindungsmanagement die Vermeidung der Unzufriedenheit und (Wieder-)Herstellung der Zufriedenheit (Schöler, 2009, S. 14; Stauss & Seidel, 2014, S. 4f.). Damit ist es essentieller Bestandteil des Kundenbindungsmanagements.

3.4 Ziele des Beschwerdemanagements

Beschwerdemanagement fokussiert ein übergeordnetes allgemein gültiges Ziel: „Die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen steigern.“ Als Globalziel dient die Erhöhung bzw. Wiederherstellung der Zufriedenheit von Kunden bei gleichzeitiger Minimierung negativer Folgen aufgrund von Unzufriedenheit. Zudem sollen die gewonnenen Informationen zur Qualitätsverbesserung beitragen. Es ergeben sich mehrere Teilziele, darunter z. B. Steigerung der Beschwerderate, Verhinderung der Kundenabwanderung, (Wieder-) Herstellen und Steigerung von Zufriedenheit, externe Unternehmenswahrnehmung verbessern, Informationen zur Qualitätsverbesserung nutzen, etc. sein können (Stauss & Seidel, 2014, S. 63ff.).

3.5 Relevanz des Beschwerdemanagements

Damit Unternehmen auf Unzufriedenheiten reagieren können, muss ihnen der Ursprung der Problematik bekannt sein. Werden die Unzufriedenheiten vorgetragen, ist eine systematische Reaktion, die zur Problemlösung beiträgt, unabdingbar. Bei korrekter Umsetzung der Beschwerdeprozesse wird die Kundenzufriedenheit gesteigert, und gewonnene Informationen können für interne Verbesserungen genutzt werden. Das führt zur stärkeren Kundenbindung. Diese positive Erfahrung, tragen Kunden nach außen. Das impliziert gute akquisitorische Effekte, und kann Neukunden generieren (Bruhn, 2016, S. 354; Stauss & Seidel, 2014, S. 63f.).

Bei angemessener Nutzung dieser Potentiale wird eine steigende Wirtschaftlichkeit der Unternehmen erzielt (Stauss & Seidel, 2014, S. 1f.).

Artikulationsquote unzufriedener Kunden erhöhen

Beschwerdemanagement dient unter anderem dazu, Kunden zu ermutigen, bisher verschwiegene Unzufriedenheiten zu artikulieren. Das ist besonders bedeutsam, wenn man bedenkt, welche Konsequenzen mit anderen Kundenverhaltensweisen (s. Kapitel 3.2 Kundenverhalten bei Unzufriedenheit) verbunden sind. Das tatsächliche Ausmaß der nicht artikulierten und nicht registrierten Beschwerden zeigt Abbildung 9.

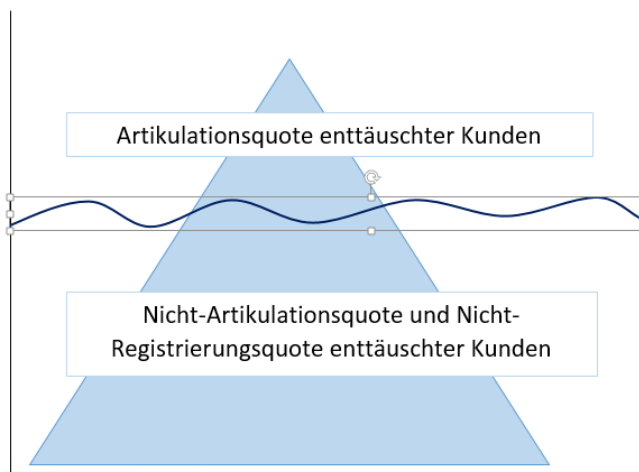


Abbildung 3 Eisberg-Phänomen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bruhn & Stauss, 2006, S. 95)

Die Abbildung stellt das Unzufriedenheitsaufkommen in Form eines Eisbergs dar. Der Teil, der unter der „Wasseroberfläche“ verborgen ist, stellt die nicht artikulierten und nicht registrierten Beschwerden dar. Sie machen 50 – 80 % des Eisbergs aus. Die Spitze des Eisbergs zeigt die tatsächlichen artikulierten Beschwerden an. Nur 20 – 50 % der unzufriedenen Kunden beschweren sich

(Bruhn & Stauss, Dienstleistungscontrolling, 2006, S. 95).

Abbildung 4 zeigt die Nicht-Artikulationsquoten unzufriedener Kunden für verschiedene Branchen. Auch hier wird deutlich, dass nur wenige Kunden sich tatsächlich beschweren.

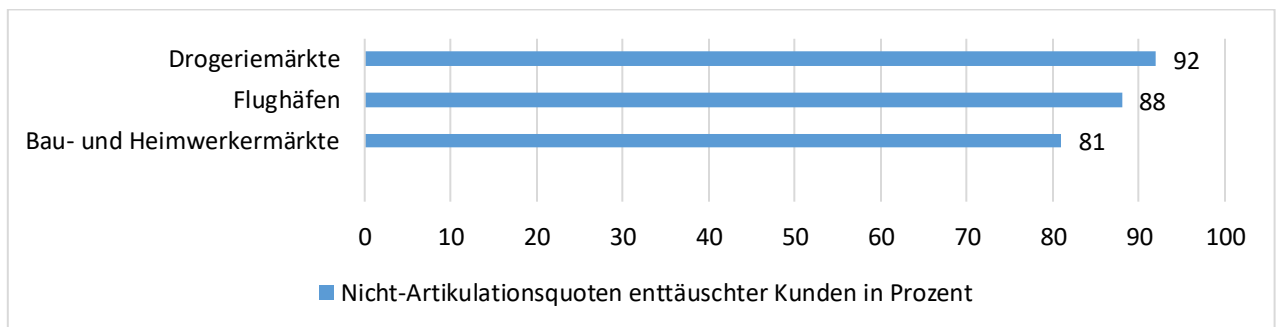


Abbildung 4 Nicht-Artikulationsquoten enttäuschter Kunden (Quelle: Stauss & Seidel, 2014, S.45)

Kunden, die ein positives Erlebnis erfahren haben, empfehlen das Unternehmen öfter als ge-

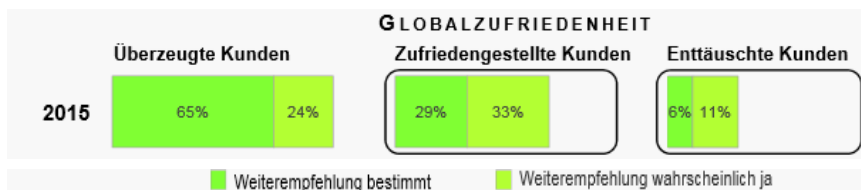


Abbildung 5 Empfehlungsrate zufriedengestellter Kunden bei Bau- und Heimwerkermärkte (Quelle: (Servicebarometer: Nur überzeugte Kunden empfehlen weiter, 2015)

genteilige Kunden. Das zeigt auch Abbildung 5. Durch die Zufriedenstellung von Kunden wird somit eine weitere akquisitorische Mög-

lichkeit, in Form von positiver Mundpropaganda, geschaffen (Stauss & Seidel, 2014, S. 3ff.).

Zudem wirkt die Nicht-Artikulation von Beschwerden ähnlich wie eine negative Beschwerdebearbeitung auf die Kundenbindung: Sie sinkt (Brock, 2009, S. 110f.).

Beschwerdezufriedenheit

Erfolgt die Beschwerdebearbeitung angemessen und kann eine zufriedenstellende Lösung für alle Beteiligten gefunden werden, stellt sich beim Beschwerdeführer Beschwerdezufriedenheit ein. Sie kann als Determinante zur Kundenbindung agieren. Zufriedengestellte Beschwerdeführer weisen eine höhere Kundenbindung auf als Nicht-Beschwerdeführer (Brock, 2009, S. 134ff).

Empirische Daten belegen zudem, dass das Bindungsniveau bei Kunden mit Beschwerdezufriedenheit höher ist als bei Kunden ohne Problem (Smith & R., 1998; De Matos, Henrique,, & Vargas, 2007). Das bestätigt auch Abbildung 6.

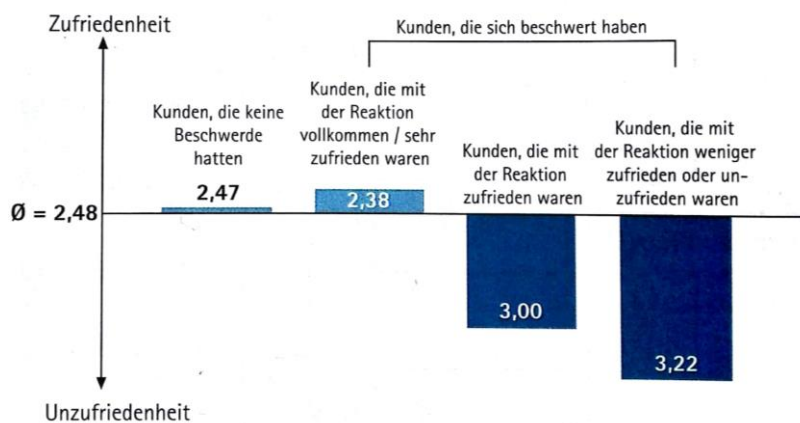


Abbildung 6 Beschwerdezufriedenheit und Kundenbindung (Quelle: Stauss & Seidel, 2014, S.54 in Anlehnung an Servicebarometer, 2006)

Die Zufriedenheit bei sehr guter Beschwerdebearbeitung ist 4% höher als bei Kunden ohne Beschwerde und sogar 26 - 35 % höher als bei zufriedenstellender bzw. ungenügender Beschwerdebearbeitung. Daraus lässt sich ableiten, dass auch die Kundenbindung höher ist.

Nutzung der Beschwerdeinformationen zur Qualitätsverbesserung

Das Beschwerdemanagement liefert viele wichtige Informationen, anhand deren sich interne Defizite erkennen lassen. Es können Empfehlungen abgeleitet werden. Sie dienen im Rahmen des Qualitätsmanagements als Verbesserungsmöglichkeiten. Außerdem kann die Dienstleistungserstellung noch besser an Kundenerwartungen angepasst werden. Darüber hinaus können auch Anregungen zur Neugestaltung von Produkten und Dienstleistungen gewonnen werden. Für die Zukunft besteht die Möglichkeit kontinuierlich die Qualität zu verbessern und damit unternehmensinterne Prozesse zu optimieren (Bruhn, 2016, S. 354; Stauss & Seidel, 2014, S. 63f).

3.6 Besonderheiten des Beschwerdemanagements bei Dienstleistungen

Die Dienstleistungserstellung birgt einige Besonderheiten, die im Rahmen des Beschwerdemanagements auch berücksichtigt werden müssen.

Die Qualität der Dienstleistungserstellung ist individuell und von mehreren Faktoren (Kunde, Mitarbeiter, usw.) abhängig. Folglich sind Prozesse und Qualitäten schwer standardisierbar. Für Kunden ist es schwieriger ihre Erwartungen einheitlich festzulegen. Daraus resultiert eine geringere Begeisterungs- und Unzufriedenheitszone. Die Evaluierung des Konsums ist komplexer. Deshalb akzeptieren Kunden häufiger die wahrgenommene Qualität schweigend, auch bei Unzufriedenheit (Brock, 2009, S. 25).

Die Integration des Kunden birgt für das Beschwerdemanagement Herausforderungen. Kunden wirken ab einem gewissen Punkt der Dienstleistungserstellung mit. Fehler werden vom Kunden registriert. Die Transparenz der Prozesse ist somit für den Kunden sichtbarer als für Kunden von Sachgütern. Das Bewusstsein über die sogenannte „Sichtbarkeitslinie“ (Trennung des für den Kunden sichtbaren vom unsichtbaren Bereich) ist grundlegend für das korrekte Verhalten von Unternehmen. Eine mangelnde Dienstleistung kann nur mit Aufklärung und Integration des Kunden nachträglich verbessert werden. Durch die Heterogenität der Prozesse müssen häufig Einzelfallentscheidungen zur Lösung von Problemen getroffen werden (Bruhn, 2003, S. 18).

Der Dienstleistungssektor weist eine geringere Beschwerderate auf. Das ist einerseits durch die Heterogenität der Prozesse und mit der erhöhten Indifferenzzone begründet. Zudem spielen auch die höheren psychischen Beschwerdebarrieren eine Rolle. Der Beschwerdeaufwand ist gering durch die aktive Kommunikation. Im direkten Kontakt ist die Konfliktwahrscheinlichkeit jedoch höher. Aus Angst vor Konflikten vermeiden Kunden die Beschwerdekommunikation (Brock, 2009, S. 25-27).

3.7 Aufgaben des Beschwerdemanagements

Um die Ziele des Beschwerdemanagements zu erreichen, bedarf es der Umsetzung mehrerer Aufgaben. Beschwerdemanagementprozesse werden in direkt und indirekt unterteilt (Stauss & Seidel, 2014, S. 67). In Abbildung 7 werden die Aufgaben des Beschwerdemanagements dargestellt.

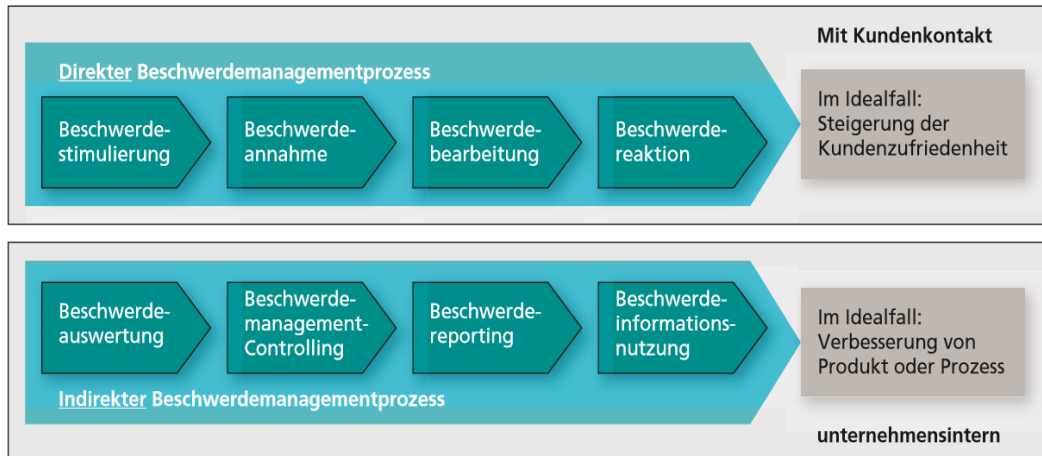


Abbildung 7: Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess (Quelle: Stauss & Seidel, 2014, S. 67; Zeiler, 2017, S. 20)

3.7.1. Direkte Beschwerdemanagementprozesse

Direktes Beschwerdemanagement beschäftigt sich mit allen Angelegenheiten im unmittelbaren Kontakt zum Beschwerdeführer und ist folglich Gegenstand einer guten Kundenbeziehung. Aufgaben sind Beschwerden zu stimulieren, anzunehmen, zu bearbeiten und auf diese zu reagieren. Das gewünschte Ergebnis des direkten Beschwerdemanagements ist die maximale Zufriedenheit aller Beteiligten und eine daraus resultierende Kundenbindung (Stauss & Seidel, 2014, S. 67f.).

Beschwerdestimulierung

Ziel der Beschwerdestimulation ist es die Einreichung von Beschwerden zu erleichtern, damit Unternehmen von den Unzufriedenheiten erfahren und darauf reagieren können. Im Fokus der Beschwerdestimulierung steht in diesem Sinne eine Maximierung der Beschwerden von unzufriedenen Kunden. Hierzu werden stimulierende Maßnahmen angewandt. Ein Beispiel hierfür ist es Beschwerdebarrieren wie z. B. keine/ungeeignete Beschwerdekanaäle, Beschwerdeaufwand wird als zu hoch eingeschätzt, usw. abzubauen (Stauss & Seidel, 2014, S. 100 - 125; Zeiler, 2017, S. 22).

Unternehmen müssen entscheiden, über welchen Weg sie die Beschwerde empfangen möchten. Die sogenannten Beschwerdekanaäle können mündlich, schriftlich, telefonisch und elektronisch sein und sollten für den Beschwerdeführer leicht zugänglich gestaltet werden.

Dienstleister wählen meist das mündliche Verfahren. Hier steht der Beschwerdeführer im direkten Kontakt mit dem Unternehmen. Beschwerden können, u. A. durch aktive Nachfrage seitens des Unternehmens, in die direkte Kommunikation integriert werden, woraus eine geringere Beschwerdebarriere resultiert (Stauss & Seidel, 2014, S. 100 - 125; Zeiler, 2017, S. 22).

Zur Aufgabe der Beschwerdestimulierung zählt, die Beschwerdewege offensiv zu bewerben (z. B. durch Werbung, Flyer, usw.). Außerdem müssen alle Voraussetzungen für eine stetige Erreichbarkeit der gewählten Beschwerdekanaäle gewährleistet sein.

Damit Unternehmen die steigende Zahl der artikulierten Beschwerden mit ihren verfügbaren Ressourcen bewältigen können, werden die stimulierenden Maßnahmen schrittweise und dosiert eingesetzt (Stauss & Seidel, 2014, S. 100 - 125; Zeiler, 2017, S. 22).

Beschwerdeannahme

Beim Erstkontakt mit dem Beschwerdeführer sollte seine Zufriedenheit wiederhergestellt werden. Hierfür sind Mitarbeiterschulungen notwendig, die auf einen korrekten Umgang mit den Beschwerdeführern abzielen. Möglichst alle Mitarbeiter sollen Beschwerden entgegennehmen können und sich verantwortlich für die weitere Bearbeitung fühlen. Außerdem ist es notwendig, dass die „Beschwerdeinformationen vollständig, strukturiert und schnell erfasst werden“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 164). Sie werden dokumentiert und kategorisiert. Um Beschwerdeinformationen zu erfassen, können vorgefertigte Dokumente benutzt werden. Anschließend können Beschwerden unter optimalen Voraussetzungen weiterbearbeitet werden (Stauss & Seidel, 2014, S. 127ff; Vomberg, 2010, S. 282).

Beschwerdebearbeitung

Die eingegangenen Beschwerdeinformationen werden je nach Möglichkeit sofort bearbeitet und gelöst. Ist das nicht möglich, lösen sie einen „internen Bearbeitungsprozess aus“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 170). Diese müssen dann an die zuständigen Personen innerhalb des Unternehmens weitergeleitet werden. Aufgabe der Beschwerdebearbeitung ist es festzulegen, wie weiter mit der Beschwerde vorgegangen wird und welche weiteren zusätzlichen Informationen von unternehmensinternen Stellen benötigt werden.

Beschwerdeprozesse sollten genau definiert und wenn möglich visualisiert werden. Jeder Bearbeitungsschritt wird dokumentiert. Außerdem werden Verantwortlichkeiten und Bearbeitungszeiten festgelegt. Das ist wichtig, damit jeder Beschwerdeführer einen Ansprechpartner hat und sich darauf verlassen kann, dass das Unternehmen seine Beschwerde bis zu einer bestimmten Frist bearbeitet. Das führt wiederum zu geringerer Unwissenheit und gesteigerter Zufriedenheit, welche das Vertrauen ins Unternehmen (wieder) stärkt (Stauss & Seidel, 2014, S. 167ff, Zeiler, 2017, S. 22, Vomberg, 2010, S. 282).

Beschwerdereaktion

Das Ergebnis der Beschwerdebearbeitung stellt den Input der Beschwerdereaktion dar. Unter diesen Begriff fallen alle Vorgänge, „die der Kunde während der Beschwerdeabwicklung wahrnimmt“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 199). Sie beschäftigen sich mit der Kommunikation und dem Umgang mit dem Kunden. Die richtigen Verhaltensweisen können Mitarbeiter in Schulungen erlernen. Der individuelle Kunde und die gewählten Beschwerdekanäle beeinflussen die richtige Reaktion. Grundlegende Verhaltensmerkmale einer korrekten Beschwerdereaktion sind unter anderem Empathie, Offenheit, Sympathie, Authentizität, aktives Zuhören, den Beschwerdeführer ernst nehmen, sachlich bleiben und Verständnis zeigen (Stauss & Seidel, 2014, S. 200f.). Das Ergebnis der Beschwerdereaktion ist je nach Kunden- und Dienstleisterwunsch individuell. Es ist wichtig, abzufragen ob alle Beteiligten mit der gefundenen Lösung zufrieden sind (Stauss & Seidel, 2014, S. 202ff.).

3.7.2 Indirekte Beschwerdemanagementprozesse

Die indirekten Beschwerdemanagementprozesse fungieren unterstützend zu den direkten. Antonym dazu, werden alle Aufgaben bearbeitet, bei dem Kunden nicht beteiligt sind. Sie agieren als Unterstützung zur optimalen Umsetzung der direkten Beschwerdemanagementprozesse in Form von Auswertungen, Steuerungen, Dokumentationen und Nutzungen der gewonnenen Informationen. Damit trägt das indirekte Beschwerdemanagement aktiv zur Sicherung der Qualität bei (Stauss & Seidel, 2014, S. 67f.).

