

Zufriedenheit von jungen Menschen und ihren Eltern mit stationärer Erziehungshilfe

Harald Tornow, Wülfrath

Im Jahr 2004 befragte das e/l/s-Institut für Qualitätsentwicklung (e/l/s) 1121 Kinder und Jugendliche in diakonischen Einrichtungen danach, wie zufrieden sie mit der Heimerziehung sind. Gleichzeitig wurden deren Eltern ebenfalls zur Zufriedenheit befragt. Wegen des hohen Rücklaufs der schriftlichen Befragung sind die Ergebnisse aussagekräftig, wenn auch nicht repräsentativ für die gesamte Heimerziehung. Ziel der Untersuchung war es allerdings auch nicht, generalisierbare Aussagen zu machen, sondern auf Unterschiede zwischen Einrichtungen und auf Schwachstellen hinzuweisen. Insbesondere interessiert der Einfluss solcher Abweichungen auf die Gesamtzufriedenheit (Handlungs-Relevanz-Matrix). Zur Beurteilung der Servicezufriedenheit wird ein Vergleich mit dem branchenübergreifenden »Kundenbarometer« angestellt.

Kundenzufriedenheit als relevanter Index für Dienstleistungsorganisationen

Ohne erneut eine Diskussion über den Kundenbegriff der Sozialen Arbeit beginnen zu wollen, soll hier die These verteidigt werden, dass die Zufriedenheit von Klienten/-innen, Adressaten/-innen, Nutzern/-innen, oder wie immer man diejenigen bezeichnet, zu deren Wohl eine Organisation Dienstleistungsangebote macht, ein zentrales Ziel sein sollte.

Zufriedenheit stellt sich bei Menschen, die Dienste oder Produkte in Anspruch nehmen, in dem Maße ein, wie Erwartungen erfüllt werden. Reden wir hier aber nur von Dienstleistungen. Wenn diese den Bedürfnissen von Kunden entsprechen oder sogar übertreffen, ist zu erwarten, dass diese sich verbal zustimmend oder begeistert äußern, im Kontakt mit der oder beim Gedanken an die Organisation positive Gefühle haben und mit Annäherung und Kooperation reagieren. Zufriedene Kunden sind fehlertoleranter, sie kommunizieren risikoreicher, also ehrlicher, und geben Mitarbeiter/innen der Organisation Positives zurück.

Zufriedenheit löst eher positive, sich selbst verstärkende Rückkoppelungsschleifen aus. Zufriedene Kundinnen und Kunden führen solche Situationen herbei, die Mitarbeiter/innen und sie selbst noch zufriedener machen. Durch ihre Erwartungshaltung und ihr Vertrauen nehmen sie eher Positives wahr und sind eher geneigt, Fehler und Mängel als situative Ausrutscher zu bewerten und sogar an deren Beseitigung konstruktiv mitzuarbeiten. Wegen der sich selbst verstärkenden Regelkreise, die später relativ fehlerresistent sind, kommt der Zufriedenheit und dem Vertrauen bereits zu Beginn der Interaktion eine hohe Bedeutung zu.

In den Extremen hängt die Zufriedenheit möglicherweise mehr von der Persönlichkeit des Kunden ab. Es mag Menschen geben, die nichts erwarten. Bei diesen kann Zufrie-

denheit und Dankbarkeit allein dadurch erreicht werden, dass man sie beachtet. Die Organisation erreicht maximale Zufriedenheit ohne besondere Leistung. Zum anderen mag es Menschen geben, deren Anspruchshaltung so ausgeprägt ist, dass sie durch nichts zufrieden zu stellen sind. Sollte einmal etwas gut laufen und die Gefahr bestehen, sie könnten zufrieden gestellt werden, werden die Ansprüche hochgeschraubt oder es wird doch noch ein Haar in der Suppe gefunden. Unzufriedenheit bei diesen Menschen lässt ebenfalls keinen Rückschluss auf die Qualität der Dienstleistungen zu.

In der Regel differenzieren Menschen aber recht zuverlässig, ob eine Organisation und ihre Repräsentanten ihre Erwartungen erfüllt, die meistens realistisch und berechtigt sind, so dass Zufriedenheit als abhängige Variable von Dienstleistungsmerkmalen und vom Verhalten der Mitarbeiter/-innen einer Organisation angesehen werden kann.