Beschwerdeauswertung

Die gewonnenen Informationen der bisherigen Beschwerdebearbeitung können als Hilfe zur Qualitätsverbesserung dienen, indem sie Leistungsmängel aufdecken. Eine Auswertung ist für jegliche Form von Beschwerdeinformationen sinnvoll. Sie sollte sich jedoch auf eine „Teilmenge[...]“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 269) beziehen. Dauerhaft wiederkehrende Beschwerdegründe können präventiv verhindert werden.

Beschwerdemanagementcontrolling

Ziel des Beschwerdemanagementcontrollings ist die „Steuerung und Überwachung des Beschwerdemanagements“ (Bruhn, 2016, S. 359). Durch die Ermittlung und Bewertung von Kennzahlen können Maßnahmen abgeleitet werden, die zu aktiven Qualitätsverbesserungen beitragen. Das Controlling teilt sich in die folgenden drei Aufgabengebiete auf.

Das Evidenz-Controlling beschäftigt sich mit dem Grad der Möglichkeit von Unternehmen, die Unzufriedenheiten in Form von Beschwerden sichtbar zu machen. Es unterstützt die Beschwerdestimulierung und ermittelt den Umfang von Beschwerden, die nicht geäußert oder

wahrgenommen wurden (Bruhn, Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 2016, S. 359; Stauss & Seidel, 2014, S. 291f.).

Die Aufgaben des Beschwerdemanagements werden durch das Aufgaben-Controlling überwacht (Bruhn, 2016, S. 359). Das Kosten-Nutzen-Controlling hat die Aufgabe die Ökonomie des Beschwerdemanagements zu bewerten. Für diesen Zweck werden regelmäßig Vergleichsprozesse zwischen Aufwand und Ertrag durchgeführt (Stauss & Seidel, 2014, S. 335f.).

Beschwerdereporting

Aufgabe des Beschwerdereportings ist es, die durch Analyse und Controlling erhaltenen Beschwerdeinformationen unternehmensintern autorisierten Personen z. B. der Leitung zur Verfügung zu stellen (Bruhn, 2016, S. 359; Hippner, Hubrich, & Wilde, 2011, S. 461; Stauss & Seidel, 2014, S. 383).

Beschwerdeinformationsnutzung

Die gewonnenen Informationen dienen im Rahmen des Qualitätsmanagements als Beitrag zur Qualitätsverbesserung. Um sie entsprechend zu nutzen, können Instrumente des Qualitätsmanagements eingesetzt werden (Stauss & Seidel, 2014, S. 410).

3.8 Personalpolitische, strategische, organisatorische und technische Rahmenfaktoren für die erfolgreiche Umsetzung des Beschwerdemanagements

3.8.1 Personalpolitische, strategische, organisatorische und technische Rahmenfaktoren

Um optimale Voraussetzungen für die Umsetzung des systematischen Beschwerdemanagements zu schaffen, müssen einige Rahmenfaktoren speziell gestaltet sein. Besonders bezieht sich dies auf personalpolitische, strategische, organisatorische und technische Aspekte.

Personalpolitische Rahmenfaktoren

Beschwerdeführer können sich nur beschweren, wenn sie sich die Möglichkeit der Beschwerdeartikulation kennen. Mitarbeiter müssen in diesem Sinne Aufklärung betreiben. Werden Mitarbeitern Beschwerden entgegengebracht, entscheidet bereits ihre Reaktion über den weiteren Verlauf der Kundenzufriedenheit. Hilfreich ist es, für die Erkennung von Beschwerden, eine einheitliche Beschwerdedefinition mit den Mitarbeitern abzustimmen. Dazu gehört, dass Beschwerden von allen Beteiligten positiv wahrgenommen werden (Zeiler, 2017, S. 17; Ratajczak, 2010, S. 21).

Mitarbeiterschulungen

Es ist unabdinglich, dass alle Mitarbeiter, besonders jene, die im Kundenkontakt stehen, Sozial-, Emotional-, und Fachkompetenz besitzen und ihr Verhalten serviceorientiert ausgerichtet ist. Um die notwendigen Kompetenzen sicherzustellen, werden Schulungen durchgeführt (Stauss & Seidel, 2014, S. 459f).

Der Beschwerdeführer sollte sich wahrgenommen und verstanden fühlen. Mitarbeiter müssen Kompetenzen besitzen, um Gefühle richtig zu deuten und dementsprechend freundlich, einfühlsam und emotional intelligent zu handeln. Dabei müssen sie eine gewisse Distanz zu ihren Gefühlen wahren und trotzdem authentisch sein. Außerdem müssen Mitarbeiter „beschwerdespezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten“ (Stauss & Seidel, 2014, S. 449) besitzen.

Strategie, Organisation und Technologie des Beschwerdemanagements

Das Beschwerdemanagement kann im Unternehmen unterschiedlich angesiedelt sein. Es empfiehlt sich bei steigender Unternehmensgröße, den Standardisierungsgrad z. B. durch Beschwerdemanagementsoftware zu erhöhen (Zeiler, 2017, S. 16 -17).

Die Unternehmensstrategie sollte sich auf die Kundenorientierung fokussieren und ihr Verhalten danach ausrichten. Zuständig- und Verantwortlichkeiten und Aufgaben müssen klar definiert sein. Dies garantiert, dass sich alle Beteiligten ihrer Aufgabe bewusst sind.

Notwendige Ressourcen (Zeit, Geld, Räume, Material, Arbeitskräfte) sollten in jedem Fall zur Verfügung stehen (Stauss & Seidel, 2014, S. 478f).

3.8.2 Konstruktive Fehlerkultur

Beschwerdemanagement beschäftigt sich mit der Beseitigung aufgetretener Unzufriedenheit des Kunden. Diese Unzufriedenheit kann unter anderem aus gemachten Fehlern resultieren. Fehler sind menschlich und meist unvermeidbar. Offen kommunizierte Fehler tragen zunächst keine negativen Konsequenzen. Diese resultieren häufig erst aus Fehlern, wenn sie verheimlicht werden. In ein Dienstleistungsunternehmen sollte daher die konstruktive Fehlerkultur integriert sein. Innerhalb dieser werden Fehler direkt angesprochen. Mitarbeitern ist bewusst, dass gemachte Fehler kein Versagen darstellen (Bolz, 2013, S. 52). Sie schämen sich nicht ihre Fehler zuzugeben und sehen sie nicht als „Ausdruck von [persönlicher] Unfähigkeit“ (Bolz, 2013, S. 52). Für dieses Verhalten brauchen Mitarbeiter eine positive persönliche Einstellung gegenüber Fehlern, Mut, um sie zuzugeben und Vertrauen in das Unternehmen. Daher sollte das Dienstleistungsunternehmen nicht nur den eigenständigen Fehler sehen, sondern auch die Chance, die hinter ihm steckt: Fehler frühzeitig erkennen und daraus für die Zukunft zu lernen. Konstruktive Fehlerkultur bedeutet, keine Schuldigen zu suchen,

sondern Ursachenanalyse zu betreiben, um daraus für die Zukunft Veränderungen und Verbesserungen abzuleiten (Bolz, 2013, S. 52; Becker, Brachetti, Eder, & et al., 2010, S. 44). Dieser Umgang mit Fehlern nimmt die Hemmschwelle jene anzusprechen und sorgt auch für ein angenehmes Arbeitsklima (Bolz, 2013, S. 159). Diese Faktoren begünstigten erfolgreiches Beschwerdemanagement (Becker, Brachetti, Eder, & et al., 2010, S. 44).

4. Kindertagespflege

4.1 Kinderbetreuung in Deutschland

Der Bedarf an Kinderbetreuung ist in den letzten Jahren gestiegen. Die Betreuungsquote von 0-3 Jährigen ist im Vergleich zu 2017 um 5,7% gewachsen (Statistisches Bundesamt, 2017). Begründet ist das nicht nur durch die gesellschaftliche und kulturelle Wandlungsprozesse. Besonders der Rechtsanspruch auf Betreuung führt zu diesem Zustand.

Kinder ab dem vollendeten ersten Lebensjahr, haben das Recht auf Förderung in einer Kindertageseinrichtung oder in der Kindertagespflege (§ 24 Abs. 1-3 SGB VIII). Förderung bedeutet in diesem Sinne „Erziehung, Bildung und Betreuung des Kindes und bezieht sich auf die soziale, emotionale, körperliche und geistige Entwicklung des Kindes“ (§ 22 Abs. 3 SGB VIII). In Deutschland gibt es unterschiedliche Betreuungsformen.

4.1.1 Formen von Betreuung in Deutschland

Die meisten Kinder werden in Kindertageseinrichtungen betreut. Kindertageseinrichtungen sind Einrichtungen, in denen Kinder einen Teil des Tages bis ganztags betreut und gefördert werden (§ 22 Abs. 1 SGB VIII). Hierzu zählen Kindergarten und Krippe. Wie auch Hort und Ganztagschulen gehören sie zu den öffentlichen und betrieblichen Einrichtungen.

Während in der Krippe 0 – 3 jährige Kinder betreut werden, richtet sich das Angebot des Kindergartens an 3 – 6 jährige Kinder. Schulpflichtige Kinder können in Hort und Ganztagschulen betreut werden (Henry-Huthmacher, 2005, S. 8-9).

Darüber werden Kinder in Kindertagespflegestätten betreut. Kindertagespflege definiert die Betreuung von einer oder mehreren Tagespflegepersonen im Privathaushalt, im Haushalt des zu betreuenden Kindes oder in anderen externen geeigneten Räumlichkeiten (§ 22 Abs. 1 SGB VIII). Je nach Größe und Organisation ist diese Form privat, öffentlich und/oder betrieblich (Henry-Huthmacher, 2005, S. 8-9).

Zudem gibt es diverse private Betreuungsformen wie z. B. Au-Pair, Kinderfrauen, Eltern-Kind-Gruppen, Spielgruppen usw. (Henry-Huthmacher, 2005, S. 8).

4.1.2 Das Profil der Kindertagespflege

Gesetzlich ist die Kindertagespflege im Rahmen des Förderungsauftrags gleichrangig mit Kindertageseinrichtungen (§ 22 Abs. 2 SCG VIII).

Daher ist es nicht verwunderlich, dass sie auch gesellschaftlich immer mehr Zuspruch erlangen. Somit stellt sich die Frage, was diese Betreuungsform charakterisiert und wie sie sich von Kindertageseinrichtungen unterscheidet (Lehrbuch Kindertagespflege, 2011, S. 18-20).

Während Kindertageseinrichtungen Kinder bis zur Schulpflicht betreuen, können in Kindertagespflegestätten Kinder bis 14 Jahre betreut werden. Das Hauptangebot richtet sich jedoch an Kinder unter 3 Jahren. Die Organisation der Kindertagespflege kann unterschiedlich gestaltet sein. Kinder können ergänzend zum Kindergarten, zur Schule, usw. betreut werden. Die Betreuung kann im Familienhaushalt, im Haushalt der Tagespflegeperson oder in anderen externen Räumlichkeiten stattfinden (Lehrbuch Kindertagespflege, 2011, S. 18-20).

Damit Tagespflegepersonen den Betreuungsauftrag erhalten, müssen sie fachlich und persönlich qualifiziert sein. Die Eignung zeigt „sich durch ihre Persönlichkeit, Sachkompetenz und Kooperationsbereitschaft mit Erziehungsberechtigten und anderen Tagespflegepersonen“ (§ 43 Abs. 2 Satz 1 SGB IIIIV). Außerdem müssen die Räumlichkeiten „kindgerecht“ (§ 43 Abs. 2 Satz 2 SGB IIIIV) gestaltet sein. Diese Voraussetzungen werden unter anderem durch Qualifizierungskurse und Begehungen der Räumlichkeiten vom Jugendamt bzw. der Tagespflegebörse überprüft (Lehrbuch Kindertagespflege, 2011, S. 18-20).

Kindertagespflege ist auf die Betreuung von einer geringen Anzahl an Kindern ausgerichtet. Bis zu fünf Kinder dürfen von einer Tagespflegeperson betreut werden. Verfügt die betreuende Person über eine pädagogische Ausbildung, darf sie mehr als fünf Kinder betreuen. Schließen sich Tagespflegepersonen zusammen, entsteht eine Großtagespflegestätte. In dieser können mindestens zwei Tagespflegepersonen mehr als fünf Kinder betreuen (fünf Kinder pro Tagespflegeperson) (Lehrbuch Kindertagespflege, 2011, S. 18-20).

Charakteristisch für Kindertagespflegestätten ist die familienähnliche Betreuung, die pädagogisch festgelegt ist. Durch die geringere Anzahl an Kindern ist es möglich, individuell auf sie einzugehen. Die Kinder beteiligen sich aktiv am Alltag und dürfen mitentscheiden. Das Betreuungsumfeld ist somit übersichtlicher, familiärer und klarer strukturiert (Lehrbuch Kindertagespflege, 2011, S. 18-20).

4.1.3 Amtliche Statistik zur Kindertagespflege

Zur Darstellung der aktuellen Statistik, werden die Daten von 2017 und 2016 herangezogen. Die Daten vom 01.03.2016 sind nötig, da nicht alle Daten in der Statistik vom 1.03.2017 vorliegen. In Deutschland leben rund 2,9 Millionen Kinder im Alter von 0 – 3 Jahren (Statistisches Bundesamt, 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland, 2017). Abbildung 8 stellt die Betreuungsquoten und den Anteil der Kindertagespflege für Deutschland und Hamburg bei 0 – 3 Jährigen Kindern da.

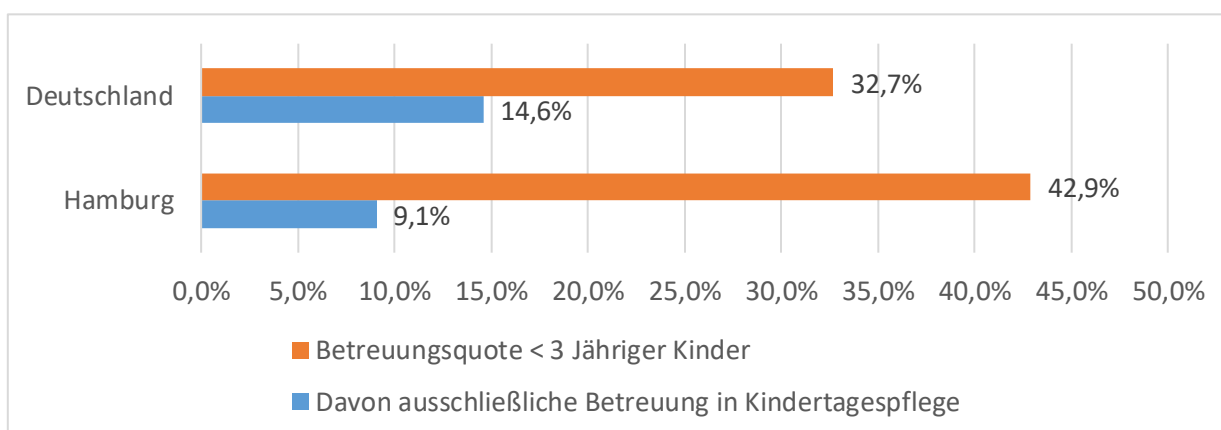


Abbildung 8: Betreuungsquoten und den Anteil der Kindertagespflege für Deutschland und Hamburg bei 0 – 2 Jährigen Kindern (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Statistisches Bundesamt, Kinder in Kindertageseinrichtungen, 2017, (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2016, S. 7)

Jedes dritte Kind, unter zwei Jahren wird in Deutschland betreut. Davon befinden sich 14,6 % der Kinder in ausschließlicher Betreuung in der Kindertagespflege. In Hamburg ist die Betreuungsquote mit 42,9 % höher, jedoch werden prozentual weniger Kinder durch die Tagespflege betreut (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2016, S. 10).

Die meisten Kinder erhalten eine durchschnittliche Betreuung von bis zu 25 Wochenstunden (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 99).

Das durchschnittliche Alter, bei dem die erste Betreuung in Kindertagespflege stattfindet, liegt in Deutschland bei 1,4 und in Hamburg bei 1,5 Jahren (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 103).

11.600 Kinder wurden 2016 ergänzend zu anderen Betreuungsmöglichkeiten von Tagespflegepersonen betreut (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2016, S. 9).

In Deutschland arbeiten 43.955 Tagespflegepersonen. Davon sind 95 % weiblich und 5 % männlich. Die Geschlechterverteilung in Hamburg verhält sich analog hierzu (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 101).

Großtagespflegestellen

In Deutschland gibt es 3.368 Großtagespflegestellen. Die regionale Verteilung dieser lässt sich anhand Abbildung 9 erkennen.

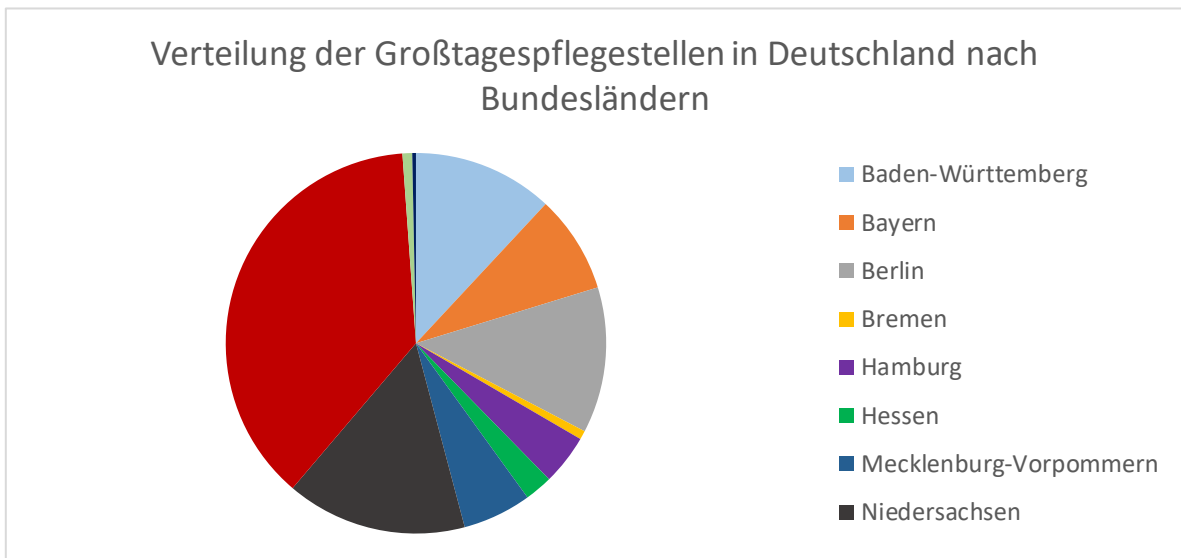


Abbildung 9: Statistische Verteilung der Großtagespflegestellen in Deutschland nach Bundesländern (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 104)

Bei der Verteilung nach Bundesländern fällt auf, dass knapp 40 % der Großtagespflegestellen in Nordrhein-Westfalen liegen. Danach folgt Niedersachsen mit 539 Stellen. Hamburg liegt mit 150 Großtagespflegestellen auf dem 7. Platz. Mit elf Großtagespflegestellen nimmt Sachsen den letzten Platz ein. In Brandenburg, Rheinland-Pfalz, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen konnten statistisch keine Großtagespflegestellen festgestellt werden (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 104).

Betrachtet man alle Großtagespflegestellen in Deutschland, in denen 12 - 15 Kinder betreut werden, ergibt sich folgende Verteilung.

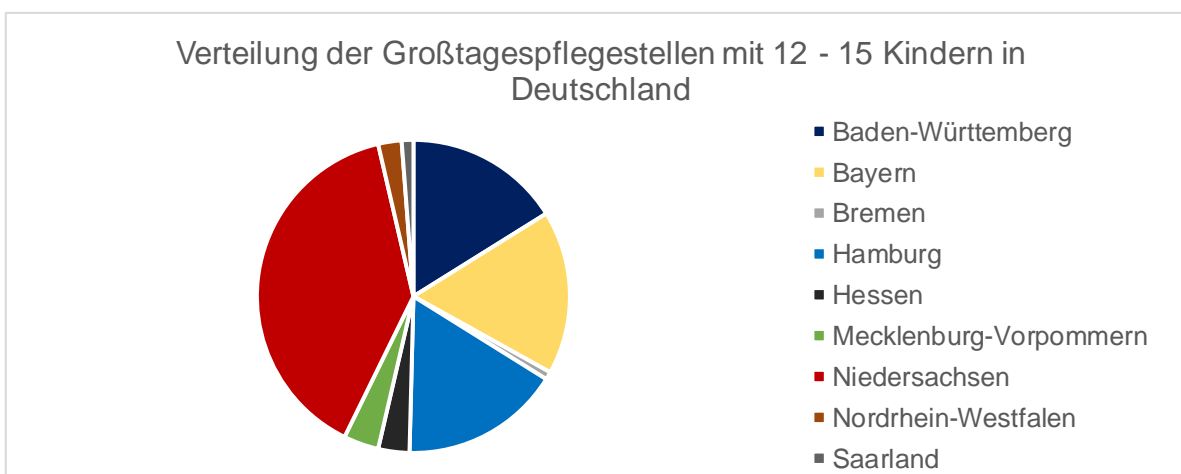


Abbildung 10: Verteilung der Großtagespflegestellen mit mehr als 12-15 Kindern in Deutschland (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an: Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 104)

In Deutschland gibt es 248 Großtagespflegestellen, in denen 12 – 15 Kinder betreut werden. Sie teilen sich auf 9 Bundesländer auf. 39 % davon liegen in Niedersachsen. Hamburg nimmt mit 17% gemeinsam mit Bayern den zweiten Platz ein (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 104).