Welche Merkmale beeinflussen nun die Zufriedenheit von Kunden? Diese Frage muss branchenspezifisch beantwortet werden. Ihre Beantwortung hängt von der Kundenpopulation ab und von den Erwartungen, die eine Organisation weckt. Wir werden im empirischen Teil die Frage für die Klientel der Heimerziehung beantworten.

Unabhängig von Kundengruppen und Branchen gibt es allerdings einige Merkmale von Servicequalität, die zumindest in modernen westlichen Gesellschaften, die ja auch bisweilen als Dienstleistungsgesellschaft charakterisiert werden, allgemeine Bedeutung haben. Zeithaml u.a. 1992¹ stellten fest, dass folgende fünf Faktoren die Zufriedenheit positiv beeinflussen, beziehungsweise ihr Fehlen den Kunden verstimmt. Viele nachfolgende Untersuchungen haben diesen Befund bestätigt:

- **Verlässlichkeit:**
(reliability), Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Kontinuität (32 Prozent)
- **Entgegenkommen:**
(responsiveness), Schnelligkeit, Gewilltheit, Flexibilität (22 Prozent)
- **Souveränität:**
(assurance), Ehrlichkeit, Höflichkeit, Kompetenz (19 Prozent)
- **Einfühlungsvermögen:**
(empathy), Verständnis, Kommunikation, Erreichbarkeit (16 Prozent)
- **Materielles Umfeld:**
(tangibles), äußeres Erscheinungsbild (11 Prozent)

Die Prozentangaben zu den Faktoren bezeichnen die erfassten Varianzanteile. Sie geben einen Hinweis auf die Bedeutung oder besser gesagt auf die Aufmerksamkeit, mit denen nach diesen Merkmalen differenziert wird. Je höher der Varianzanteil, desto stärker wird nach diesem Faktor unterschieden. Wir werden sehen, ob in der Heimerziehung eine ähnliche Wahrnehmung und Gewichtung vorzufinden ist.

Von der Servicequalität und wahrgenommenen Dienstleistungsqualität ist der Nutzwert einer Dienstleistung zu unterscheiden. Servicequalität ist die Bewertung der Kommuni-

kation des Organisationsvertreters mit dem Kunden. Die Dienstleistungsqualität ist von den Kunden oft nicht direkt zu beurteilen, besonders dann nicht, wenn diese in der Umsetzung einer Professionalität besteht. Ein Patient kann in der Regel nicht beurteilen, ob ein Arzt die richtige Diagnostik und Therapie durchführt. Der Kunde kann aber feststellen, wie er sich in der Interaktion fühlt, ob er als Subjekt wahrgenommen wird, ob ihm Kompetenz zugeschrieben wird, ob sein Selbstwert geachtet wird und ob der Dienstleister mitfühlend ist und sich das Anliegen und die Perspektive des Kunden zu eigen macht.

Und noch ein Weiteres kann der Dienstleistungsempfänger feststellen: Hat mir die Leistung geholfen, geht es mir besser, ist ein Problem gelöst worden? Habe ich einen Zuwachs an Kompetenz erfahren, mit dem ich mein Leben und seine Widrigkeiten besser bewältigen kann? Die Zufriedenheit mit dem Nutzwert² ist nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

Empirische Untersuchung der Zufriedenheit von Nutzern der Heimerziehung

Um das Jahr 2000 fanden sich zehn diakonische Einrichtungen der Jugendhilfe zu einem Benchmarkingkreis zusammen. Untersuchungsgegenstand waren Unternehmenskennzahlen, Mitarbeiterzufriedenheit, Zufriedenheit belegender Sozialarbeiter/-innen und eben die Zufriedenheit von Klienten. Nachdem diese zunächst anlassbezogen erhoben wurde (Aufnahme, Hilfeplanung), wurde eine Gesamtbefragung zu einem definierten Zeitpunkt durchgeführt.

Fragestellung

Die Einrichtungen interessierte die allgemeine Servicezufriedenheit von jungen Menschen und ihren Eltern. Des Weiteren sollte die Zufriedenheit mit einigen Merkmalen der Struktur- und Prozessqualität gemessen werden.