Insgesamt arbeiten in Deutschland 7843 Tagespflegepersonen in Großtagespflegestellen. 330 Personen arbeiten in Stellen mit mindestens 5 Tagespflegepersonen zusammen (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 90).

Die durchschnittliche Anzahl der Tagespflegepersonen je Großtagespflegestelle liegt bei 2,3 und in Hamburg bei 2,6 Personen (Statistisches Bundesamt, Statistiken der Kinder und Jugendhilfe, 2017, S. 104).

4.2 Beschwerdemanagement in der Kindertagespflege

4.2.1 Chance des Beschwerdemanagements in der Kindertagespflege

Beschwerdemanagement hat viele Vorteile. Sie wirken sich auf menschlicher und struktureller Ebene aus. Im Folgenden werden die einzelnen Vorteile dargestellt.

Wichtige Eigenschaften der kindlichen Persönlichkeit werden für ein selbstbestimmtes Leben gefördert. Ein offener Umgang mit Beschwerden fördert die Selbstwahrnehmung der Kinder. Durch die Interaktion mit der Fachkraft lernen Kinder, ihre Emotionen und Bedürfnisse besser einzuschätzen und auszudrücken. Damit erlangen sie einen wichtigen Beitrag zur Autonomie. Bei Unzufriedenheit der Kinder gehen die Kindertagespflegepersonen auf sie ein, um die Gründe für diese zu erörtern und gemeinsam eine Lösung zu finden. Damit wird den Kindern Wertschätzung und Respekt entgegengebracht, welche das Selbstwertgefühl stärken. Durch das Nachahmen des Verhalten der Tagespflegepersonen lernen Kinder sich besser in andere Personen hineinzuversetzen und stärken ihr Empathievermögen (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 12-14).

Zudem kann das Qualitätsmanagement der Kindertagespflegestelle profitieren. Durch den Prozess des Beschwerdemanagements können Schwachstellen aufgedeckt werden. Daraus lassen sich Verbesserungsmöglichkeiten ableiten, die in das Qualitätsmanagement der Kindertagespflegestelle einfließen können. Hierdurch können kontinuierliche Qualitätsverbesserungen sichergestellt werden (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 12, 16). Im Laufe der Zeit passt sich das Betreuungssystem immer mehr den Wünschen von Kindern und deren Eltern an.

Die bisher genannten Vorteile haben positive Auswirkungen auf Kind-Kind-Beziehungen, Kind-Fachkraft-Beziehungen und Erziehungsberechtigten-Fachkraftbeziehung. Jedem Beteiligten wird Wertschätzung, Respekt und Empathie entgegengebracht. Diese Merkmale

stärken menschliche Beziehungen (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 12).

Zusammenfassend kann man sagen, dass Beschwerdemanagement positive Merkmale aufweist und damit in Kindertagespflegestellen in jedem Fall seine Berechtigung hat.

4.2.2 Besonderheiten und Herausforderungen des Beschwerdemanagements in der Kindertagespflege

4.2.2.1 Erziehungsberechtigte und Kinder als Kunden der Dienstleistung und Beschwerdeführer

Erziehungsberechtigte gelten als Kunden, da sie die Kindertagespflegestelle auswählen, die Dienstleistung in Anspruch nehmen und gegebenenfalls die Kosten tragen. Darüber hinaus geben sie die Betreuung in Auftrag. Damit fungieren sie zusätzlich als Auftraggeber. Ihre Kinder, die aktiv an der Dienstleistungserstellung beteiligt sind, gelten zusätzlich als Kunden. Sie werden von den Kindertagespflegepersonen betreut und erfahren die Dienstleistung konkret. Die Dienstleistungserstellung muss kundenorientiert stattfinden. Die Herausforderung besteht darin, dass die Anforderungen beider Parteien berücksichtigt werden müssen. Häufig entscheiden Erziehungsberechtigte über die Bedarfslage ihrer Kinder (Becker-Textor, abgerufen am 10.12.2017).

Anforderungen können im Rahmen des aktiven Beschwerdemanagements ermittelt werden. Kinder und Eltern gelten hier als Beschwerdeführer, da sie ihre Beschwerde kommunizieren.

Zudem spielt die Betreuungsqualität für Erziehungsberechtigte eine größere Rolle als für Kunden anderer Dienstleistungsunternehmen. Ihre Kinder, zu denen sie eine enge soziale Bindung besitzen, verbringen viel Zeit in der Kindertagespflegestelle. Damit werden sie entscheidend durch die Art und Ausrichtung der Betreuung geprägt. Erziehungsberechtigte wünschen sich eine Prägung in ihrem Sinne. Trifft jener Fall nicht ein, können sie zu impulsiveren Reaktionen neigen als Kunden anderer Dienstleistungsunternehmen (Becker-Textor, abgerufen am 10.12.2018).

4.2.2.2 Entstehung und Wahrnehmung von Kinderbeschwerden

Werden Bedürfnisse und Wünsche nicht wahrgenommen, entsteht bei Kindern Unzufriedenheit. Eine Beschwerde kann sich durch verbale oder nonverbale Kommunikation zeigen. Verbale Kommunikation von Beschwerden zeigt sich unter anderem durch Schreien. Ältere Kinder können ihrer Unzufriedenheit Worte verleihen und die genauen Gründe dafür benennen. Da Kinder dies in den ersten Lebensjahren häufig noch nicht können, kommunizieren sie überwiegend durch nonverbale Kommunikation. Sie zeigen ihre Emotionen spontaner und hemmungsloser als vergleichsweise Erwachsene. Nonverbal drücken sie ihre Unzufriedenheit über Gestik, Mimik und über ihre Körperhaltung aus

(Merkel, abgerufen am 02.01.2018) .

Ballen Kinder ihre Fäuste und Weinen, ist das ein Zeichen von Wut. Sie ist ein Produkt einer nicht behobenen Beschwerde (Lübeck, 2015, S.12).

4.2.2.3 Die richtige Reaktion auf Kinderbeschwerden

Da Beschwerden oft indirekt vorgetragen werden, ist es oftmals kompliziert, sie zu erkennen. Fachkräfte sollten daher aufmerksam und feinfühlig auf physische und verbale Reaktionen der Kinder reagieren. Nehmen Fachpersonen Beschwerden wahr, sollten sie wertschätzend auf das Kind reagieren, beispielsweise erfragen, ob es dem Kind gut geht und in den Arm nehmen. Damit signalisieren sie dem Kind, dass sie es wahrnehmen und wertschätzen. Anschließend können Fachpersonen die Unzufriedenheit versuchen zu konkretisieren, inswm sie genaue Nachfragen stellen, z. B. „fühlst du dich wütend?“ Dabei ist es wichtig, dass die Fachperson dem Kind genau zuhört. Hat sie Erzählungen nicht verstanden, kann sie Fragen stellen, die das Erzählte wiedergeben, z. B. Kind A ist dann zu dir gekommen und hat XY gemacht?“ An der Reaktion des Kindes sieht man, ob der Sachverhalt richtig verstanden wurde. Missverständnisse können so vermieden werden. Wenn die Gründe für die Beschwerde erörtert wurden, können Lösungen gefunden werden. Diese Lösungen sollten nach Möglichkeit gemeinsam mit dem Kind gefunden werden. Können Lösungen nicht sofort gefunden werden, sollte das dem Kind mitgeteilt werden. Anschließend sollte sich um das Anliegen des Kindes gekümmert werden. Wurden Lösungen gefunden, sollte die Zufriedenheit des Kindes nochmals überprüft werden (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 32-33).

4.2.2.4 Partizipation von Kindern und Eltern

„Die Adressaten für ein Beschwerdeverfahren sind in erster Linie die Kinder“ (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 24). Damit das Beschwerdeverfahren möglichst bedarfsorientiert gestaltet werden kann, müssen Kinder altersgerecht in die Entscheidungsprozesse integriert werden. Partizipation kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Grundlegend ist es Erziehungsberechtigte und Kinder über die Absichten zu informieren. Transparenz über das Vorhaben ist daher unabdingbar. Anschließend können sie auf Basis der erhaltenen Informationen mitwirken und gegebenenfalls mitentscheiden (Debatin, 2016, S. 16f.). Meinungen können zu jedem beschwerderelevanten Thema abgefragt werden. Nur durch die gemeinsame Gestaltung des Beschwerdeverfahrens kann sichergestellt werden, dass die Wünsche der Kinder und ihrer Erziehungsberechtigten bestmöglichst berücksichtigt wurden und die Umsetzung für sie transparent und nachvollziehbar ist. Haben sich alle Beteiligten mit der Thematik vertraut gemacht, ebnet es den Weg zur erfolgreichen Nutzung des Beschwerdeverfahrens (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 24).

4.2.3 Rechtliche Anforderungen

Beteiligungs- und Beschwerderechte von Kindern

Die rechtlichen Regelungen beziehen sich auf Kindertageseinrichtungen. In diesem Geltungsbereich werden Kindertagespflegeeinrichtungen national und in Hamburg inkludiert bzw. gleichwertig aufgelistet (§ 22 Art. 1 SGB III; § 1 KibeG). Somit kann das Recht auf die Kindertagespflege gleichermaßen angewendet werden.

„Das Recht auf freie Meinungsäußerung ist die Basis von Beschwerdeverfahren“ (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 40) und als deutsches Grundrecht in Art. 5 festgelegt (Art. 5 GG). Das VIII. Sozialgesetzbuch sieht vor, dass Kinder zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Menschen erzogen werden sollen (§ 1 SGB VIII). Um diese Fähigkeiten zu erlangen, müssen Kindern in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Die Partizipation von Kindern ist damit verpflichtend. Nur der Grad dessen liegt im Ermessen des Betreuungspersonals.

International sind die Kindergrundrechte in dem „Übereinkommen über die Rechte des Kindes“, die UN-Kinderrechtskonvention (United Nations Convention on the Rights of the Child, UNCRC) geregelt. Es handelt sich um einen völkerrechtlichen Vertrag. Durch die Zustimmung der Bundesrepublik 1992 (BGBl. II 1992/ 6 S. 121) und die darauffolgende Ratifikation ist sie 1992 auch als nationales Gesetz in Kraft getreten (BGBl. II 1992/34 S. 990; Art 59 Abs. 2 Satz 1 GG). 2010 wurde die bis dato gültige Vorbehaltserklärung zurückgenommen (BGBl. II 2011/16 S. 600). Daher wirkt die gesamte UN-Kinderrechtskonvention seit diesem Zeitpunkt in Deutschland uneingeschränkt wie ein Gesetz.

Kinder gelten im Rahmen der UN-Kinderrechtskonvention als eigenständig denkende Wesen. Entsprechend ihrem Entwicklungsstand werden sie ernst genommen und respektiert (Hillmann-Stadtfeld, 2009, S. 14f.).

Im Rahmen des Beschwerdemanagements ist das Recht auf „Berücksichtigung des Kindeswillens“ (Art.12 UNCRC) und „Meinungs- und Informationsfreiheit“ (Art. 13 UNCRC) relevant. Hier wird festgelegt, dass das Kind seine Meinung frei äußern und mitentscheiden darf. Der Grundgedanke der Partizipation ist national auch im Sozialgesetzbuch VIII festgeschrieben. Hier wird die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen geregelt (§ 8 SGB VIII). Die Meinung des Kindes muss in die Entscheidung der pädagogischen Fachkraft integriert werden (Schubert-Suffrian & Regner, 2014, S. 40).

Je nach Landesgesetz gelten unterschiedliche Vorgaben. Die Stadt Hamburg schreibt im Hamburger Kinderbetreuungsgesetz (KibeG) vor, dass Kinder in ihrer Selbstbestimmung gefördert werden sollen (§ 2 KibeG). Erfolgen kann das durch Mitbestimmung und Partizipation. Hierzu zählt auch eine freie Meinungsäußerung z. B. in Form von Beschwerden.

Für das Beschwerdemanagement bedeutet es, dass Unzufriedenheiten klar geäußert werden dürften und die Kinder bei der Lösungsfindung beteiligt werden sollen. Sind kleine Kinder der Sprache noch nicht fähig, können Tagespflegepersonen Meinungen an anderen Verhaltensweisen (z. B. Weinen) erkennen. Gegebenenfalls können Eltern die Meinung ihrer Kinder vertreten (Hillmann-Stadtfield, 2009, S. 14f. Hansen, Knauer, & Sturzenhecker, 2015, S. 47f.).

Verbindliche Qualitätsstandards in der Kindertagesbetreuung

Das Kinderförderungsgesetz (KiföG) hat das Ziel, die Qualität für die Betreuung möglichst hoch zu halten. Die Einführung, Einhaltung und Überprüfung gewisser Qualitätsstandards ist bundesrechtlich (§ 79a SGB) und landesrechtlich (§ 17 KibeG) festgelegt. Ziel ist es, die Qualität kontinuierlich zu verbessern.

Um die Erlaubnis zur Kindertagesbetreuung zu erhalten, muss das Konzept der Einrichtung so gestaltet sein, dass geeignete Verfahren zur Beteiligung vorhanden sind und Kinder und Eltern ihre Beschwerden äußern können (§ 45 Abs. 2 SGB VIII).

4.2.4 Stand der Forschung und Umsetzung in der Praxis

Der Bereich des Beschwerdemanagements innerhalb der Kindertagespflege wurde national und international nicht untersucht.

Im Rahmen der Kinder und Jugendarbeit gab es das nationale Forschungsprojekt BIBEK. Die Studie wurde von November 2011 bis Oktober 2012 durchgeführt. In Auftrag gegeben wurde sie vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Untersucht wurden die „Bedingungen der Implementierung von Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe“. Hierbei beschäftigte die Studie sich mit verschiedenen Bereichen der Kinder – und Jugendarbeit. Kindertagespflegestellen wurden speziell nicht untersucht (Prof. Dr. Urban-Stahl, 2013, S. 5-6).

Von 2013 bis 2015 wurde das Modellprojekt „Beschwerdeverfahren für Kita-Kinder entwickeln“ durchgeführt (Lübeck, 2015, S. 2). Bei diesem Projekt nahmen fünf Kindertageseinrichtungen in Lübeck teil (Lübeck, 2015, S. 8). Finanziert wurde es vom Ministerium für Soziales, Gesundheit, Wissenschaft und Gleichstellung in Schleswig-Holstein und dem Kitawerk Lübeck. Innerhalb eines Jahres entwickelten die Kindertageseinrichtungen gemeinsam mit den Kindern neue Möglichkeiten für Beschwerdeverfahren (Lübeck, 2015, S. 5). Ziel des Projektes war es unter anderem, geeignete Partizipationsmöglichkeiten für Kita-Kinder zu erarbeiten und damit Anregungen für andere Einrichtungen zur Gestaltung von Beschwerdeverfahren zu geben (Lübeck, 2015, S. 9).

Studien, die speziell auf Kindertagespflege und Beschwerdemanagement ausgerichtet sind nicht bekannt.

In der Praxis greifen viele Kindertagesstätten innerhalb ihrer Konzeption Beschwerdemanagement auf. Auch im Rahmen der Kindertagespflege spielt dieses Thema eine Rolle, jedoch wird es häufig nicht verschriftlicht. Kindertagesstätten, die Beschwerdemanagement in ihrer Konzeption aufgreifen, sind unter anderem die Kindertagesstätte Sonnenschein (Kindertagesstätte Sonnenschein, S. 12f., abgerufen am 10.01.2018), Küstenknirpse (Kindertagesstätte Küstenknirpse e. V, 2.2, abgerufen am 10.01.2018), Tausendfüßler (Kindertagesstätte Tausendfüßler, S. 1-11, abgerufen am 10.01.2018), Tatü-Tata (Kindertagesstätte Tatü-Tata e. V, 2018), Mäuseburg (Merzhäuser Kita der Stadt Usingen, kein Datum), Schatzkiste (Kindertagesstätte Schatzkiste, S. 21f., abgerufen am 10.01.2018), Unter´m Regenbogen (Kindertagesstätte Unter´m Regenbogen, 2018), etc. .

5. Beschwerdemanagement als Teil des Qualitätsmanagements in der Kindertagespflege

5.1 Qualitätsmanagement in der Kindertagespflege

Erziehungsberechtigte und Kinder verlassen sich auf eine gute Qualität. Um die Qualität zu systematisieren, ist es für Kindertagespflegestellen rechtlich verbindlich, Qualitätsstandards festzulegen (§ 79a IIIIV SGB).

Deren Ausführung und Überprüfung, erfolgt durch das Qualitätsmanagement.

Beschwerdemanagement dient im Rahmen des Kundenbindungsmanagement nicht nur als Stabilisator gefährdeter Kundenbeziehungen. Aufgedeckte Qualitätsmängel können zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung beitragen. Hierfür müssen Beschwerdeinformationen und relevante Qualitätsinformationen zusammengetragen werden. Beschwerdemanagement ist somit zentraler Bestandteil von Qualitätsmanagementsystemen (Stauss & Seidel, 2014, S. 20, Ratajczak, 2010, S. 39).

Orientierungshilfen für die Gestaltung von Qualitäts und Beschwerdemanagementsystemen bieten die Normen DIN EN ISO 9001:2015 und DIN ISO 10002:2017-07. Da diese Normen kaum Relevanz für das Beschwerdemanagement für Kinder und Eltern in der Kindertagespflege haben, werden sie nicht weiter ausgeführt.

5.2 Implementierung eines systematischen Beschwerdemanagements

Um Beschwerdemanagement als Segment des Qualitätsmanagements nachhaltig in Kindertageseinrichtungen zu etablieren, muss eine systematische Einführung erfolgen. In diesem

Sinne bedeutet das, schrittweise Maßnahmen einer Strategie einzuführen und sicherzustellen, dass diese so realisiert werden, wie sie geplant und eingeführt wurden. Um die Umsetzung möglichst effektiv zu gestalten, ist es sinnvoll, die Implementierung in Schritten zu gliedern. Es ist zu beachten, dass bei der Umsetzung verschiedene Hürden überwunden werden müssen (Stauss & Seidel, 2014, S. 579; Bruhn, 2016, S. 397).

5.2.1 Schritte der Implementierung

Abbildung 11 zeigt die systematischen Schritte der Implementierung eines Beschwerdemanagements in Kindertageseinrichtungen. Sie wird in fünf Schritte gegliedert.

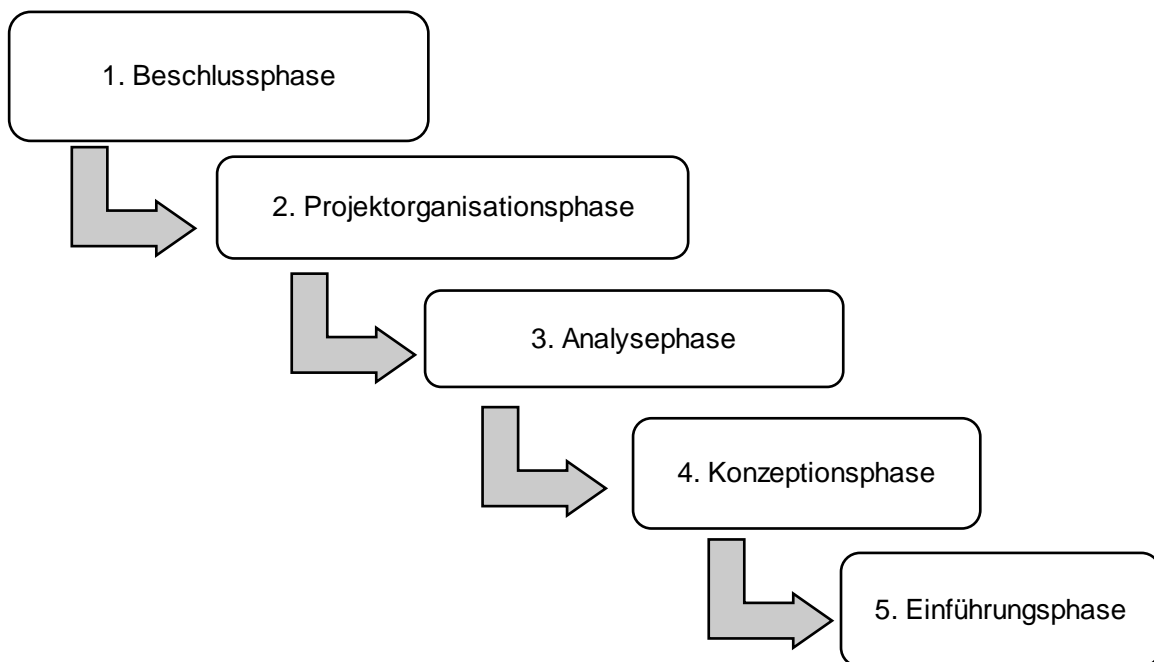


Abbildung 11: Phasen der Implementierung eines Beschwerdemanagements (Quelle eigene Darstellung in Anlehnung an: Stauss & Seidel, 2014, S. 580)

Zuerst trifft der Geschäftsführer in der **Beschlussphase** die Entscheidung zur Implementierung. Ziele müssen definiert werden, Mittel um sie zu erreichen müssen benannt und der bisherige Grad der Erreichung bestimmt werden. Die Ziele werden intern kommuniziert. Daran anschließend erfolgt die **Projektorganisationsphase**. Hier werden Aufgaben und Verantwortliche der Planungsphase festgelegt. Mitarbeiter müssen über die bevorstehende Implementierung aufgeklärt werden. Hierfür können auch externe Personen fungieren.