Es interessierte die Einrichtungen, ob es Abweichungen gegenüber dem Mittelwert der Gesamtstichprobe gibt und welche »best-practice« möglich ist. Jede Einrichtung bekam außerdem einen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Relevanz der Einzelnen dargestellt (Handlungs-Relevanz-Matrix), um daraus Handlungsbedarfe für die Organisations- und Personalentwicklung abzuleiten.

Das allgemeine Erkenntnisinteresse ging dahin, zu überprüfen, welche Zufriedenheitsdimensionen in der Heimerziehung vorzufinden sind und welche Relevanz die einzelnen Dimensionen haben. Mit einem (methodisch vielleicht etwas gewagten) Verfahren sollte festgestellt werden, wie die Servicezufriedenheit in der Jugendhilfe im Vergleich zu anderen Branchen abschneidet.

Methode

Die Zufriedenheit wurde mittels eines Fragebogens³ erhoben. Die Items zur Servicequalität waren bereits in früheren Untersuchungen eingesetzt und erprobt worden. Um den Fragebogen kurz zu halten, wurden die Items mit den eindeutigsten Faktorenladungen

ausgewählt, die am ehestens das gesamte Spektrum der Servicequalität abdecken. Zusätzlich wurden in einem Workshop von Jugendhilfefachleuten Fragestellungen herausgearbeitet, die für die Heimerziehung relevant erschienen.⁴

Die Items wurden als Aussagen formuliert, denen die Befragten auf einer Vier-Stufen-Skala zustimmten oder die sie als nicht zutreffend verneinten. Den vier Stufen der Zustimmung wurden Werte auf einer 100 Prozent-Skala zugeordnet:

eindeutige Verneinung	0
Verneinung mit Einschränkung	33,3
Bejahung mit Einschränkung	66,6
eindeutige Bejahung	100

Eine besondere Rolle spielen die Fragen zur Gesamtzufriedenheit:

- Mit der Einrichtung (dort wo mein Kind betreut wird) bin ich insgesamt sehr zufrieden.
- Die Einrichtung ist gut für mein Kind.
- Die Einrichtung würde ich Freunden und Bekannten weiterempfehlen.
- Wenn ich noch einmal entscheiden müsste, würde ich diese Einrichtung wieder wählen.

Acht Fragen zielen auf die allgemeine Servicequalität. Sie bilden eine Konstante in den Zufriedenheitsbefragungen und werden allen Kundengruppen und in anderen Arbeitsfeldern (beispielsweise Altenhilfe) in gleicher Weise gestellt.

- Die Einrichtung wirkt einladend und gepflegt.
- Informationen, die für mich wichtig sind, werden direkt an mich weitergegeben.
- Beschwerden werden ernst genommen und man kümmert sich darum.
- Auf die Betreuer/-innen kann ich mich verlassen. Sie halten Absprachen ein.
- Die Betreuer/-innen sind für mich gut erreichbar und immer ansprechbar.
- Meine Gedanken und Ideen sind den Betreuer/-innen sehr wichtig.
- Die Betreuer/-innen sind sehr freundlich.
- Die Betreuer/-innen merken, wenn ich etwas brauche, und gehen auf meine Wünsche ein.

Andere Fragen zielen auf jugendhilfe- und zielgruppenspezifische Zufriedenheitsaspekte. Die Auftraggeber konnten hier ihre jeweils eigenen Fragestellungen einbringen. Es wurde aber darauf geachtet, dass der Bogen nicht mehr als 30 Fragen umfasst. Beispiele für Fragen an die Kinder und Jugendlichen sind:

- Im Hilfeplangespräch werde ich nach meinen Wünschen und Vorstellungen gefragt.
- In den Hilfeplangergebnissen finde ich mein Anliegen wieder.
- Hilfeplangespräche (HPG) werden mit mir gut vor- und nachbereitet.

- Das Essen hier schmeckt mir gut.
- Bei der Erstellung des Speiseplans kann ich meine Wünsche einbringen.
- Bei der Gestaltung der Gemeinschaftsräume und des Geländes kann ich mitbestimmen.
- Mein Zimmer und das, was mir gehört, werden geschützt.