In der **Analysephase** wird der tatsächliche Status verschiedener Faktoren, die in Verbindung zum Beschwerdemanagement stehen, geprüft (z. B. welcher Beschwerdekanaal wird am häufigsten von Eltern und Kindern gewählt). Zudem werden mögliche Einflussfaktoren (Personalqualifikation, Organisation, Technologie, Klientel usw.) analysiert.

Aus den Ergebnissen der Analysephase lassen sich in der **Konzeptionsphase** Ziele definieren. Daraus lässt sich ein Konzept entwickeln, woraus Aufgaben der verschiedenen Beschwerdemanagementprozesse abgeleitet werden können.

Die ermittelten Einflussfaktoren sollen dabei möglichst positiv gestaltet werden. Zudem wird ein detailliertes Budget und Zeitplan erstellt.

In der letzten Phase, der **Einführungsphase**, steht die Realisierung der Planung im Fokus. Notwendige Veränderungen werden durchgeführt und Mitarbeiter für konkrete Aufgaben benannt. Außerdem werden alle Mitarbeiter geschult. Die geplanten Aufgaben werden schrittweise umgesetzt. Anschließend wird die Umsetzung überprüft. Dokumentation ist während des gesamten Implementierungsverfahrens unbedingt notwendig (Stauss & Seidel, 2014, S. 579ff.).

Bereits während der Umsetzung der vorletzten Phase sollten Eltern und Kinder über das Beschwerdesystem aufgeklärt werden, damit sie zukünftig integriert werden können.

5.2.2 Barrieren bei der Implementierung

Während der Umsetzung des systematischen Beschwerdemanagements in Kindertageseinrichtungen können folgende Hürden (s. Abbildung 12) auftreten.



Abbildung 12: Hürden bei der Implementierung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stauss & Seidel, 2014, S. 584)

Akzeptanzbarrieren entstehen, wenn Mitarbeiter den Eindruck haben, die Implementierung sei nicht nötig. Sie haben den Wert von Beschwerden noch nicht erkannt. Mitarbeiter sehen keine Notwendigkeit, da es einerseits bisher gut funktioniert hat und die Kinder und Eltern keine Anzeichen von Unzufriedenheit zeigen. Zudem werden Beschwerden negativ und störend wahrgenommen. Überwunden werden können diese Barrieren, indem die Ist-Situation klar dargestellt wird. Folgende Fragen können dabei hilfreich sein:

- Über welche Beschwerdekanäle artikulieren Kinder und Eltern bisher Beschwerden?
- Wie viele Beschwerden werden tatsächlich kommuniziert?
- Wie können Beschwerden dazu beitragen, die eigene Betreuung zu verbessern?

Außerdem wird Mitarbeitern in Schulungen aufgezeigt, welchen Wert Beschwerden haben. Zudem wird eine offene Fehlerkultur etabliert (Stauss & Seidel, 2014, S. 584f.).

Von Führungsbarrieren spricht man, wenn die Leitung das Beschwerdemanagementsystem unzureichend unterstützt. Der Implementierung wird zu wenig Bedeutung, Geld oder Zeit eingeräumt. Damit Mitarbeiter das neue System akzeptieren, muss die Leitung dies zuerst tun und als Vorbild agieren (Stauss & Seidel, 2014, S. 586-587).

Organisationsbarrieren treten auf, wenn andere Instanzen als die Betreuer der Kindertagesbetreuung z. B. Verwaltung in den Beschwerdemanagementprozess inkludiert werden. Deshalb muss ein abteilungsübergreifendes Denken stattfinden und alle Beteiligten müssen von Beginn an integriert werden (Stauss & Seidel, 2014, S. 589).

Weitere Barrieren können sein, dass kleine Kinder ihre Beschwerden noch nicht mündlich vortragen können. Dann muss das Verhalten der Kinder genau analysiert werden, um Unzufriedenheiten herauszufinden. Außerdem kann es Eltern auch zu aufwändig sein, ihre Beschwerden vorzutragen, was zur Nichtartikulation führt. Zudem müssen alle Beschwerdekanaäle verfügbar sein. Das bedeutet z. B. dass Telefone immer aufgeladen sein müssen oder die Emails regelmäßig kontrolliert werden.

6. Grundlagen der empirischen Sozialforschung

Empirische Sozialforschung wird angewandt, um menschliches Verhalten zu untersuchen. Sie hat das Ziel, die aktuelle soziale Realität an Hand gewonnener Erkenntnisse darzustellen. Zur Datenerhebung werden qualitative und quantitative Methoden angewandt. Während erstere sich auf autonome menschliche Handlungen beziehen, fokussieren letztere bestimmte Aussagen über Zahlenwerte zu Variablen (Häder, 2015, S. 12-13). Informationen werden durch Erhebungsinstrumente gewonnen. Anschließend können sie geordnet, systematisiert und weiter verwertet werden (Häder, 2015, S. 12-13).

6.1. Befragung

Die Befragung als Methode der empirischen Sozialforschung beinhaltet die Kommunikation mehrerer Personen. Sie kann qualitativ oder quantitativ gestaltet sein. Zudem gibt es unterschiedliche Ausprägungen. Sie kann unter anderem persönlich-mündlich, in Form eines Interviews, oder schriftlich, in Form eines Fragebogens, stattfinden. Befragungen werden künstlich erzeugt und sind immer zielorientiert (Häder, 2015, S. 189f.).

Je nach Grad der Standardisierung können die Antworten in Form von Freitexten oder vorgefertigten Worten bzw. Kategorien gegeben werden (Häder, 2015, S. 194). Zudem lassen sich Fragen in offene und geschlossene Fragen unterscheiden. Offene Fragen geben keine Antworten vor. Der Befragte kann in seinen eigenen Worten antworten. Bei der Auswertung werden die einzelnen Antworten der Befragten aufgelistet und können

anschließend ausgewertet werden. Dieser Vorgang wird als „qualitative Auswertung“ verstanden. Bei geschlossenen Fragen haben Befragte die Möglichkeit Antworten bestimmter Kategorien zu wählen. Da sich die Auswertung dieser Fragen auf die Häufigkeit der gewählten Antworten bezieht, erfolgt sie quantitativ (Häder, 2015, S. 189f.).

Es gibt unterschiedliche Befragungsarten. Innerhalb dieser Arbeit sind Leitfadeninterview und Fragebogen relevant.

6.1.1 Leitfadeninterview

Der Interviewer notiert sich vor dem Interview stichpunktartig Fragen zu Kategorien, die er unbedingt abfragen möchte. Die Fragen dienen als Leitfaden für das Gespräch. Je nach interviewter Person werden die Fragen bzw. der Ablauf angepasst oder verändert. Am Ende des Interviews wird überprüft, ob alle notierten Fragen gestellt wurden. So wird sichergestellt, dass im Laufe des Interviews alle relevanten Informationen generiert wurden. Da die Fragen nur als Anhaltspunkte für die Durchführung des Gesprächs dienen, ist das Leitfadeninterview halbstandardisiert. Das bedeutet, dass der Ablauf auch von der interviewten Person beeinflusst wird. Zudem können Fragen gestellt werden, die vorher nicht notiert wurden. Während des Interviews ist es förderlich, eine positive Beziehung zwischen den Beteiligten aufzubauen. Das fördert das Vertrauen und führt zu wahrheitsgemäßerem Aussagen (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 225).

Der Interviewer agiert neutral und darf die Meinung der interviewten Person nicht beeinflussen (Häder, 2015, S. 191).

6.1.2 Fragebogen

Das Risiko der Beeinflussung entfällt bei der schriftlichen Befragung. Der befragten Person wird ein vorgefertigter Fragebogen vorgelegt. Diesen füllt sie eigenständig aus. Durch den Fragebogen ist es möglich, die Anonymität der Personen zu wahren. Jedoch kann man sich nicht sicher sein, ob die Fragen tatsächlich von der gewünschten Person wahrheitsgemäß beantwortet wurden (Häder, 2015, S. 193).

6.2 Teilnehmende Beobachtung

Beobachtungen erfolgen zielgerichtet und sind darauf ausgelegt, wesentliche Merkmale zu registrieren (Häder, 2015, S. 306).

Der Beobachter kann während des Prozesses unterschiedliche Rollen einnehmen.

Werden Beobachter in das Geschehen integriert, spricht man von einer teilnehmenden Beobachtung (Häder, 2015, S. 310). Die teilnehmende Beobachtung als quantitative Methode, wird in der Ich-Form wiedergegeben (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 261).

Durch ihre individuelle Sichtweise ist sie nicht repräsentativ.

Die Beobachtung erfolgt im natürlichen Umfeld und der Beobachter wird, wenn gewünscht, nicht als Beobachter wahrgenommen. Folglich sind die beobachteten Verhaltensweisen angepasster an die Realität als wenn sich der Beobachter als solcher zu erkennen geben würde (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 240-241).

Beobachter können dazu neigen, ihre eigenen Emotionen in die Auswertung der teilnehmenden Beobachtung einfließen zu lassen oder das beobachtete Objekt zu beeinflussen. Um eine Verfälschung zu vermeiden, sollten ihnen dieses Risiko bewusst sein. Daher sollten sie eine gewisse Distanz zu den Beobachtungen wahren (Häder, 2015, S. 313f.). Außerdem sind „Erinnerungsfehler“ (Häder, 2015, S. 316) möglich. Sie entstehen, wenn der zu beobachtete Sachverhalt länger zurückliegt oder das Erinnerungsvermögen des Beobachters mangelhaft ist. Es folgt das Risiko, dass der Beobachter den Sachverhalt lückenhaft, abweichend und/oder verfälscht wiedergibt. Teilnehmende Beobachtungen sollten daher unmittelbar verschriftlicht werden (Häder, 2015, S. 316).

6.3 Workshop

Workshops werden innerhalb der Handlungsforschung eingesetzt. Sie haben das Ziel, ein Problem gemeinsam innerhalb einer Gruppe zu lösen. Der Forschende stimmt anfangs gemeinsam mit den zu erforschenden Personen das Problem und das gewünschte Ziel ab. Der Workshop wird um eine bestimmte Fragestellung aufgebaut (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 209). Während des Workshops beobachtet der Forschende die Gruppe und das Gruppenverhalten. Er kann sich außerhalb (als reiner Beobachter) oder innerhalb (aktiv beteiligtes Gruppenmitglied) befinden. Lösungen können angepasst auf die spezielle Zielgruppe erarbeitet werden. Zusätzlich zur Lösungsfindung kann der Workshop dazu dienen, bestimmte Themen zu erarbeiten und zu lernen. Durch die aktive Teilnahme kann der Forschende konkret das Verhalten in der Gruppe erfassen, eigene Ideen einfließen lassen und bei der Lösungsgestaltung mitwirken. Jedoch besteht das Risiko, dass die Distanz des Forschenden zu den erforschten Personen nicht gewahrt wird und subjektive Empfindungen die Beobachtungen beeinflussen. Außerdem kann der Workshop zu sehr vom Forschenden gelenkt werden, was das Erfassen des natürlichen Verhaltens der Gruppe erschwert (Hussy, Schreier, & Echterhoff, 2013, S. 210).

7. Untersuchungsgegenstand: Villa Schief

Die Villa Schief ist eine Großtagespflegestelle und liegt im Hamburger Westen. Die Leiterin der Einrichtung ist Cornelia Pekrun-Hirsch. Gemeinsam mit ihrem Mann gründete sie im April 2008 die Einrichtung. In der Villa Schief arbeiten insgesamt fünf Tagesmütter. Die Qualifikationen der Mitarbeiter sind unterschiedlich. In der Villa Schief arbeiten eine sozialpädagogische Assistentin, eine Kinderkrankenschwester, eine Erzieherin und zwei weitere Kindertagespflegepersonen. Sie betreuen insgesamt 15 Kinder im Alter von 0 – 3 Jahren. Die Betreuungszeiten der Villa Schief sind von Montag bis Freitag von 7: 30 – 18: 00 Uhr und nach Vereinbarung. Die Betreuung findet in einem 45qm großen Gartenhaus statt. Zusätzlich steht den Kindern ein 200qm großer Garten zur Verfügung, in dem auch Hasen und Meerschweinchen leben. Die Verpflegung der Kinder wird von der Leitung zubereitet und ist ausschließlich ökologisch. Im September 2008 gewann die Großtagespflegestelle einen Preis für ihre außergewöhnliche Betreuungsform. Die Villa Schief hat eine eigene Internetseite. Man kann sie telefonisch, persönlich, per Email und über das Kontaktformular ihrer Internetseite erreichen. Die jeweiligen Kontaktdaten sind online aufgeführt (Pekrun-Hirsch, abgerufen am 10.01.2018).

8. Implementierung des Beschwerdemanagements für Eltern und Kinder in der Villa Schief

8.1 Methodisches Vorgehen

Um das Beschwerdemanagementsystem für Eltern und Kinder in die Villa Schief zu implementieren, wird zunächst der Ist-Zustand dessen analysiert. Hierfür werden Eltern, Mitarbeiter inklusive der Leiterin und die Kinder befragt. Eltern und Mitarbeiter werden über Fragebogen befragt. Zudem wird ein qualitatives Interview mit der Leitung durchgeführt. Die Kinder nehmen an einem Beschwerdeworkshop teil, der ihre Einstellung zu Beschwerden spielerisch wiedergibt. Darüber hinaus wird eine teilnehmende Beobachtung dargestellt. Anschließend werden die Informationen zusammengetragen und ausgewertet. Anhand der Ergebnisse werden Empfehlungen abgeleitet, um das Beschwerdemanagement in der Villa Schief zu implementieren. Die Empfehlungen werden nach Möglichkeit umgesetzt. Nach einigen Wochen wird evaluiert, ob es durch die Maßnahmen Veränderungen in Bezug auf das Beschwerdemanagement gegeben hat. Das findet durch Fragebogen an die Leiterin, Mitarbeiter und Eltern statt. Daraufhin können Verbesserungen und Schwachstellen analysiert werden, woraus sich erneut Empfehlungen ableiten lassen.

8.2 Zielstellung

Ziel ist es, ein Beschwerdemanagementsystem für Eltern und Kinder in der, Villa Schief zu implementieren. Innerhalb dieses soll die Zufriedenheit von Eltern, Kindern und Mitarbeitern erhöht werden. Außerdem sollen Schwachstellen aufgezeigt werden, die beseitigt werden können, umso kontinuierlich die Qualität der Betreuung zu verbessern. Hierfür wird die Einstellung der Eltern und Mitarbeiter in Bezug auf Beschwerden positiv verändert. Außerdem werden Mitarbeiter im systematischen Umgang mit Beschwerden unterstützt. Das Beschwerdesystem soll als Orientierung für andere Kindertageseinrichtungen dienen.

8.3 Ist-Analyse

Um ein möglichst umfassendes Bild vom aktuellen Beschwerdemanagement zu erhalten, werden die drei Perspektiven von Mitarbeitern, Eltern und Kind beleuchtet. Das geschieht durch ein Interview, Fragebogen an Eltern und Mitarbeiter und einen Beschwerdeworkshop mit den Kindern.

8.3.1 Planung

8.3.1.1 Teilnehmende Beobachtung

Seit Juni 2016 bis September 2017 arbeitete ich jede Sommersemesterferien als Vertretung einer Kindertagespflegeperson in der Villa Schief. Mit mir betreuten insgesamt fünf Mitarbeiter 15 Kinder. Die Beobachtungen wurden nicht dokumentiert. Daher werden sie aus meiner Erinnerung wiedergegeben. Die Beobachtungen richten sich auf die Wahrnehmung von Beschwerden, Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung, Beschwerdereaktion, Beschwerdereporting, Beschwerdeinformationsnutzung und Beschwerdedokumentation.

8.3.1.2 Befragung

8.3.1.2.1 Entwicklung eines Interviewleitfadens und Darstellen der Thesen

Es wird ein Leitfaden für das Interview mit der Leiterin, Cornelia-Pekrun Hirsch, entwickelt. Die Fragen richten sich auf den aktuellen Zustand der Wahrnehmung von Beschwerden, der Beschwerdestimulierung, der Beschwerdeannahme, der Beschwerdebearbeitung, der Beschwerdereaktion, Beschwerdeauswertung, Beschwerdereporting, Beschwerdeinformationsnutzung, Beschwerdedokumentation und Gründen für Beschwerden in der Villa Schief. Darüber hinaus werden die Wünsche in Bezug auf die Einführung des

Beschwerdemanagements abgefragt. Das Gerüst des Leitfrageninterviews kann dem Anhang II entnommen werden.

Es ergeben sich folgende Thesen, aus denen die Fragen abgeleitet werden:

- 1.1 Die Leiterin hat eine negative Einstellung in Bezug auf Beschwerden
- 1.2 In der Villa Schief findet keine Beschwerdestimulation statt
- 1.3 Die Leiterin kennt alle möglichen Beschwerdekanaäle
- 1.4 In der Villa Schief gibt es Beschwerdemanagement
- 1.5 Beschwerden werden hauptsächlich mündlich geäußert
- 1.6 Der Leiterin sind die Gründe für die häufigsten Beschwerden bekannt
- 1.7 Die Leiterin erkennt Beschwerden von Kindern und kann angemessen darauf reagieren
- 1.8 Die Leiterin kann angemessen auf Beschwerden von Eltern reagieren
- 1.9 Beschwerdeinformationen werden genutzt
- 1.10 In der Villa Schief gibt es keine Beschwerdedokumentation
- 1.11 In der Villa Schief findet Beschwerdereporting statt

8.3.1.2.2 Entwicklung der Fragebogen für Mitarbeiter und Eltern und Darstellen der Thesen

Es wird ein Fragebogen für Mitarbeiter und Eltern erstellt. Die Fragen richten sich auf den aktuellen Zustand der Wahrnehmung von Beschwerden, der Beschwerdestimulierung, der Beschwerdeannahme, der Beschwerdebearbeitung, der Beschwerdereaktion, Beschwerdeauswertung, Beschwerdereporting, Beschwerdeinformationsnutzung und Beschwerdedokumentation. Darüber hinaus werden die Wünsche in Bezug auf die Implementierung des Beschwerdemanagements abgefragt.

Die Fragen für den Fragebogen für Mitarbeiter und Eltern werden aus folgenden Thesen (2) abgeleitet:

- 2.1 In der Villa Schief gibt es Beschwerdemanagement
- 2.2 Mitarbeiter und Eltern haben eine negative Einstellung in Bezug auf Beschwerden
- 2.3 Mitarbeiter und Eltern kennen die Vorteile, die die Äußerung von Beschwerden mit sich bringt

2.4 In der Villa Schief wird keine Beschwerdestimulation betrieben

2.5 Mitarbeiter und Eltern kennen alle möglichen Beschwerdekanäle

2.6 Mitarbeiter erkennen Beschwerden und können angemessen darauf reagieren

2.7 In der Villa Schief wird Beschwerdereporting betrieben

2.8 In der Villa Schief findet keine Beschwerdedokumentation statt

2.9 Beschwerdeinformationen werden genutzt

8.3.1.3 Beschwerdeworkshop

Es wird ein Workshop mit zwölf Kindern der Villa Schief durchgeführt. Hierbei wird ermittelt, inwieweit Kinder Unzufriedenheit erkennen und welche Reaktion darauf folgt. Die Kinder sind null bis drei Jahre alt. Aufgrund ihres Alters, wird der Workshop an Hand eines Puppenspiels durchgeführt. Da die Kinder das meiste Vertrauen zu den Mitarbeitern besitzen, führen sie das Puppenspiel vor.

8.3.2 Zusammenfassung der Thesen

Da die Thesen, die zu den jeweiligen Erhebungstechniken aufgestellt wurden, sehr ähnlich waren, werden sie zusammengefasst in Abbildung 13 dargestellt.

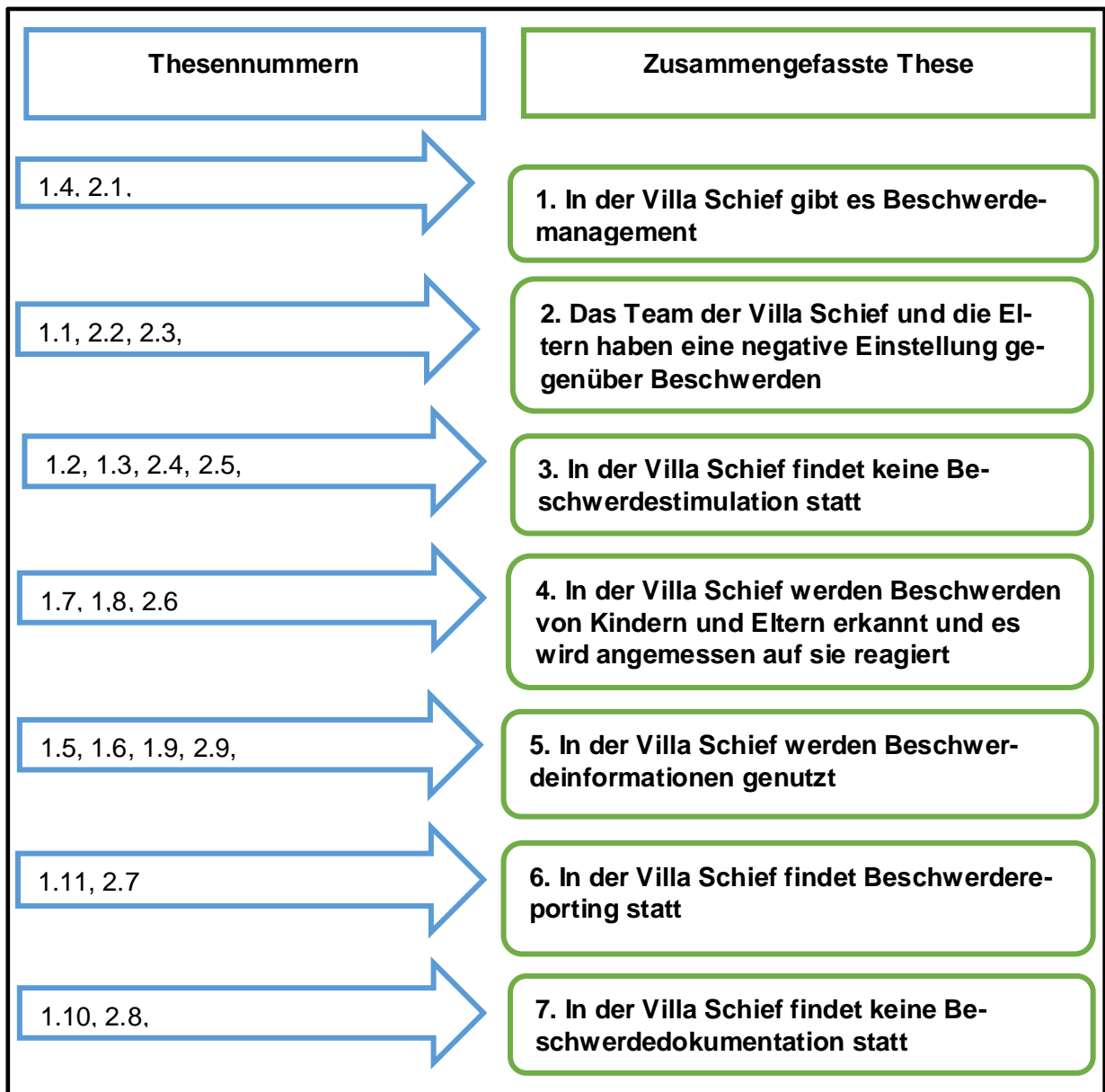


Abbildung 13: Zusammenfassung der aufgestellten Thesen

8.4 Durchführung

8.4.1 Teilnehmende Beobachtung

Die Darstellung der teilnehmenden Beobachtung ist im Anhang I zu finden

8.4.2 Leitfrageninterview

Das Leitfrageninterview wurde am 10.02.2018 mit der Leiterin Cornelia Pekrun-Hirsch durchgeführt. Das Interview dauerte 8:36 Minuten und fand im Wohnzimmer von Frau Pekrun-Hirsch statt. Es waren nur die Interviewerin (Ich) und die interviewte Person (Frau Pekrun-Hirsch) anwesend. Das Interview wurde nach Zustimmung der Leiterin aufgezeichnet. Das Interview ist transkribiert im Anhang III zu finden.

8.4.3 Fragebogen

Es wurden 15 Fragebogen an die Eltern und fünf Fragebogen an die Mitarbeiter ausgeteilt. 10 der 15 Fragebögen wurden anschließend von den Eltern eingereicht. Von den Mitarbeitern haben alle Personen den Fragebogen bearbeitet und abgegeben. Die Fragebogen der Mitarbeiter können dem Anhang IV und die Fragebogen der Eltern dem Anhang VI entnommen werden.

8.4.4 Beschwerdeworkshop

Der Beschwerdeworkshop wird von den Mitarbeitern mit den zwölf Kindern durchgeführt. Dazu wurden Handpuppen verwendet. Verkörpert wurden die Rollen der Kindern, Nele und Bernd, sowie eine Tagesmutter. Situation war folgende: Es war Frühstückszeit und die zwei Handpuppen Nele und Bernd saßen am Tisch. Die Tagesmutter gab Nele ein Stück Apfel. Bernd bekam keinen Apfel und wurde traurig. Nun wurden die Kinder gefragt, was Bernd in dieser Situation machen sollte. Durch gezielte Anregungen und Fragen konnte die Reaktion der Kinder getestet werden. Nach richtiger Reaktion seitens Bernd bekam er auch einen Apfel. Anschließend wurden die Äpfel auch an die Kinder verteilt. Zur Orientierung bekamen die Mitarbeiter schriftlich den Text ihrer jeweiligen Person (Nele, Bernd, Tagesmutter, Erzählerin). Die Texte können dem Anhang VIII entnommen werden. Zudem sind dort auch die Transkription der Durchführung und die Bilder zum Workshop.

8.5 Darstellen der Ergebnisse

Im Folgenden werden die der gewählten Untersuchungsmethoden dargestellt.

8.5.1 Teilnehmende Beobachtung

Wahrnehmung von Beschwerden

Beschwerden insbesondere Elternbeschwerden werden häufig negativ wahrgenommen und als lästig empfunden.

Beschwerdestimulation

Eltern und Kindern werden die möglichen Beschwerdekanaäle nicht aufgezeigt. Sie werden nicht darüber aufgeklärt, dass Beschwerden zur Anregung gerne gesehen sind.

Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Werden Beschwerden geäußert, werden sie neutral von den Mitarbeitern aufgenommen. Es wird schnellstmöglich versucht, Lösungen für Beschwerden zu finden. Ist das nicht möglich, wird das Problem mit den anderen Mitarbeitern und der Leiterin besprochen. Wurden Probleme behoben, werden die Beschwerdeführer darüber informiert. Die Mitarbeiter reagieren auf die Beschwerdeführer überwiegend verständnisvoll und einfühlsam. Es wird versucht, gemeinsam mit den Beschwerdeführern Lösungen zu finden.

Beschwerdeinformationsnutzung und Beschwerdereporting und Beschwerdedokumentation

Beschwerdeinformationen werden genutzt, um Schwachstellen zu finden und zu beseitigen. Die Mitarbeiter und die Leiterin werden über geäußerte Beschwerden informiert. Es findet keine Beschwerdedokumentation statt.

8.5.2 Leitfrageninterview

Einstellung in Bezug auf Beschwerden

Die persönlichen Assoziationen der Leiterin in Bezug auf Beschwerden sind negativ. Sie sieht Beschwerden im Zusammenhang mit Kritik.

Beschwerdestimulation und Beschwerdekanaäle

Die Leiterin möchte, dass Beschwerden geäußert werden. Eltern werden über ihre Möglichkeit der Beschwerde nicht informiert. Beschwerdestimulation findet nicht explizit statt. Den Eltern wird vermittelt, dass Wert auf ihre Meinung gelegt wird. Das Bewusstsein über die Beschwerdekanaäle (mündlich, telefonisch, elektronisch) ist vorhanden.

Eltern wählen meist den mündlichen Beschwerdekanaal. Sie sprechen hierzu mit dem in der bestimmten Situation zuständigen Mitarbeiter.

Aktueller Stand des Beschwerdemanagements in der Villa Schief

Beschwerdemanagement ist laut der Leiterin bisher nicht existent.

Häufigste Gründe für Beschwerden in der Villa Schief

Eltern beschwerten sich häufig über die Außenkleidung, die den Kindern von den Tagespflegepersonen angezogen wurde, das unzureichende Zudecken beim Schlafen und über die teils knoblauchlastige Verpflegung.

Kinderbeschwerden erkennen und reagieren

Die Kleinkinder beschwerten sich altersgemäß meist durch Schreien oder Weinen. Zudem

drehen sie sich weg und verstecken sich. Wird eine solche Situation beobachtet, wird dem Kind die Möglichkeit gegeben den Konflikt selbst auszutragen. Wenn die Kinder weinen und schreien, werden sie auf den Arm genommen. Anschließend werden die Gründe abgefragt. Darauf folgend wird dem Kind Hilfestellung gegeben, damit es die Möglichkeit besitzt sich selbst zu helfen.

Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Werden Beschwerden geäußert, können die Ursachen für die Unstimmigkeiten geklärt werden. Richten sich Elternbeschwerden an Mitarbeiter, die nicht in den Grund der Beschwerde involviert waren, werden diese Angelegenheiten in Gruppengesprächen innerhalb des Teams besprochen. Anschließend werden die Eltern über die Rahmenbedingungen, die zur Beschwerde geführt haben, informiert. Die Wünsche der Eltern fließen in die Lösungsfindung ein.

Beschwerdeinformationsnutzung, Beschwerdereportings und Beschwerdedokumentation

Beschwerden werden genutzt, um die Qualität der Einrichtung und Betreuung zu verbessern. In der Vergangenheit gab es Beschwerden, die zu Veränderungen geführt haben.

Es findet keine Beschwerdedokumentation statt.

Die Leiterin wird immer über Beschwerden informiert. In Teamsitzungen werden auch die anderen Mitarbeiter informiert.

Weitere Wünsche

Die Leiterin wünscht sich eine Möglichkeit für Eltern, separat mit den Tagesmüttern über ihr Kind zu reden, ohne die Präsenz anderer Eltern. Außerdem wünscht sie sich einen positiven, lockeren Umgang mit Beschwerden seitens der Mitarbeiter.

8.5.3 Fragebogen

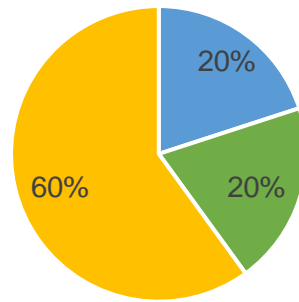
8.5.3.1 Mitarbeiterfragbogen

Es können die Ergebnisse von fünf Fragebogen dargestellt werden. Der genaue Wortlaut der Antworten kann im Anhang V nachgelesen werden.

Frage 1: Es sollte angegeben werden, ob es in der Villa Schief bereits Beschwerdemanagement gibt. Alle fünf Mitarbeiter kreuzten „Nein“ an.

Frage 2: Es wurde nach den Einstellungen der Mitarbeiter in Bezug auf Beschwerden gefragt. Die Mitarbeiter konnten vorgegebene Antworten ankreuzen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 14 zu sehen.

Einstellung der Mitarbeiter zu Beschwerden



- Beschwerden sind etwas Negatives und sollten vermieden werden
- Beschwerden sind etwas Positives und sollten geäußert werden
- Ich sehe Beschwerden weder positiv noch negativ

Abbildung 14: Ergebnisse der Mitarbeiter - Einstellung der Mitarbeiter zu Beschwerden

Frage 3: Offene Frage, welche Vor- und Nachteile die Mitarbeiter durch Beschwerden sehen. Von fünf Personen haben vier die Frage beantwortet. Die Antworten werden nach ihrem Sinn in Kategorien eingeteilt (in Klammern steht die Anzahl der Nennungen). Die genauen Wortlaute können im Anhang V nachgelesen werden.

Tabelle 1 Ergebnisse der Mitarbeiter - Vorteile und Nachteile durch Beschwerden

Vorteile durch Beschwerden	Nachteile durch Beschwerden
<ul style="list-style-type: none"> - Veränderungen (3) - Verbesserungen (1) - Probleme lösen (1) - Produktivität erhöhen (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Werden persönlich genommen (2) - Können positive Beziehung zerstören (1) - Wenn Eltern direkt zur Leiterin gehen (1)

Frage 4: Die Mitarbeiter wurden befragt, ob sie Eltern und Kinder über ihre Beschwerdemöglichkeit aufklären und damit die Beschwerden stimulieren. Zwei Mitarbeiter bejahten diese Frage. Drei Mitarbeiter verneinten sie.

Frage 5: Offene Frage, wenn bei Frage 4 „Ja“ gewählt wurde, wie die Aufklärung stattfindet. Von zwei Mitarbeitern beantwortete eine Person die Frage. Die Antwort war sinngemäß folgende:

- Von Anfang an sagen wir (Mitarbeiter) es den Eltern und geben ihnen das Gefühl, dass wir ihnen zuhören. Wenn etwas sein sollte, müssen es uns die Eltern sagen.

Frage 6: Es wurde abgefragt, welche Beschwerdekanaäle Eltern und Kindern zur Verfügung stehen. Die Auswahl mehrerer Antworten war möglich. In Bezug auf die Beschwerdekanaäle der Kinder wählten drei Mitarbeiter „mündlich“ und alle fünf Mitarbeiter „Nonverbal“.

Die Ergebnisse für die Beschwerdekanaäle der Eltern sind in Abbildung 15 dargestellt.

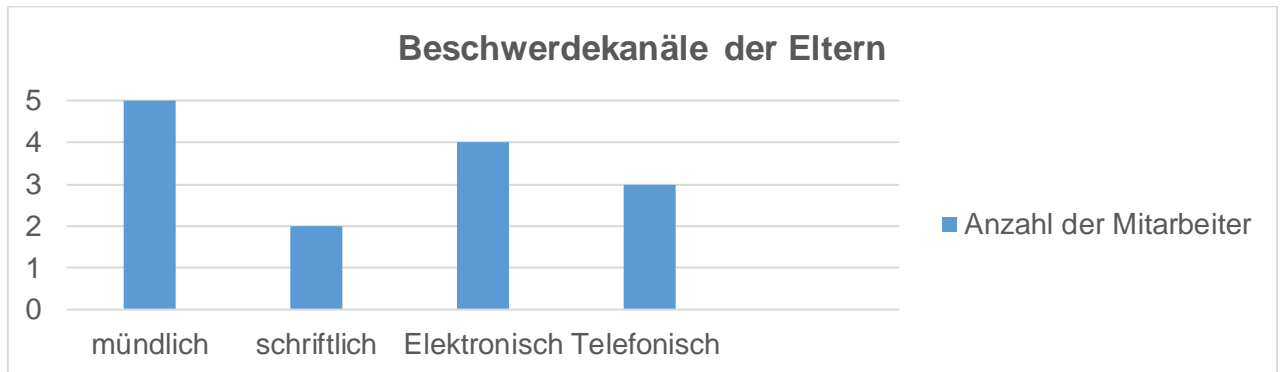


Abbildung 15: Ergebnisse der Mitarbeiter - Beschwerdekanaäle der Eltern

Frage 7: Die Mitarbeiter sollten angeben, über welche Beschwerdekanaäle Eltern und Kinder hauptsächlich ihre Beschwerden äußern. Die Auswahl mehrerer Antworten war möglich. Bei den Kinder wählten zwei Mitarbeiter „mündlich“ und vier Mitarbeiter „Nonverbal“.

Die Ergebnisse der meist gewählten Beschwerdekanaäle bei Eltern sind in Abbildung 16 dargestellt.

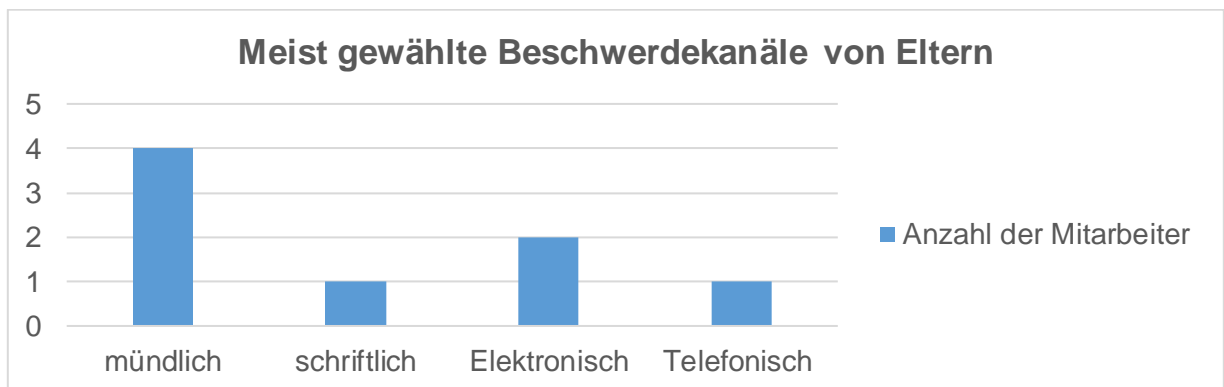


Abbildung 16: Ergebnisse der Mitarbeiter - Meist gewählte Beschwerdekanaäle der Eltern

Frage 8: Offene Frage, wie sich Kinder beschweren. Zwei Mitarbeiter beantworteten die Frage. Folgende Antworten wurden gegeben:

- siehe Frage 7
- viele Kinder sind zu klein. Daher äußern sie sich über Weinen und Schreien. Die älteren Kinder kommen zu uns und reden mit uns (Sinngemäß)

Frage 9: Offene Frage, wie auf Beschwerden reagiert wird. Vier Personen beantworteten die Frage. Die Antworten werden im Folgenden stichpunktartig und sinngemäß dargestellt.

- Wir nehmen die Beschwerde ernst und versuchen sie zu lösen
- Wir versuchen die Beschwerden schnellstmöglich zu lösen
- Elternbeschwerden lösen wir meist beim Bringen oder Abholen
- Wenn es um etwas Ernstes geht, machen wir einen Termin
- Es kommt auf die Beschwerde an

Frage 10: Offene Frage, wann die Leiterin über eine Beschwerde informiert wird. Vier Mitarbeiter beantworteten die Frage. Zweimal wurde „sofort“ bzw. direkt“ geantwortet und zweimal „Wir sprechen im Team darüber“. Außerdem wurde von einer Person angemerkt, dass es eine Leiterin nicht gibt.

Frage 11: Es wurde gefragt, ob Beschwerdebearbeitungsprozesse dokumentiert werden. Drei Mitarbeiter gaben „Ja“ und zwei „Nein“ an. Wurde „Ja“ angekreuzt, ergab sich im Anschluss die offene Frage, wie die Dokumentation stattfindet. Zwei Personen mit „schriftlich“ und eine Person „es wird darüber gesprochen“.

Frage 12: Es sollte beantwortet werden, ob die anderen Mitarbeiter bei einer aufgetretenen Beschwerde informiert werden. Alle fünf Personen bejahten diese Frage.

Frage 13: Die Mitarbeiter wurden gefragt, ob in der Vergangenheit etwas verändert bzw. angepasst wurde aufgrund von Beschwerden? 3 Mitarbeiter kreuzten „Ja“ und jeweils ein Mitarbeiter „Nein“ und „Ich weiß nicht“ an.

Frage 14: Es wurde gefragt, ob nach einer gefundenen Lösung, die auf eine aufgetretene Beschwerde folgt, die Zufriedenheit von Eltern und Kindern abgefragt wird. Alle fünf Mitarbeiter bejahten diese Frage.

Frage 15: Offene Frage, welche Wünsche es für das Beschwerdemanagement in der Villa Schief gibt. Eine Person beantwortete die Frage, dass sie ganz zufrieden sei, sich jedoch manchmal mehr Offenheit der Eltern wünsche.

Frage 16: Weitere Frage, Anregungen und Wünsche durften genannt werden. Seitens der Mitarbeiter gab es keine Nennungen.

8.5.3.2 Elternfragebogen

Insgesamt können die Ergebnisse von elf Fragebogen dargestellt werden. Der genaue Wortlaut der Antworten kann im Anhang VII nachgelesen werden.

Frage 1: Die Eltern wurden gefragt, ob es in der Villa Schief Beschwerdemanagement gibt. Einmal wurde „Ja“, sechsmal „Nein“ und viermal „Ich weiß nicht“ angekreuzt.

Frage 2: Die Einstellung gegenüber Beschwerden wurde abgefragt. Hierfür konnten die Eltern aus vorgegebenen Kategorien wählen. Die Ergebnisse werden in Abbildung 17 dargestellt.