Beispiele für jugendhilfespezifische Fragen an die Eltern sind:

- Die Einrichtung achtet bei meinem Kind auf eine gute Gesundheitsvorsorge und Behandlung im Krankheitsfall.
- Die Mitarbeiter/-innen unterstützen mein Kind bei allem, was mit Schule (oder Ausbildung) zu tun hat.
- Die Mitarbeiter/-innen achten auf eine sinnvolle Freizeitgestaltung meines Kindes.
- Wenn mein Kind eine besondere Hilfestellung braucht (wie Nachhilfe, Therapie), bekommt es sie auch.

Die Befragung wurde im Sommer 2004 bei allen Kinder- und Jugendlichen durchgeführt, die zu der Zeit in den stationären Angebotsformen der teilnehmenden Einrichtungen waren. Die Eltern, beziehungsweise diejenigen, die Elternfunktion ausübten (neun Prozent), bekamen Fragebogen zugesandt mit der Bitte, diese direkt oder über die Einrichtung an das e/l/s-Institut weiterzuleiten.

Die Befragung war anonym. Die ausgefüllten Bögen ließen sich keinen Personen zuordnen, wohl aber den Einrichtungen oder Einrichtungsteilen (nicht bis auf Teamebene). Nach einem ersten Rücklauf wurde die Gesamtzahl der Klienten und die eingegangene Anzahl an Fragebogen verglichen und den Einrichtungen rückgemeldet, die daraufhin z. T. die jungen Menschen und die Eltern noch einmal – falls noch nicht geschehen – zur Teilnahme an der Befragung aufforderten.

Stichprobe

Ein Problem bei schriftlichen Zufriedenheitsbefragungen ist immer der Rücklauf. Sehr unzufriedene Kunden machen sich der Regel nicht die Mühe, der Organisation Rückmeldungen zukommen zu lassen. Die Bereitschaft zu Mitarbeit steigt mit der Zufriedenheit, so dass es in der Regel zu einer Überschätzung der Zufriedenheit kommt. Aus diesem Grund ist eine möglichst vollständige Teilnahme wünschenswert, insbesondere auch kritischer Stimmen.

Der Rücklauf kann dadurch gesteigert werden, dass die Befragten persönlich angesprochen und motiviert werden, der Bogen verständlich, nicht zu lang und die Befragung anonym ist. Je eher die Befragten das Gefühl haben, dass ihre Antworten interessieren und wichtig sind, und je mehr der Bogen interessant zu lesen und leicht zu bewältigen ist, desto höher ist der Rücklauf der Bögen.

An der Befragung nahmen sechs Einrichtungen des Benchmarkingkreises teil:

- Kleingartacher e. V. (Landkreis Heilbronn), jetzt Diakonische Jugendhilfe Region Heilbronn
- Kinder- und Jugendhilfeverbund der Bergischen Diakonie Aprath (Wülfrath)
- Oberlin-Haus der Diakonie in Düsseldorf
- Jugendhilfe Rischborn der Diakonischen Heime in Kästorf (Gifhorn)
- Heilpädagogium Schillerhain (Kirchheimbolanden) der Evangelischen Heimstiftung Pfalz
- Jugendhilfeverbund des Neukirchener Erziehungsvereins (Neukirchen-Vluyn)

Der Rücklauf von 83 Prozent bei den befragten Kindern und Jugendlichen und von 45 Prozent bei Eltern ist ungewöhnlich hoch. Die Ergebnisse können als repräsentativ für die beteiligten Einrichtungen gelten. Wie repräsentativ die Einrichtungen wiederum für die Jugendhilfelandschaft sind, kann nicht geklärt werden. Zweifel daran sind angebracht.

Insgesamt 1121 Kinder und Jugendliche haben geantwortet, davon 68 Prozent Jungen. Hier noch einige deskriptive Merkmale der befragten Stichprobe:

Dauer der Unterbringung	Anzahl	in %
keine Nennung	23	m.d.
0-3 Monate	121	11,02%
3-6 Monate	160	14,57%
6-12 Monate	208	18,94%
>12 Monate	609	55,46%
Gesamtergebnis	1121	100,00%

Geschlecht	Alter (M)	Std-Abw
männlich	12,58	3,45
weiblich	14,2	4,14
Gesamtergebnis	13,08	3,76

Für die Stichprobe der Elternbefragung wurden nur vier Einrichtungen einbezogen, weil der Rücklauf in zwei Einrichtungen relativ schlecht war.