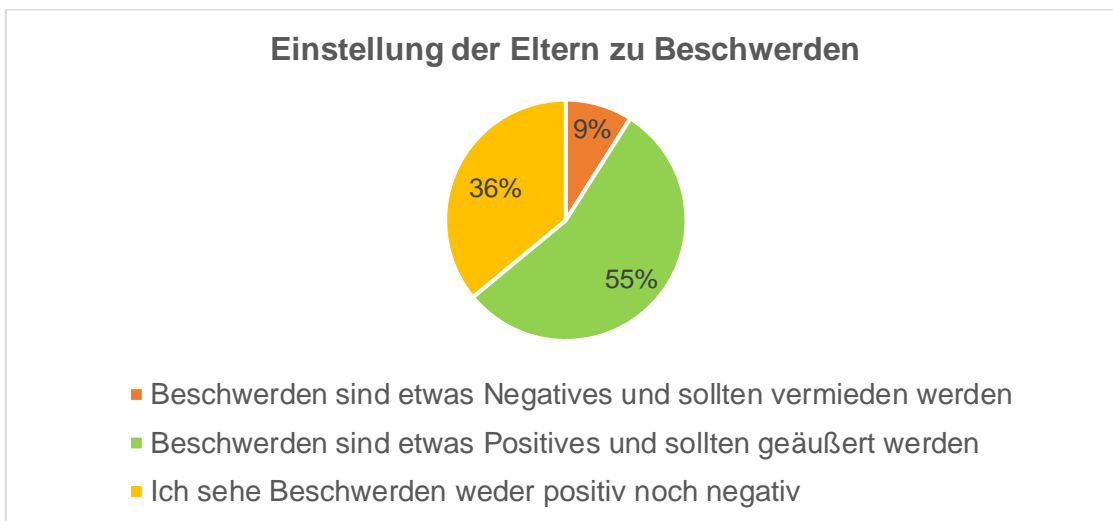


Abbildung 17: Ergebnisse der Eltern - Einstellung der Eltern zu Beschwerden

Frage 3: Offene Frage, welche Vor- und Nachteile die Eltern durch Beschwerden sehen. Es haben alle die Frage beantwortet. Die Antworten werden nach ihrem Sinn in Kategorien eingeteilt (in Klammern steht bei mehrmaliger Nennung die Anzahl).

Tabelle 2 Ergebnisse der Eltern - Vorteile und Nachteile durch Beschwerden

Vorteile durch Beschwerden	Nachteile durch Beschwerden
<ul style="list-style-type: none"> - Verbesserungen (6) - Optimierungspotential 3) - Veränderungen (2) - Miteinander positiv beeinflussen (2) - Verhaltensänderung (1) - Positive Auswirkungen für alle Kinder (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Unsachlichkeit sorgt für schlechte Stimmung/Arbeitsklima (4) - Werden persönlich genommen (4) - Negative Folgen für die Beziehung (3) - Negative Auswirkungen auf die Betreuung des Kindes (2) - Kleinigkeiten werden zu Beschwerden (1)

Frage 4: Es wurde gefragt, ob Beschwerdestimulation stattgefunden hat, indem Eltern und ihre Kinder aufgeklärt wurden, dass sie sich beschweren können. Die Ergebnisse werden in

Abbildung 18 dargestellt.

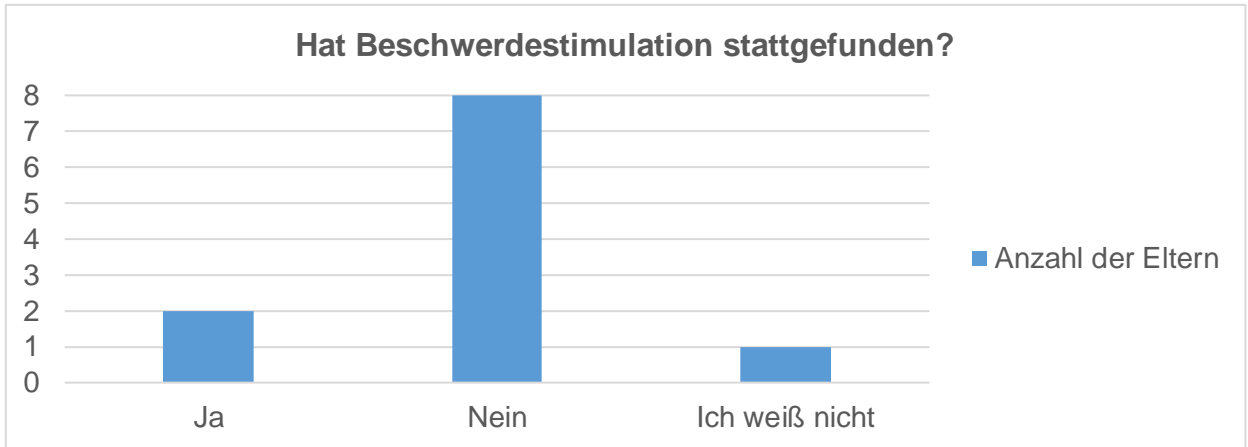


Abbildung 18: Ergebnisse der Eltern - stattgefundene Beschwerdestimulation

Frage 5: Offene Frage, wenn Frage 4 mit „Ja“ beantwortet wurde, wie die Aufklärung stattgefunden hat. Die zwei Personen beantworteten die Frage mit „gar nicht“ und „das man erklärt, wenn etwas stört, dass es angesprochen werden muss“.

Frage 6: Es wurde abgefragt, welche Beschwerdekanael den Eltern und ihren Kindern zur Verfügung stehen. Die Auswahl mehrerer Antworten war möglich. Die Ergebnisse für die Beschwerdekanaele der Kinder sind in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3 Ergebnisse der Eltern - Beschwerdekanaele der Kinder

Antwort	Anzahl
Mündlich	3
Schriftlich z. B. malen	1
Nonverbal	8

Die Ergebnisse für die Beschwerdekanaele der Eltern sind in Abbildung 19 dargestellt

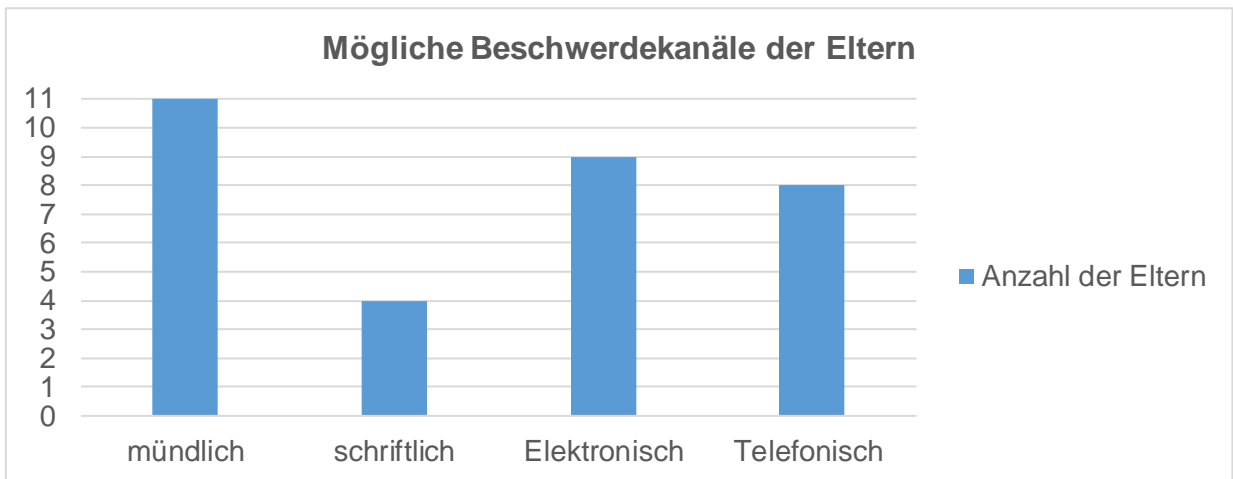


Abbildung 19: Ergebnisse der Eltern – mögliche Beschwerdekanäle der Eltern

Frage 7: Es wurde gefragt, über welchen Beschwerdekanal Eltern und ihre Kinder am häufigsten Beschwerden äußern. Die Auswahl mehrerer Antworten war möglich. Die Frage wurde von drei Personen nicht beantwortet, da noch kein Grund für eine Beschwerde vorlag (siehe Frage 14).

Bei den häufigsten Beschwerdekanälen der Kinder wurde einmal „mündlich“ und siebenmal „Nonverbal“ angekreuzt. Insgesamt vier Personen beantworteten diese Frage nicht.

Die Ergebnisse für die bevorzugten Beschwerdekanäle der Eltern sind in Abbildung 20 dargestellt.

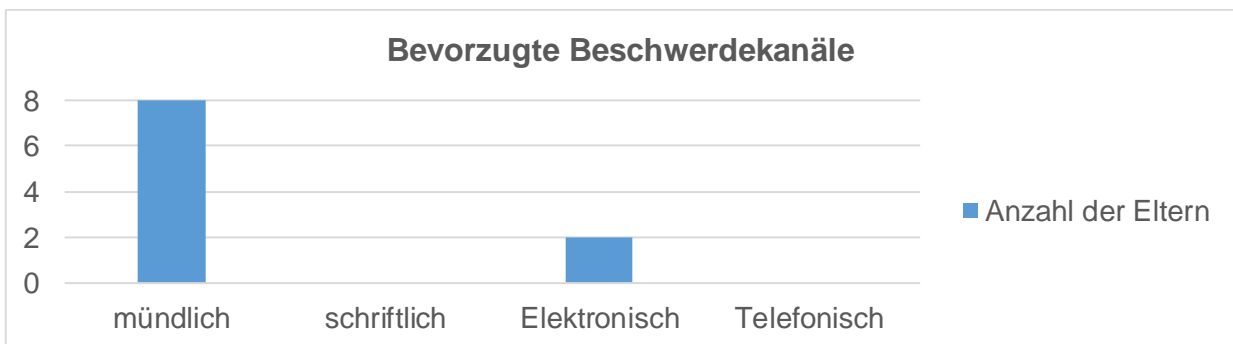


Abbildung 20: Ergebnisse der Eltern - Bevorzugte Beschwerdekanäle

Frage 8: Die Eltern wurden gefragt, ob es in der Villa Schief ein Beschwerdeformular gibt, welches sie bei Bedarf ausfüllen können. Eine Person beantwortete diese Frage nicht.

Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 dargestellt.

Tabelle 4 Ergebnisse der Eltern - vorhandenes Beschwerdeformular

Antwort	Anzahl

Ja	0
Nein	7
Ich weiß nicht	3

Frage 9: Es wurde gefragt, ob die Eltern über die Bearbeitung der Beschwerde informiert werden. Einmal wurde diese Frage bejaht, dreimal verneint und fünfmal mit „Ich weiß nicht“ geantwortet. Zwei Personen beantworteten diese Frage nicht.

Frage 10: Die Eltern wurden gefragt, ob in der Vergangenheit etwas verändert bzw. angepasst wurde aufgrund der geäußerten Beschwerden/Beschwerden ihres Kindes. Die Ergebnisse werden in Abbildung 21 dargestellt.

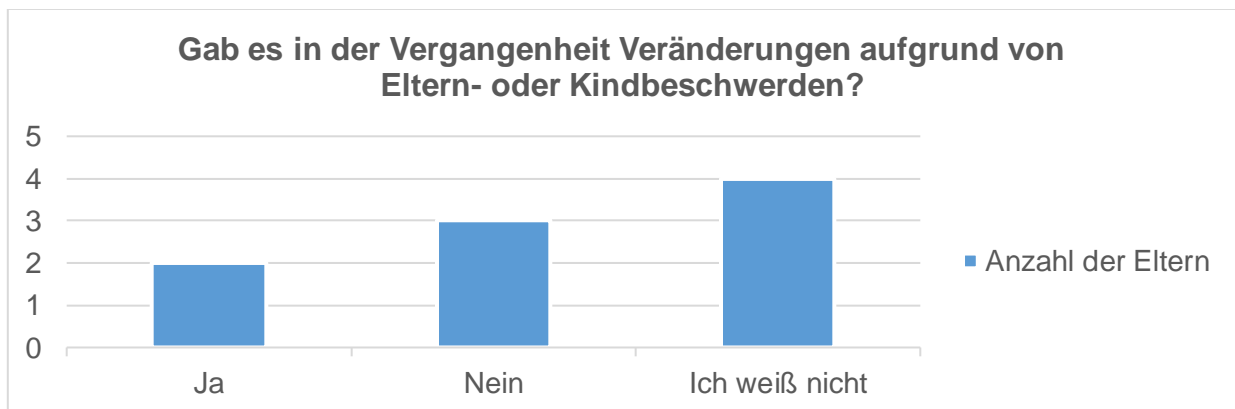


Abbildung 21: Ergebnisse der Eltern - Veränderungen in der Vergangenheit aufgrund von Beschwerden

Frage 11: Es wurde gefragt, ob nach einer gefundenen Lösung, die auf eine aufgetretene Beschwerde folgt, die Zufriedenheit von Eltern und Kindern abgefragt wird. Diese Frage wurde jeweils zweimal mit „Ja“ und „Nein“, fünfmal mit „Ich weiß nicht“ und zweimal nicht beantwortet.

Frage 12: Offene Frage nach den Wünschen für das Beschwerdemanagement in der Villa Schief. Neun Personen beantworteten die Frage. Die Ergebnisse werden im Folgenden stichpunktartig dargestellt (In Klammern steht bei mehrmaliger Nennung die Anzahl). Der genaue Wortlaut kann im Anhang VII nachgelesen werden.

- Positive Impulse
- Keine Institutionalisierung, keine Errichtung eines theoretischen Beschwerdemanagements, Wunsch nach Unkompliziertheit da Arbeit mit den Tagesmüttern so persönlich und nicht standardisiert (3)

- Zeitnahe Erklärungen, falls es Beschwerden gibt
- Bin so zufrieden (2)
- Positive Aufnahme der Beschwerden

Frage 13: Weitere Frage, Anregungen und Wünsche durften vermerkt werden. Sechs Personen beantworteten die Frage. Die Ergebnisse werden stichpunktartig dargestellt (In Klammern steht bei mehrmaliger Nennung die Anzahl). Der genaue Wortlaut kann dem Anhang VII entnommen werden.

- Andere Begriffswahl als „Beschwerden“, da negative Assoziation (3)
- Villa Schief zu klein für klassisches Beschwerdemanagement
- Bevorzugung des mündlichen Beschwerdekanaals
- Möglichkeit der anonymen Beschwerde
- Bisher wurde keine Beschwerde geäußert, wir sind sehr zufrieden (3)

8.5.4 Workshop

Die Kinder erkannten sofort, dass Bernd durch die Situation unzufrieden war. Bei der offenen Frage, was Bernd tun kann, konnten die Kinder keine Antwort geben. Erst nach mehrmaligen Nachfragen und Hilfestellungen, wurde die gemeinsame Lösung gefunden, dass sich Bernd an die Tagespflegeperson wenden sollte. Alle Kinder waren am Puppenspiel sehr interessiert. Drei von zwölf Kindern beteiligten sich aktiv. Insgesamt kann man sagen, dass die Kinder Unzufriedenheit erkennen. Im Puppenspiel fiel es ihnen schwer sich in Bernds Lage zu versetzen und dementsprechend zu reagieren.

8.6 Überprüfung der Hypothesen

These 1: In der Villa Schief gibt es Beschwerdemanagement

Die Leiterin und alle fünf Mitarbeiter sagten, dass es kein Beschwerdemanagement in der Villa Schief gibt (Kapitel 8.5.2 und 8.5.3.1). Dieser Meinung waren auch die meisten Eltern (Kapitel 8.5.3.2). Damit wird These 1 abgelehnt.

These 2: Das Team der Villa Schief und die Eltern haben eine negative Einstellung gegenüber Beschwerden

Die Leiterin sagte im Interview deutlich, dass ihre Einstellung gegenüber Beschwerden „eher negativ“ (Kapitel 8.5.2) ist. Die Mehrheit der Mitarbeiter sagten, dass sie eine neutrale Einstellung zu Beschwerden haben (Kapitel 8.5.3.1). Der Großteil der Eltern gab eine positive Einstellung zu Beschwerden an (Kapitel 8.5.3.2). Somit kann These 2 nicht bestätigt werden und wird abgelehnt.

These 3: In der Villa Schief findet keine Beschwerdestimulation statt

Die Leiterin, der Großteil der Mitarbeiter und Eltern gaben an, dass keine Beschwerdestimulierung in der Villa Schief stattfindet (Kapitel 8.5.2 und 8.5.3). Deutlich, wurde dies auch beim Fragebogen der Eltern. Häufig wurden nicht alle möglichen Beschwerdekanaäle ausgewählt (Kapitel 8.5.3.2). Begründet ist das vermutlich durch die unzureichende Beschwerdestimulierung und der damit verbundenen Aufklärung. Aufgrund der Ergebnisse kann die These 3 bestätigt werden.

These 4: In der Villa Schief werden Beschwerden von Kindern und Eltern erkannt und es wird angemessen auf sie reagiert

Im Interview mit der Leiterin wurde deutlich, dass Beschwerden von Eltern und Kindern zügig erkannt werden. Zudem ist die darauffolgende Reaktion angemessen (Kapitel 8.5.2). Dieser Eindruck wurde durch den Mitarbeiterfragebogen bestätigt, indem die meisten Mitarbeiter alle Verhaltensweisen angekreuzten, durch die Kinder Beschwerden zeigen können (Kapitel 8.5.3.1). Die These 4 kann somit bestätigt werden.

These 5: In der Villa Schief werden Beschwerdeinformationen genutzt

Die Leiterin, Mitarbeiter und Eltern gaben an, dass es in der Vergangenheit Veränderungen aufgrund von Beschwerden gab (Kapitel 8.5.2 und 8.5.3). Aus Beschwerden generierten Informationen wurden genutzt, um Verbesserungen zu erzielen. Folglich kann die These 5 bestätigt werden.

These 6: In der Villa Schief findet Beschwerdereporting statt

Die Leiterin gab an, dass sie zügig über Beschwerden informiert wird (Kapitel 8.5.2). Das bestätigte auch die Mehrheit der Mitarbeiter (Kapitel 8.5.3.1). Durch Teamsitzungen werden auch die anderen Mitarbeiter informiert (Kapitel 8.5.2).

These 7: In der Villa Schief findet keine Beschwerdedokumentation statt

Die Mehrheit der befragten Personen (Kapitel 8.5.2 und 8.5.3) beantworteten die Frage nach der Beschwerdedokumentation mit „Nein“. Somit wird These 7 bestätigt.

8.7 Diskussion

8.7.1 Diskussion der Methoden

Es wurden die Methoden Leitfrageninterview, Fragebogen, teilnehmende Beobachtung und Workshop benutzt. Im Folgenden werden die gewählten Methoden kritisch betrachtet.

Leitfrageninterview

Das Leitfrageninterview beinhaltete die strukturellen Elemente „Einführung, Hauptteil und Schluss“. Im Voraus wurden Leitfragen erstellt. Zusätzlich wurden Stichworte zu den Antworten notiert, um alle wesentlichen Informationen zu erhalten. Das Leitfrageninterview wurde so durchgeführt, wie es geplant war. Zusätzlich zu den wesentlichen Informationen wurden weitere Informationen von der Leiterin gegeben. Das Leitfrageninterview war sehr gut geeignet, um die erstellten Thesen zu prüfen.

Fragebogen

Die Fragebogen wurden nach der aktuellen wissenschaftlichen Literatur erstellt. Sie beinhalteten offene und geschlossene Fragen. Durch die Fragebogen konnten alle relevanten Informationen generiert werden. Somit war es möglich, die vorher aufgestellten Thesen zu überprüfen.

Teilweise wurden Fragen gestellt, um ein schon behandeltes Themengebiet nochmals abzufragen. Daher wurden insgesamt zu viele Fragen gestellt. Bei der Auswertung wurde deutlich, dass die Fragen teilweise zu schwer waren und noch deutlicher hätten formuliert sein sollen. Zudem wurde deutlich, dass zum Ende des Fragebogens einige Fragen von Eltern und Mitarbeitern ausgelassen wurden. Bei dem Layout des Fragebogens war Frage acht zu nah an Frage sieben und teilweise verschoben. Außerdem wurde durch Frage acht nochmals Informationen abgefragt, die durch Frage sieben schon abgefragt wurden. Daher wurde Frage acht häufig nicht beantwortet. Darüber hinaus besteht bei der Methode Fragebogen immer die Gefahr, dass Fragen nicht wahrheitsgemäß beantwortet worden sind.

Beschwerdeworkshop

Der Workshop war als Methode gut geeignet um die Einstellung der Kinder in Bezug auf Beschwerden zu prüfen. Durch das Alter der Kinder (0 – 3 Jahre) fiel die Beteiligung jedoch sehr gering aus. Viele Kinder konnten noch nicht sprechen und sich demnach auch nicht äußern. Die Kinder wussten nicht, was von ihnen verlangt wurde.

Teilnehmende Beobachtung

Die teilnehmende Beobachtung ist eine sehr subjektive Methode. Sie spiegelt nur den individuellen Eindruck von mir wieder. Somit können andere Personen bestimmte Sachverhalte anders wahrnehmen. Die teilnehmende Beobachtung wurde nicht dokumentiert und nur aus meinen Erinnerungen wiedergegeben, die bis zu zwei Jahre zurück liegen. Es können Fehler wie Distanzverlust, unbewusste Verfälschung, usw. aufgetreten sein.

8.7.2 Diskussion der Ergebnisse

Existenz von Beschwerdemanagement?