In dieser Stichprobe sind 327 ausgefüllte Bögen verarbeitet worden.

Ergebnisse⁵

Deskriptive Analyse der Profile

Die Gesamtzufriedenheit und die Servicezufriedenheit der Kinder und Jugendlichen sind deutlich positiv. In der folgenden Darstellung wird sie mit der Zufriedenheit der Eltern verglichen, die insgesamt noch positiver ausfällt.

**Grad der durchschnittlichen Zustimmung zu Fragen nach der Servicequalität
(von 0 – 100)**

Fragen	Kinder/Jugendliche	Eltern
Auf die Mitarbeiter/innen ist Verlass, sie halten Absprachen ein.	85	91
Die Einrichtung ist gut für mich (bzw. für mein Kind).	82	91
Wichtige Informationen werden direkt an mich weitergegeben.	82	86
Die Mitarbeiter/innen sind sehr freundlich.	82	94
Die Mitarbeiter/innen sind gut erreichbar und immer ansprechbar.	81	88
Mit der Einrichtung bin ich insgesamt sehr zufrieden.	78	87
Die Einrichtung wirkt einladend und gepflegt.	77	83
Meine Gedanken und Ideen sind den Mitarbeiter/innen sehr wichtig.	77	87
Beschwerden werden ernst genommen und man kümmert sich darum.	75	86
Ich würde diese Einrichtung wieder wählen.	72	90
Die Mitarbeiter/innen gehen auf Bedürfnisse und Wünsche ein.	69	86
Die Einrichtung würde ich Freunden und Bekannten weiterempfehlen.	66	90

Faktorenanalyse

Aus einer Reihe von multivariaten Analysen sei hier nur eine Faktorenanalyse der Daten aus der Befragung der Kinder und Jugendlichen herausgegriffen. Bei einer Faktorenanalyse werden alle Merkmale miteinander korreliert. Hohe Korrelationen weisen auf Gemeinsamkeiten hin, die sich als Nähe in einem n-dimensionalen Raum darstellen lassen. Mittels einer Faktorenanalyse werden in diesem Raum rechtwinklig zueinander stehenden Achsen gelegt. Die Merkmale werden auf diese Achsen projiziert. Mittels dieser so genannten Ladungen können die Achsen = Dimensionen = Faktoren inhaltlich beschrieben werden. Man gelangt auf diese Weise zu einer Hypothese, welche Dimensionen mit den einzelnen Fragen abgefragt werden. Wenn Fragen auf vielen verschiedenen Dimensionen laden, sind sie vieldeutig und nicht gut zu interpretieren.

Faktorenstruktur der Servicequalität der Kinder- und Jugendlichen-Befragung

Faktor	1	2	3	4
Mit der Einrichtung bin ich insgesamt sehr zufrieden.		0,63		
Die Einrichtung ist gut für mich.		0,60		
Die Einrichtung wirkt einladend und gepflegt.				0,84
Wichtige Informationen werden direkt an mich weitergegeben.	0,53			
Beschwerden werden ernst genommen und man kümmert sich darum.	0,63			
Auf die Mitarbeiter/innen ist Verlass, sie halten Absprachen ein.	0,66			
Die Mitarbeiter/innen sind gut erreichbar und immer ansprechbar.	0,68			
Meine Gedanken und Ideen sind den Mitarbeiter/innen sehr wichtig.			0,56	
Die Mitarbeiter/innen sind sehr freundlich.	0,59			
Die Mitarbeiter/innen gehen auf Bedürfnisse und Wünsche ein.			0,79	
Die Einrichtung würde ich Freunden und Bekannten weiterempfehlen.		0,73		
Ich würde diese Einrichtung wieder wählen.		0,76		

Die maximale Ladung ist 1. Diese würde bedeuten, dass der Faktor 100 Prozent der Frage erfasst. Alle Ladungen unter 0,5 werden zur besseren Lesbarkeit ausgeblendet.

Der Faktor 1 bildet ziemlich genau das Servicemerkmal Einfühlungsvermögen ab, einschließlich der auf den ersten Blick verblüffenden Ladung von Erreichbarkeit. Wenn ich etwas auf dem Herzen habe und der Mitarbeiter sich auf mich einstellt, erlebe ich das als Empathie.