Die Ergebnisse aus den unterschiedlichen Erhebungsmethoden sind sehr übereinstimmend und eindeutig: In der Villa Schief gibt es bisher laut der Leiterin, den Mitarbeitern und Eltern kein Beschwerdemanagement. Diese Aussage kann in Frage gestellt werden. Allen Beteiligten ist bewusst, dass es Beschwerden gibt. Darüber hinaus wissen sie generell, über welche Beschwerdekanaäle sie ihre Beschwerden äußern können. Werden Beschwerden geäußert, hat die Villa Schief Möglichkeiten und Wege gefunden, um mit diesen umzugehen. Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzung wird betrieben. Somit kann gesagt werden, dass die Grundzüge eines Beschwerdemanagements sehr wohl vorhanden sind und Beschwerdemanagement in der Villa Schief existiert. Dieses System sollte jedoch weiterhin ausgebaut, systematisiert und verbessert werden.

Zufriedenheit aller Beteiligten

Die Ergebnisse der Erhebungen zeigten immer wieder, dass eine große Zufriedenheit der Eltern und auch Mitarbeiter besteht. Häufig wurde erwähnt, dass Beschwerden noch nicht geäußert wurden, weil kein Anlass dazu bestand (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 14). Daraus kann man schließen, dass es innerhalb der Villa Schief eine sehr gute Kommunikation gibt. Wünsche und Probleme werden schnell erkannt und es wird demnach darauf reagiert. Innerhalb des Teams ist die Arbeitsatmosphäre sehr gut. Eltern und Kinder fühlen sich in der Einrichtung sehr wohl.

Beteiligung der Kinder

Die Kinder werden ihrem Alter entsprechend beteiligt. Da die Kinder 0 – 3 Jahre alt sind, gibt es kaum Möglichkeiten, ihre Meinung darüber hinaus abzufragen. Viele Kinder können noch nicht sprechen. Mitarbeiter erkennen, wenn Unzufriedenheit besteht und reagieren angemessen darauf (Kapitel 8.5.2 und Kapitel 8.5.3.1). Zudem lassen sie die Kinder selbstständig Entscheidungen treffen und mitentscheiden. Diese Art der Beteiligung ist sinnvoll und sollte weiterhin umgesetzt werden.

Vergleich zu anderen Einrichtungen der Kindertagespflege

Betrachtet man andere Einrichtungen der Kindertagespflege wird deutlich, dass Beschwerden kaum thematisiert werden. Im Vergleich hierzu ist die Villa Schief sehr fortschrittlich. Das Bewusstsein über Beschwerden und ihre Vorteile sind vorhanden. Zudem arbeiten die Mitarbeiter der Villa Schief sehr reflektiert und wissen von ihren persönlichen Hürden. Beschwerdemanagement ist vorhanden.

8.8 Ableiten vom Empfehlungen

Auf Basis der Ergebnisse werden Empfehlungen abgeleitet. Die gewonnenen Informationen zeigen, dass die Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung, Beschwerdereaktion, Beschwerdeauswertung, das Beschwerdemanagement-Controlling, das Beschwerdereporting und die Beschwerdeinformationsnutzung gut umgesetzt werden und ohne grobe Einschränkungen funktionieren. Handlungsbedarf besteht vor allem bei der Beschwerdestimulierung. Darüber hinaus richten sich die Empfehlungen auf die Organisation des Beschwerdemanagement und die Weiterbildung des Personals.

8.8.1 Beschwerdestimulierende Empfehlungen

Eltern äußern ihre Beschwerden häufiger, wenn sie der Meinung sind, dass dies auch gewünscht ist. Besitzen die Mitarbeiter eine positive Einstellung zu Beschwerden, vermitteln sie das auch den Eltern. Dadurch äußern sie unbefangener ihr Anliegen. Die Auswertung der Fragebogen und des Interviews hat ergeben, dass die Ausbildung der positiven Einstellung unterstützt werden sollte (Abbildung 14 und Abbildung 17). Um das zu erreichen, sollten **Mitarbeiter geschult** werden. Diese Empfehlung wird bei den personellen Empfehlungen näher ausgeführt.

Zusätzlich sollten **Eltern Informationen zum Beschwerdemanagement** erhalten. Die gewonnenen Ergebnisse aus den Fragebogen zeigen, dass Eltern zwar die Vorteile von Beschwerden kennen, sie jedoch nicht verinnerlicht haben (Abbildung 17 und Table 2). Darüber hinaus hat sich gezeigt, dass nicht alle Eltern alle möglichen Beschwerdekanaäle kennen (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 6). Dieses Defizit sollte beseitigt werden. Außerdem sollte der Beschwerdebegriff thematisiert werden, da einige Personen ihn unangemessen bewerteten (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 13). Einige Eltern äußerten das Bedenken, dass das Beschwerdemanagement die familiäre Betreuung gefährden könnte (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 3 und 12). Dieses Bedenken sollte beseitigt werden. Um optimale Voraussetzungen für die Implementierung zu schaffen, sollten die Eltern über den weiteren Ablauf informiert werden.

Bevor Eltern ihr Kind in der Villa Schief anmelden, lesen sie häufig die Konzeption der Einrichtung. Um Beschwerden von Beginn an zu stimulieren, können **Informationen zur Partizipation der Kinder und dem Beschwerdemanagement in die Konzeption** eingefügt werden. Zusätzlich sollte beim **Erstgespräch mit den Eltern über die offene Beschwerdekultur** geredet werden.

8.8.2 Organisatorische Empfehlungen

Um optimale Voraussetzungen für die Umsetzung des Beschwerdemanagements zu schaffen, muss die Organisation korrekt gestaltet sein. Damit jeder Mitarbeiter den genauen Ablauf der Beschwerdebearbeitung kennt, kann er in einem **Fließdiagramm** visualisiert werden. Es soll Mitarbeiter beim korrekten Ablauf unterstützen und Verantwortlichkeiten für jeden Prozess definieren.

Um Beschwerdemanagement in der Villa Schief zu implementieren, müssen Mitarbeiter, Eltern und Kinder von Beginn an mit einbezogen werden. Hierfür sollten frühzeitig **Informationen zum weiteren Ablauf** ausgeteilt werden. Gibt es Neuerungen, sollten alle Beteiligten zeitnah informiert werden.

Um die Beschwerdeinformationen konkret zu erfassen, ist es hilfreich **die Beschwerden zu dokumentieren**. Hierbei sollten der Grund der Beschwerde, der Beschwerdeführer, die genaueren Umstände, das Datum, die Uhrzeit und die Person, die die Beschwerde aufgenommen hat, dokumentiert werden. Werden Beschwerden artikuliert, können Mitarbeiter vorgefertigte Formulare ausfüllen und abheften. Somit ist gewährleistet, dass zu jeder Zeit jeder Mitarbeiter auf die ursprünglichen Informationen zugreifen kann. Häufig vorkommende Beschwerdegründe können schneller analysiert werden.

Die Leiterin wünscht sich eine Möglichkeit, dass Eltern ihre Beschwerden einzeln einreichen können, damit auf diese separat eingegangen werden kann (Kapitel 3.5.2, Weitere Wünsche). Ergänzend hierzu haben einige Eltern den Wunsch nach einer anonymen Beschwerdemöglichkeit geäußert (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 13). Um diese Wünsche zu erfüllen, ist es sinnvoll eine weitere Beschwerdemöglichkeit zu etablieren. Für diesen Zweck ist ein **Briefkasten** geeignet. Er kann am Gebäude der Villa Schief angebracht werden. Eltern können ihre Anliegen jederzeit dort einwerfen. Anschließend kann sich die Zeit genommen werden, einzeln auf die Anliegen der Eltern einzugehen.

8.8.3 Beteiligungsempfehlungen für Kinder

Die Auswertung der Ist-Analysen hat ergeben, dass die Kinder beteiligt werden. Ihre Wünsche, Meinungen und Bedürfnisse werden in die Betreuung inkludiert (Kapitel 8.5.1 und 8.5.2.). Zusätzlich gibt es noch Steigerungspotential. Möglichkeiten sind hier **Meinungsabfragen** der Kinder z. B. in Form von Gesprächsrunden, Ampelabfragen (anhand von Farbschildern), Beschwerdegremien (Vertreter der Kinder werden innerhalb der Gruppe gewählt, die zu einem bestimmten Thema abstimmen) und die Beschwerdewand (selbstgemalte Bilder der Kinder über die Beschwerde werden angeheftet).

Durch dargestellte Wege ist es möglich die Kinder vor, während und nach dem Beschwerdeprozess zu beteiligen. Voraussetzungen für die Art der Beteiligung ist, dass die Kinder eine eigene Meinung haben und diese auch ausdrücken können. Daher sind diese Formen erst ab einem Alter von mindestens 3 Jahren sinnvoll.

8.8.4 Personelle Empfehlungen

Die Auswertung der Fragebogen und des Interviews hat ergeben, dass die Mitarbeiter in folgenden Bereichen Weiterbildungsbedarf besitzen. Zu diesem Zweck sollten **Schulungen** durchgeführt werden mit Fokus auf:

- Definition des Beschwerdebegriffs
- Unterstützung der positiven Wahrnehmung von Beschwerden durch:
 - o Berufliche und persönliche Vorteile durch Beschwerden
 - o Positiver und professioneller Umgang mit Beschwerden (Kapitel 8.5.2 und 8.5.3.1, Ergebnisse zu Frage 3)
 - o Offene Fehlerkultur (Kapitel 8.5.2)

Zusätzlich äußerten auch Mitarbeiter das Bedenken, dass die gute Beziehung gefährdet werden könnte (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 3). Diese Bedenken sollten genommen werden. Darüber hinaus sollten Mitarbeiter über den weiteren Verlauf der Implementierung informiert werden

8.8.5 Zeitliche Gestaltung der Empfehlungen

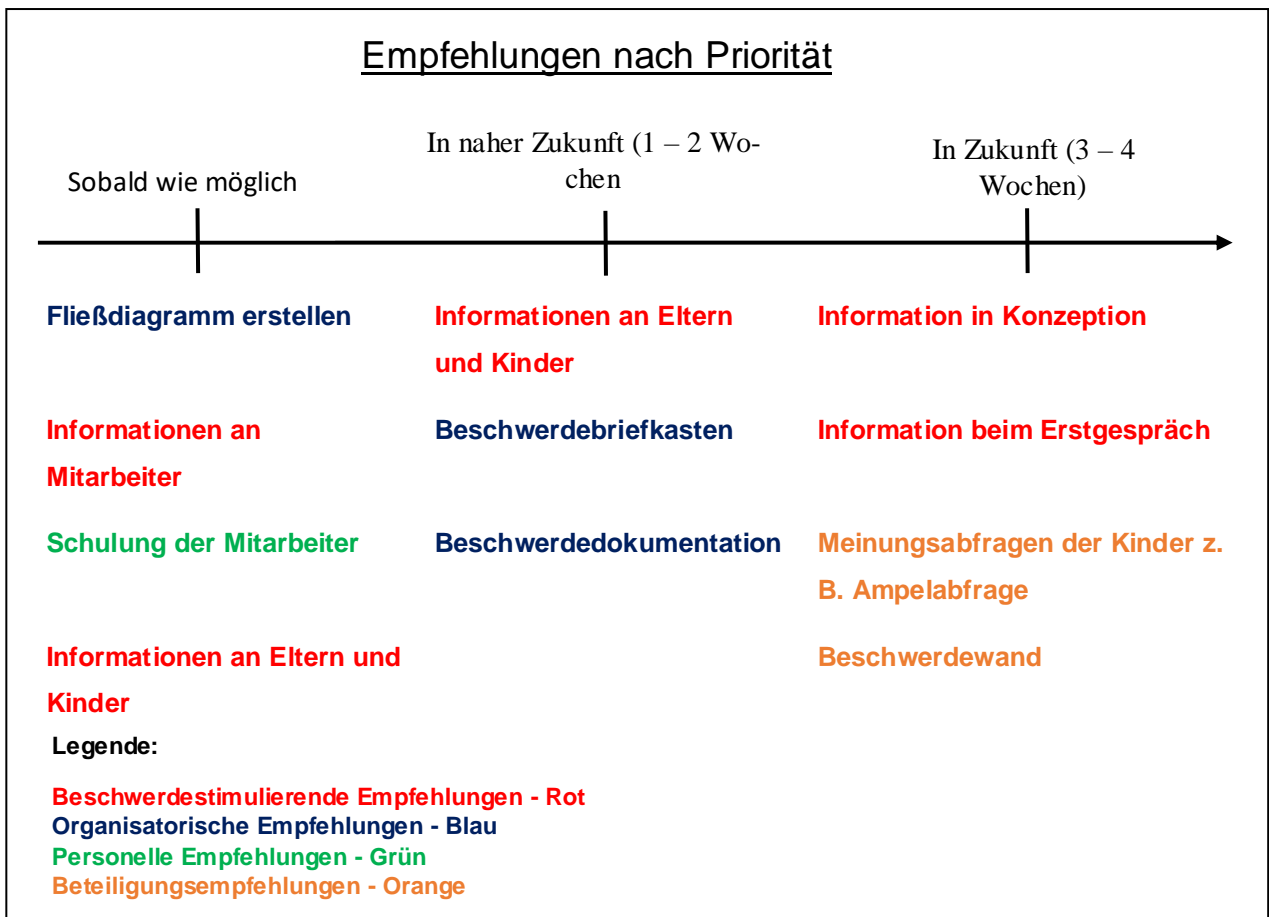


Abbildung 22: Empfehlungen nach Priorität

8.9 Maßnahmen

Je nach Möglichkeit werden die empfohlenen Maßnahmen in die Villa Schief eingeführt. Die Maßnahmen werden im Folgenden den jeweiligen Kategorien zugeordnet dargestellt. Die Abfolge der Maßnahmen entspricht nicht ihrer zeitlichen Organisation (Hierzu siehe Kapitel 8.8.2) Zu jeder Kategorie wird die Planung und Durchführung erläutert. Die Evaluierung der Maßnahmen erfolgt zusammengefasst zum Schluss.

8.9.1 Beschwerdestimulierende Maßnahmen

Es werden die Maßnahmen „Information an Eltern, Kinder und Mitarbeiter“ umgesetzt.

8.9.1.1 Planung

Informationsemail und Information durch den Fragebogen

Bevor die Erhebungen durchgeführt werden konnten, mussten Eltern und Mitarbeiter zunächst über die generelle Einführung des Beschwerdemanagements informiert werden.

Die Information wurde in Form einer Email an Eltern und Mitarbeitern geleitet. Zudem wurden die Eltern durch den Informationstext des Fragebogens informiert (Anhang IV und IX).

Generelle Informationen zum Beschwerdemanagement an die Eltern

Die Ergebnisse der Fragebogen zeigen, dass Aufklärungsbedarf im Rahmen des Beschwerdemanagements besteht. Damit Eltern weitere Informationen erhalten, bei denen explizit auf die Defizite und Wunschvorstellungen eingegangen werden kann, wird ein Flyer erstellt. Er beinhaltet die Themen:

- Begriff der Beschwerde, da Eltern häufig geäußert haben, dass sie den Begriff Beschwerde unangemessen finden
- Vorteile für Eltern, Kinder und die Einrichtung, um nochmals die positive Einstellung zu Beschwerden zu unterstützen
- Mögliche Beschwerdekanaäle, da nicht alle Eltern alle Beschwerdekanaäle kannten
- Beseitigen der Befürchtung, dass die familiäre Betreuung gefährdet werden könnte
- Weiteres Vorgehen
- Information über den neuen Beschwerdeweg, den „Anliegenbriefkasten“

Informationen zum Beschwerdemanagement in der Konzeption und im Erstgespräch

Um Eltern von Beginn an über das Beschwerdemanagement in der Villa Schief aufzuklären, wird eine Passage zum Beschwerdemanagement in die Konzeption eingefügt. Sie wird den Eltern beim Erstgespräch gegeben. An der Passage in der Konzeption orientieren sich auch die Mitarbeiter beim Erstgespräch. Wichtige Themen sind hier: Partizipation der Kinder, offene Beschwerdekultur und mögliche Beschwerdekanaäle. Somit wird von Beginn an Aufklärung betrieben und Hemmungen genommen. Das stimuliert Beschwerden.

Die Erweiterung der Konzeption auf der Internetseite der Villa Schief wurde von der Leitung nicht gewünscht.

8.9.1.2 Durchführung

Informationsemail und Information durch den Fragebogen

Die Mail wurde an 15 Eltern und 5 Mitarbeiter gesendet. Der genaue Wortlaut dieser Mail kann im Anhang IX nachgelesen werden.

Generelle Informationen zum Beschwerdemanagement an die Eltern

Der Informationsflyer wurde den 15 Eltern in die jeweiligen Kisten/Fächer ihres Kindes gelegt. Die Flyer können dem Anhang XI entnommen werden.

Informationen zum Beschwerdemanagement in der Konzeption und im Erstgespräch

Der genaue Wortlaut, der in die Konzeption eingefügt wird, kann im Anhang X nachgelesen werden.

8.9.2 Organisatorische Maßnahmen

Um optimale Voraussetzung für die Umsetzung des Beschwerdemanagements zu schaffen, müssen organisatorische Maßnahmen eingeführt werden.

8.9.2.1 Planung

Fließdiagramm

Grundlegend ist, dass Verantwortlich- und Zuständigkeiten definiert sind. Damit soll erreicht werden, dass jeder Mitarbeiter genau weiß, wie er in diversen Situationen zu handeln hat. Für diesen Zweck wird ein Fließdiagramm erstellt.

Beschwerdebrieffkasten

Um einen weiteren Beschwerdeweg zu schaffen, wird ein Briefkasten an der Außenwand der Villa Schief angebracht. Aufgrund des Wunsches der Eltern wird der Briefkasten „Anliegenbriefkasten“ genannt (Kapitel 8.5.3.2, Ergebnisse zu Frage 13). Neben diesem wird eine Box montiert, in der sich vorgefertigte Dokumente befinden. Auf den Dokumenten tragen die Eltern ihren Namen und ihr Anliegen ein. 2 – 3 Mal die Woche wird der Briefkasten von der Leiterin geleert. Darauf folgend kann ggf. auf die Mitarbeiter und anschließend auf die Eltern zugegangen werden.

Beschwerdedokumentation

Das vorgefertigte Dokument dient nicht nur als Artikulation des Anliegens, sondern auch als Beschwerdedokumentation. Die wichtigsten Informationen werden von den Eltern eingetragen. Somit legen sie die Schwerpunkte, welche Informationen weitergegeben werden. Weitere Dokumentationen sind sinnvoll, wurden aber ausdrücklich von der Leiterin nicht gewünscht. Zudem soll das vorgefertigte Dokument zur Artikulation des Anliegens keine weiteren Beschwerdeinformationen abfragen. Auch dies war ein konkreter Wunsch der Leitung.

8.9.2.2 Durchführung

Fließdiagramm

Es wird ein Fließdiagramm erstellt. Es kann dem Anhang XII entnommen werden. Dieses Fließdiagramm wird in der Villa Schief aushängt.

Anliegenbriefkasten und Beschwerdedokumentation

Bilder vom Anliegenbriefkasten, der Box und dem vorgefertigten Dokument sind in Anhang XIII zu finden. Die Elemente wurden an der Außenseite des Betreuungshauses auf Augenhöhe der Eltern angebracht.

8.9.3 Beteiligungsmaßnahmen für Kinder

Durch das geringe Alter der Kinder (0 – 3 Jahre) ist es nicht sinnvoll, weitere Beteiligungsformen zu implementieren. Das wurde besonders beim Workshop deutlich, da viele Kinder noch nicht reden und sich beteiligen konnten. Keine weiteren Beteiligungsmaßnahmen einzuführen, war auch ausdrücklicher Wunsch der Leitung.

8.9.4 Personelle Maßnahmen

8.9.4.1 Planung

Schulungen in Form von Flyern

Da aus zeitlichen Gründen keine Schulung mit den Mitarbeitern möglich ist und die Leiterin keine separaten Schulungen wünscht, werden Flyer erstellt. Sie greifen die zuvor erläuterten Inhalte im Rahmen der Empfehlungen auf.

8.9.4.2 Durchführung

Schulungen in Form von Flyern

Die Flyer werden an alle fünf Mitarbeiter verteilt. Zusätzlich hängt ein weiterer Flyer in der Villa Schief aus. Die Flyer können dem Anhang XIV entnommen werden.

8.10 Evaluierung

Die eingeführten Maßnahmen werden im Folgenden durch Fragebogen an Mitarbeiter und Eltern evaluiert.

8.10.1 Planung

Zum Zweck der Evaluierung werden Fragebogen an Mitarbeiter und Eltern verteilt. Sie dienen dazu herauszufinden, inwieweit die eingeführten Maßnahmen Veränderungen bzw. Verbesserungen bewirkt haben. Zudem können weitere Schwachstellen und Wünsche für die Zukunft abgefragt werden. Die Fragebogen können dem Anhang XV und dem Anhang XVII entnommen werden.

8.10.2 Durchführung

Die Fragebogen werden an 6 Mitarbeiter inklusive der Leiterin und 15 Eltern ausgeteilt.

8.10.3 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Evaluierungsfragebogen von den Eltern und zusammengefasst von Mitarbeitern und der Leiterin dargestellt.

8.10.3.1 Ergebnisse des Evaluierungsfragebogens der Eltern

Insgesamt können die Ergebnisse von 7 Fragebogen dargestellt werden. Der genaue Wortlaut der Antworten kann dem Anhang VII entnommen werden.