Der Faktor 2 ist ein Generalfaktor. Hier bildet sich die allgemeine Zufriedenheit ab.

Der Faktor 3 deutet darauf hin, dass der Klient sich als Subjekt mit eigenen Vorstellungen und Bedürfnissen wahrgenommen sieht.

Für die Servicequalität ist das materielle Umfeld gewöhnlich am wenigsten entscheidend. Dieses mag in der Heimerziehung anders sein – schließlich verbringt man hier einen Teil seines Lebens. Der Faktor 4 ist der Faktor des äußeren materiellen Umfeldes. Wir werden bei der Handlungsrelevanz-Matrix sehen, dass Zimmer, Essen, Umgebung durchaus einen wichtigen Beitrag zur Zufriedenheit bringen, wenngleich nicht in dem Ausmaß wie die Beziehungsqualität zu den Mitarbeitern.

Die Kinder und Jugendlichen bekamen spezielle Fragen vorgelegt, die die beteiligten Einrichtungen interessierten. Dadurch unterschieden sich die Bögen zwischen den einzelnen Einrichtungen in Details. Auch wenn deswegen manche Einzelfragen nicht auf der gesamten großen Stichprobe fußen, ist die empirische Basis groß genug, um die Mittelwerte als einigermaßen gesichert anzusehen.

Mittelwerte der Zustimmung von Kindern und Jugendlichen zu spezifischen Fragen zur Heimerziehung

Bzgl Gemeinschaftsräumen und Gelände kann ich mitbestimmen.	54
Bei der Urlaubsplanung kann ich mitbestimmen.	61
Die Regeln, die hier gelten, sind für mich in Ordnung.	69
Beim Speiseplan kann ich meine Wünsche einbringen.	72
Das Essen hier schmeckt mir gut.	72
In der Einrichtung fühle ich mich sicher vor Bedrohung/Gewalt.	72
Die Ausstattung der Räume (Möbel) ist gut.	74
In dieser Einrichtung fühle ich mich sehr wohl.	74
Mit meinem Zimmer bin ich sehr zufrieden.	75
Das Hilfeplangespräch (HPG) wird gut vor- und nachbereitet.	76
Ich finde hier die Möglichkeit, mich zurückzuziehen.	76
Mein Zimmer und das was mir gehört wird geschützt.	77
Im Hilfeplanergebnis finde ich mein Anliegen wieder.	77
An Entscheidungen, die mich betreffen, werde ich immer beteiligt.	77
Ausnahmen und Regeländerungen kann ich absprechen.	78
Mit meiner freien Zeit komme ich sehr gut aus.	79
Bei Streit sind die Betreuer/innen um eine faire Lösung bemüht.	79
Im Umfeld gibt es gute Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung.	80
Mein Taschengeld bekomme ich immer pünktlich ausgezahlt.	80
Die Betreuer/innen nehmen sich Zeit für meine Angelegenheiten.	81
Die Betreuer/innen setzen sich persönlich für mich ein.	81
Wie ich meine Freizeit verbringe, kann ich selbst entscheiden.	83
Ich kann mich in der Einrichtung mit Freunden treffen.	84
Im Hilfeplangespräch werde ich nach meinen Wünschen gefragt.	84
Ich bekomme auch besondere Hilfestellungen.	86
Ich weiß, wen ich bei Sorgen und Problemen ansprechen kann.	87
Am Hilfeplangespräch nehme ich teil.	88
Die Betreuer/innen unterstützen mich bei Schule und Ausbildung.	88
Über meine Eltern sprechen die Betreuer/innen immer mit Respekt.	88
Es gibt eine/n Betreuer/in, dem ich vertraue und der mich mag.	89
Über die Regeln, die hier gelten, weiß ich Bescheid.	91

(100 = eindeutig ja; 0 = eindeutig nein)

Wenn man als Faustregel davon ausgeht, dass ein Mittelwert von 80 ein sehr gutes Ergebnis ist, kann man insgesamt eine hohe Zufriedenheit feststellen. Die relativ schlechtesten Werte gibt es bei der Mitbestimmung von Freizeit und bei der materiellen Ausstattung. Herausragend positiv werden die Zuverlässigkeit und die Partizipation bei der Hilfeplanung beurteilt. Besonders sollte auch hervorgehoben werden, dass die Kinder und Jugendlichen erleben, dass Mitarbeiter/-innen respektvoll von ihren Eltern reden.