Frage 1: Die Eltern wurden gefragt, ob sie nach den eingeführten Maßnahmen den Eindruck haben, ob es Beschwerdemanagement in der Villa Schief gibt. 6 Personen kreuzten „Ja“ und eine Person „Nein“ an.

Frage 2: Es wurde gefragt, ob es durch die Einführung der Maßnahmen Veränderungen gab. Vier Personen antworteten mit „Ja“, zwei mit „Nein“ und eine Person mit „Ich weiß nicht“.

Frage 3: Offene Frage, welche positiven und negativen Veränderungen es gab. Die Ergebnisse werden durch Tabelle 5 sinngemäß veranschaulicht. Der korrekte Wortlaut kann in Anhang XVIII nachgelesen werden. In Klammern steht bei mehrmaliger Nennung die Anzahl. Die Frage wurde nur von vier Personen beantwortet.

Tabelle 5 Veränderungen die es durch Maßnahmen gab – Antworten der Eltern

Positive Veränderungen
„Anliegenbriefkasten“ (3)
Ich fühle mich ermutigt, Anregungen zu geben

Frage 4: Es wurde gefragt, ob sich die Einstellung der Eltern in Bezug auf Beschwerden positiv verändert hat. Zweimal wurde „Ja“, Zweimal „Nein“ und einmal „Ich weiß nicht“ angekreuzt. Zwei Personen beantworteten diese Frage nicht.

Fragen 5 & 6: Es wurde gefragt, ob der Anliegenbriefkasten benutzt wird bzw. benutzt werden würde, wenn Eltern ein Anliegen haben was nicht sofort besprochen werden kann. Alle Eltern gaben einstimmig an, dass sie ihn noch nicht genutzt haben. Davon würden fünf Personen ihn gegebenenfalls nutzen.

Frage 7: Offene Frage, nach weiteren Wünschen und Anregungen. Folgende Antworten gab es. Bei mehrmaliger Nennung steht die Anzahl in Klammern. Der genaue Wortlaut kann dem Anhang XVIII entnommen werden.

- Ich sehe Beschwerden weiterhin negativ belastet und mir gefällt Anregung besser
- Ich wünsche mir, dass meine Anliegen ernst genommen werden, habe häufig das Gefühl meine Wünsche werden nicht angemessen oder unsinnig angesehen
- Ich bevorzuge das persönliche Gespräch (3)
- Es ist prima, dass es die Möglichkeit nun gibt für eine Beschwerde, die nicht zwischen Tür und Angel besprochen werden kann, auch für zurückhaltende Personen (3)
- Villa ist zu klein für ein Beschwerdesystem

8.10.3.2 Ergebnisse des Evaluierungsfragebogens der Mitarbeiter (inklusive Leiterin)

Insgesamt können die Ergebnisse von 5 Fragebogen dargestellt werden. Der genaue Wortlaut der Antworten kann im Anhang XVI nachgelesen werden

Frage 1: Die Mitarbeiter wurden gefragt, ob sie nach den eingeführten Maßnahmen den Eindruck haben, ob es Beschwerdemanagement in der Villa Schief gibt. Drei Personen kreuzten „Ja“ und eine zwei „Nein“ an.

Frage 2: Es wurde gefragt, ob es durch die Einführung der Maßnahmen Veränderungen gab. Zwei Personen antworteten mit „Ja“, und drei mit „Nein“.

Frage 3: Offene Frage, welche positiven und negativen Veränderungen es gab. Die Frage wurde von keiner Person beantwortet.

Frage 4: Es wurde gefragt, ob sich die Einstellung der Eltern in Bezug auf Beschwerden positiv verändert hat. Dreimal wurde „Ja“, und zweimal „Nein“ angekreuzt.

Frage 5: Offene Frage, wie sich die eigene Einstellung in Bezug auf Beschwerden verändert hat. Die Frage wurde einmal mit „den Eltern im persönlichen Gespräch entgegenzutreten ist für uns die beste Lösung“ beantwortet.

Frage 7: Offene Frage, nach weiteren Wünschen und Anregungen. Die Frage wurde einmal beantwortet mit „Ich glaube unser Weg ist okay“.

9. Fazit

Beschwerdemanagement in der Kindertagespflege kann durch die Einführung bestimmter Maßnahmen implementiert werden. Hierfür müssen genaue Ist-Analysen erfolgen, um daraus passende Maßnahmen abzuleiten.

In der Villa Schief wurden Beschwerdemanagement teilweise von Eltern und Mitarbeitern negativ assoziiert. Es gab Bedenken, dass die steigende Standardisierung die familiäre Betreuung gefährden könnte. Zudem wurde der Begriff „Beschwerde“ ungern genutzt. Trotz der aufklärenden Maßnahmen, konnten sich viele Eltern und Mitarbeiter nicht komplett auf den neuen Umgang mit Beschwerden einlassen. Ziel war es, ein Beschwerdesystem für Eltern und Kinder einzuführen. Während der Arbeit, wurde mir jedoch immer mehr bewusst, dass die Kinder dafür noch zu klein waren. Daher wurde der Fokus auf das Erkennen von Unzufriedenheiten, die Aufklärung und Sensibilisierung von Mitarbeitern und Eltern und die genaue Aufgabenverteilung gelegt. Zudem wurde eine neue Möglichkeit geschaffen, um Beschwerden einzureichen. Ich hätte gerne noch weitere Beschwerdewege- und Beteiligungsmöglichkeiten u.a. für Kinder gefunden, jedoch war das Alter der Kinder ungeeignet und die Leiterin hatte kein Interesse. Insgesamt hat die Implementierung des Beschwerdemanagements der Kindertagespflegestelle Villa Schief viele Vorteile gebracht. Eltern äußern nun bedenkenloser ihr Anliegen. Zudem haben die Mitarbeiter gelernt, positiver mit Beschwerden umzugehen. Darüber hinaus hat eine bewusste Auseinandersetzung mit der Thematik stattgefunden. Diese Merkmale trugen zur umfassenden Implementierung bei. Der Grundstein für mehr Akzeptanz ist nun gelegt. In Zukunft muss die Villa Schief selbst entscheiden, inwieweit die Maßnahmen übernommen werden und die Betreuung an den Vorstellungen der Eltern angepasst wird.

Allgemein gilt, um Beschwerdemanagement für Eltern und Kinder in der Kindertagespflege zu implementieren, sollten die Kinder unbedingt über 3 Jahre alt sein. Zudem muss Interesse der Eltern, Mitarbeiter und der Leitung bestehen, die Qualität der Betreuung durch ihre Anteilnahme zu verbessern und die notwendigen Ressourcen müssen verfügbar sein.

Sind diese Bedingungen erfüllt, bietet diese Arbeit eine gute Orientierung wie die Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems für Eltern und Kinder in der Kindertagespflege gestaltet werden kann.

Zusammenfassung

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, ein Beschwerdemanagementsystem für Eltern und Kinder in die Kindertagespflegestelle „Villa Schief“ zu implementieren. Um den theoretischen Hintergrund zu Beschwerdemanagement und der Kindertagespflege zu erfassen, wurde er erläutert. Anschließend wurde die Ist-Situation des Beschwerdemanagements in der Kindertagespflegestelle „Villa Schief“ analysiert. Hierfür wurde ein Interview mit der Leiterin durchgeführt. Zudem wurden die Eltern und Mitarbeiter durch Fragebogen befragt. Um die Einstellung der Kinder und ihr Verhalten in Bezug auf Beschwerden zu erfahren, wurde ein Workshop durchgeführt. Aus den Ergebnissen der Ist-Analysen konnten Empfehlungen abgeleitet werden. Sie bezogen sich auf beschwerdestimulierende, organisatorische und personelle Empfehlungen. Je nach Möglichkeit wurden diverse Maßnahmen implementiert, die aus den Empfehlungen abgeleitet wurden. Das Beschwerdesystem wurde über 4 Wochen angewendet. Anschließend wurden die eingeführten Maßnahmen durch Fragebogen an Eltern, Mitarbeiter und der Leitung evaluiert. Die Maßnahmen trugen zu einer umfassenden Implementierung des Beschwerdemanagements für Eltern und Kinder bei. Teilweise hat sich ihre Einstellung positiv verändert. Darüber hinaus wurden Wege gefunden, um Beschwerden systematisch zu stimulieren, zu erkennen und zu bearbeiten. Die Kinder konnten aufgrund ihres Alters, zum Teil bei der Gestaltung der Maßnahmen mit einbezogen werden. Insgesamt hat eine Sensibilisierung der Thematik: „Beschwerdemanagement“ in der Villa Schief stattgefunden. Eltern und Mitarbeiter haben sich mit der Thematik auseinandergesetzt und äußern bedenkenloser ihre Anliegen. Die Arbeit kann daher als Orientierung für die Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems für Eltern und Kinder anderer Kindertageseinrichtungen dienen.

Abstract

The aim of the present work was to implement a complaint management system for parents and children in the Children's Day care centre "Villa Schief". In order to grasp the theoretical background for complaint management and child day care, he was explained. The current situation of the complaint management was analyzed in the Children's Day care centre "Villa Schief". An interview with the director was conducted for this purpose. The parents and employees were questioned through questionnaires. In order to learn the attitudes of kin-and their behavior in relation to complaints, a workshop was practised-leads. Recommendations were derived from the results of the analysis. They referred to complaint-stimulating, organisational and personnel recommendations. Depending on the possibility, various measures were implemented, which were derived from the recommendations. The complaint system

was applied over four weeks. Subsequently, the measures introduced were evaluated by questionnaires to parents, employees and the management. The measures contributed to a comprehensive implementation of complaints management for parents and children. In part, their attitudes have changed positively. In addition, ways have been found to systematically stimulate, detect and process complaints. Due to their age, the children were partly involved in the aesthetic of the measures. Overall, there has been a heightened awareness of the issue of "complaint management" in Villa Schief. Parents and employees have dealt with the subject matter and express their concerns unquestionably. Furthermore, the work can serve as an orientation for the implementation of a complaint management system for parents and children of other children's day institutions.

Literaturverzeichnis

- Becker, U., Brachetti, H., Eder, A., & et al. (2010). *Erfolgreiches Beschwerdemanagement*. (O. Ratajczak, Hrsg.) Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Becker-Textor, I. (kein Datum). *Das Kita-Handbuch*. (M. Textor, & A. Bostelmann, Hrsg.) Abgerufen am 10. 12 2017 von Eltern als Auftraggeber und Kunden - Konstruktive Irritationen für die klassische Elternarbeit: <https://www.kindergartenpaedagogik.de/54.html>
- Beckmann, C., & al., e. (2004). *Qualität in der sozialen Arbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bolz, H. (2013). *Unternehmenserfolg durch marktorientierte Führung*. Wiesbaden: Springer-Gabler Verlag.
- Brock, C. (2009). *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M. (1999). *Kundenorientierung*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Bruhn, M. (1999). *Kundeorientierung*. München: C. H. Beck.
- Bruhn, M. (2003). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (Bd. 4. Auflage). Berlin, Heidelberg, New-York: Springer Verlag.
- Bruhn, M. (2016). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen* (Bd. 10. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Gabler Verlag.
- Bruhn, M., & Homburg, C. (. (2008). *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (Bd. 6. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruhn, M., & Stauss, B. (. (2006). *Dienstleistungscontrolling*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Corsten, H., & Roth, S. (. (2017). *Handbuch Dienstleistungsmanagement*. München: Franz Vahlen Verlag.
- De Matos, C., H. A., & Vargas, L. e. (2007). A Meta Analysis. *Journal of Service Research*(10), 60 - 77.
- Debatin, G. (2016). *Frühpädagogische Konzepte praktisch umgesetzt: Partizipation in der Kita*. Berlin: Cornelsen-Verlag.
- Dieckbreder, F., Koschmider, S., & Sauer, M. (2014). *Kita Management: Haltungen - Methoden - Perspektiven*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Dudenreaktion (o. J.). (kein Datum). "Beschwerde" auf Duden online. Abgerufen am 30. 10 2018 von <https://www.duden.de/node/659309/revisions/1325153/view>
- Fischer, H. (2015). *Wettbewerbsvorsprung durch professionelles Reklamationsmanagement*. VDMA.
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung* (Bd. 3. Auflage). Wiesbaden: Springer.
- Haller, S. (2012). *Dienstleistungsmanagement* (Bd. 5. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Hansen, R., Knauer, R., & Sturzenhecker, B. (2015). *Partizipation in Kindertageseinrichtungen*. Weimar: das netz.

- Hart, C., Heskett, L., & Sasser, L. (kein Datum). The Profitable Art of Service Recovery. *Harvard Business Journal*, 4(68), 148 - 156.
- Hauser, A., Neubarth, R., & Obermair, W. (1997). *Management-Praxis: Handbuch soziale Dienstleistungen*. Hermann Luchterhand Verlag.
- Hauser, A., Neubarth, R., & Obermair, W. (2000). *Sozialmanagement: Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen* (Bd. 2. Auflage). Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Helmke, S., Uebel, M., & Dangelmaier, W. (2008). *Effektives Customer Relationship Management* (Bd. 4. Auflage). Wiesbaden: Gabler.
- Henry-Huthmacher, C. (2005). *Kinderbetreuung in Deutschland - ein Überblick*. (Konrad-Adenauer-Stiftung, Hrsg.) Sankt Augustin. Abgerufen am 20. 11 2017 von http://www.kas.de/wf/doc/kas_6753-544-1-30.pdf?050603130225
- Hillmann-Stadtfeld, A. (2009). *Das Recht der Kindertagespflege*. Kronach: Carl Link Verlag.
- Hippner, H., Hubrich, B., & Wilde, K. (. (2011). *Grundlagen des CRM* (Bd. 3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C. (. (2001). *Kundenzufriedenheit* (Bd. 4. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Homburg, C., & Fürst., A. (2006). *Beschwerdeverhalten und Beschwerdemanagement. Wissenschaftliche Arbeitspapiere*. Mannheim.
- Hussy, W., Schreier, M., & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kaiser, M. (2005). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit* (Bd. 2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Kindertagesstätte Küstenknirpse e. V (Hrsg.). (kein Datum). Konzeption der Kindertagesstätte Küstenknirpse e. V. Abgerufen am 10. 01 2018 von <http://kita-kuestenknirpse.de/images/original-konzeption-kindergarten.pdf>
- Kindertagesstätte Sonnenschein (Hrsg.). (kein Datum). Konzeption der Kindertagesstätte Sonnenschein. Abgerufen am 10. 01 2018 von <http://www.drk-kitasonnenschein.de/pdf/Konzeption%202017.pdf>
- Kindertagesstätte Tatü-Tata e. V.* (10. 01 2018). Von Beschwerdemanagement: <https://www.kita-tatuetata.de/beschwerdemanagement/> abgerufen
- Kindertagesstätte Tausendfüßler (Hrsg.). (kein Datum). Beschwerdemanagement in Tausendfüßler Kindertagesstätten. Abgerufen am 10. 01 2018 von <http://www.tausendfuessler-stiftung.de/wp-content/uploads/2011/05/Tausendfuessler-Kitas-Beschwerdemanagement.pdf>
- Kindertagesstätte Unter´m Regenbogen.* (10. 01 2018). Von Beschwerdemanagement: <http://kitauntermregenbogen-elz.de/konzeption/beschwerdemanagement-qualitaetssicherung/> abgerufen
- Kindertagesstätte Schatzkiste (Hrsg.). (kein Datum). Konzeption: Schatzkiste. Abgerufen am 10. 01 2018 von <http://www.kandern.de/logicio/client/kandern/archive/document/KONZEPTIONStadtKigaWollbach.pdf>

- Lübeck, E.-L. K. (Hrsg.). (2015). *Beschwerdenverfahren für Kita-Kinder entwickeln*. Abgerufen am 10. 01 2018 von https://www.kitawerk.de/fileadmin/user_upload/newsmeldungen/2015/Doku_Beschwerdemanagement_web.pdf
- Merkel, J. (kein Datum). *Das Kita-Handbuch*. (M. Textor, & A. Bostelmann, Hrsg.) Abgerufen am 02. 01 2018 von Bildungsbereich Sprache: <https://www.kindergartenpaedagogik.de/1628.html>
- Merzhäuser Kita der Stadt Usingen*. (kein Datum). Abgerufen am 10. 01 2018 von Konzeption: Beschwerdemanagement: <https://kita-merzhausen.jimdo.com/konzeption/beschwerdemanagement/>
- Pekrun-Hirsch, C. (kein Datum). www.villaschief.de. Abgerufen am 10. 01 2018 von <http://www.villaschief.de/>
- Peterander, F., & Speck, O. (1999). *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. München: Ernst Reinhardt.
- Peterander, F., & Speck, O. (1999). *Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen*. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Prof. Dr. Urban-Stahl, U. (01 2013). *Beschwerden erlaubt! Berlin*. Abgerufen am 10. 01 2018 von Aktuelles: <https://ombudschaft-nrw.de/pdf/BIKBK-smale.pdf>
- Rugor, R., & Studzinski, G. (2012). *Qualitätsmanagement nach der ISO-Norm: Eine Praxisanleitung für Mitarbeiter/innen in sozialen Einrichtungen*. Beltz Juventa .
- Schöler, A. (2009). *Beschwerdeinformation und ihre Nutzung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schubert, H., & Zink, K. (1997). *Qualitätsmanagement in sozialen Dienstleistungsunternehmen*. Berlin: Luchterhand Verlag.
- Schubert-Suffrian, F., & Regner, M. (2014). *Beschwerdeverfahren für Kinder*. *kindergarten heute*.
- Schüller, A. (2010). *Kunden auf der Flucht: Wie Sie loyale Kunden gewinnen und halten* (Bd. 2. Auflage). Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Smith, A., & R., B. (1998). An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters - Paradox oder Peril?;. *Journal of Service Research*(Nr. 1), 65 - 81.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (Hrsg.). (2016). *Kindertagesbetreuung regional 2016*. Abgerufen am 20. 12 2017 von https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/KindertagesbetreuungRegional5225405167004.pdf?__blob=publicationFile
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (2017). Abgerufen am 20. 12 2017 von 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland: <https://service.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=2017&a=6,65&v=6&g>
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (03 2017). Abgerufen am 21. 12 2017 von Kinder in Kindertageseinrichtungen: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Soziales/Sozialleistungen/Kindertagesbetreuung/Tabellen/Tabellen_KinderKindertageseinrichtungenBL.html

- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (27. 07 2017). *Pressemitteilung Nr. 255 vom 27.07.2017*. Abgerufen am 20. 11 2017 von Zahl der Kinder unter 3 Jahren in Kindertagesbetreuung um 5,7 % gestiegen:
https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/07/PD17_255_225.html
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.). (27. 09 2017). Statistiken der Kinder und Jugendhilfe. Abgerufen am 20. 12 2017 von
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Soziales/KinderJugendhilfe/TageseinrichtungenKindertagespflege5225402177004.pdf?__blob=publicationFile
- Stauss, B. S. (2002). *Beschwerdemanagement: Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care* (Bd. 3. Auflage). München Wien: Hanser.
- Stauss, B., & Seidel, W. (2014). *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe* (Bd. 5. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.
- Unbekannt. (2006). Servicebarometer. (Kundenmonitor, Hrsg.) München.
- Unbekannt. (2013). Servicebarometer 2013. (Kundenmonitor, Hrsg.) München.
- Unbekannt. (2015). Servicebarometer: Nur überzeugte Kunden empfehlen weiter. (Kundenmonitor, Hrsg.) Abgerufen am 22. 11 2017 von
<https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/bau-und-heimwerkermaerkte.html>
- Viernickel, S. e. (2015). *Qualität für alle: wissenschaftlich begründete Standards für die Kindertagesbetreuung* (Bd. 2. Auflage). Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Vomberg, E. (2010). *Praktisches Qualitätsmanagement: Ein Leitfaden für kleinere und mittlere soziale Einrichtungen*. Kohlhammer, W., GmbH.
- von zur Gathen, M. (2011). *Lehrbuch Kindertagespflege*. Bildungsverlag Eins.
- von zur Gathen, M., Kerl-Wienecke, A., & Michels, I. (2011). *Lehrbuch Kindertagespflege*. Köln: Bildungsverlag EINS.
- Zeiler, B. (2017). *Beschwerdemanagement im B2B-Bereich*. Wiesbaden: Springer.

Rechtsquellenverzeichnis

- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23.05.1949 (BGBl. S. 1); zuletzt geändert durch Gesetz vom 13.07.2017 (BGBl. I S. 2347)
- Sozialgesetzbuch VIII, neugefasst durch Bek. v. 11.9.2012 I 2022; zuletzt geändert durch Art. 10 Abs. 10 G v. 30.10.2017
- Hamburger Kinderbetreuungsgesetz vom 27. 4. 2004, zuletzt geändert: §§ 24, 25 geändert durch Gesetz vom 8. Juli 2014 (HmbGVBl. S. 295)
- Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe - (Artikel 1 des Gesetzes v. 26. Juni 1990, BGBl. I S. 1163)
- Sozialgesetzbuch (SGB) - Achtes Buch (VIII) - Kinder- und Jugendhilfe - (Artikel 1 des Gesetzes v. 26. Juni 1990, BGBl. I S. 1163)

Erklärung

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.

Hamburg, den

.....

Jennifer Venus