Einige Ergebnisse variieren allerdings deutlich zwischen den Einrichtungen, insbesondere die Mitbeteiligung bei der Urlaubsplanung, beim Speiseplan, bei der Hilfeplanung, wie das Essen schmeckt und wie sicher junge Menschen sich vor Bedrohung und Gewalt fühlen.

Die speziellen Fragen, die den Eltern gestellt wurden, sind hier nicht alle aufgeführt. Die Mittelwerte variierten von 77 bis 95. Die weniger positiv beurteilten Merkmale, die in der absoluten Höhe aber immer noch nicht besorgniserregend sind, beziehen sich auf die materielle Ausstattung und auf die wahrscheinlich nicht zu vermeidende Tatsache, dass das Gewaltpotenzial in Heimen relativ hoch ist und von Mitarbeitern nicht durchgängig gut gemanagt werden kann.

Das Zimmer meines Kindes ist gut ausgestattet (Möbel, Zimmergröße).	77
In der Einrichtung ist mein Kind sicher vor Bedrohung oder Gewalt.	80
Die Einrichtung achtet auf eine gute und ausgewogene Ernährung.	82

Die am positivsten beantworteten Fragen beziehen sich auf die erlebte Partizipation, die Unterstützung des Kindes und auf die eher allgemeine Servicevariable, dass sich Mitarbeiter Zeit nehmen und ein offenes Ohr für die Eltern haben.

Im Hilfeplangespräch werde ich nach meinen Wünschen und Vorstellungen gefragt.	90
An Hilfeplangesprächen nehme ich teil.	93
Die Mitarbeiter/-innen unterstützen mein Kind bei allem, was mit Schule (oder Ausbildung) zu tun hat.	94
Bei Angelegenheiten, die mir wichtig sind, nehmen sich die Mitarbeiter/-innen Zeit für mich.	94
Ich weiß, an welchen/ Mitarbeiter/-in ich mich mit meinen persönlichen Anliegen wenden kann.	95

Die größten Unterschiede zwischen Einrichtungen/Einrichtungsteilen finden wir bei den Items Ernährung, Zimmer, Ausstattung, Mitsprache bei der Beurlaubung des Kindes und Partizipation.

Handlungs-Relevanz-Matrix

Deskriptive Ergebnisse beantworten noch nicht die Frage der Bedeutung und der Zusammenhänge. Die Merkmale einer Dienstleistung, mit denen man zufrieden oder unzufrieden sein kann, haben unterschiedliche Wichtigkeit für Kunden. Zur Interpretation der Ergebnisse und insbesondere für den Handlungsbedarf einer Organisation auf Zufriedenheitsrückmeldungen ist die Kenntnis darüber hilfreich, was dem Kunden wichtig ist.

Verschiedene Messverfahren⁶ erheben deswegen mit der Zufriedenheit das Erwartungsniveau (SERQUAL) oder die Wichtigkeit (SERVIMPERF) des Merkmals. Durch die Verdoppelung der Fragen sind diese Instrumente aber schnell umfangreich und ermüdend. Durch die Koppelung von wahrgenommener Qualität und Erwartung bzw. Wichtigkeit erhält man gewichtete Merkmalszufriedenheiten, die zu einem Gesamtindex⁷ zusammengeführt werden können.

Für die Messung und Darstellung der Zufriedenheit in Verbindung mit der Bedeutung der einzelnen Merkmale wird hier ein Verfahren eingesetzt, das sich an der Importance-Performance-Analyse orientiert. Die Bedeutung der einzelnen Items fragen wir nicht direkt ab, sondern ermitteln sie über eine Korrelation der Einzelzufriedenheit mit der Gesamtzufriedenheit. Wenn diese Korrelation niedrig ist, ist das Merkmal nicht so bedeutend für die Gesamtzufriedenheit. Ist die Korrelation hoch, hängt die Gesamtzufriedenheit stark von der Zufriedenheit mit diesem Merkmal ab.

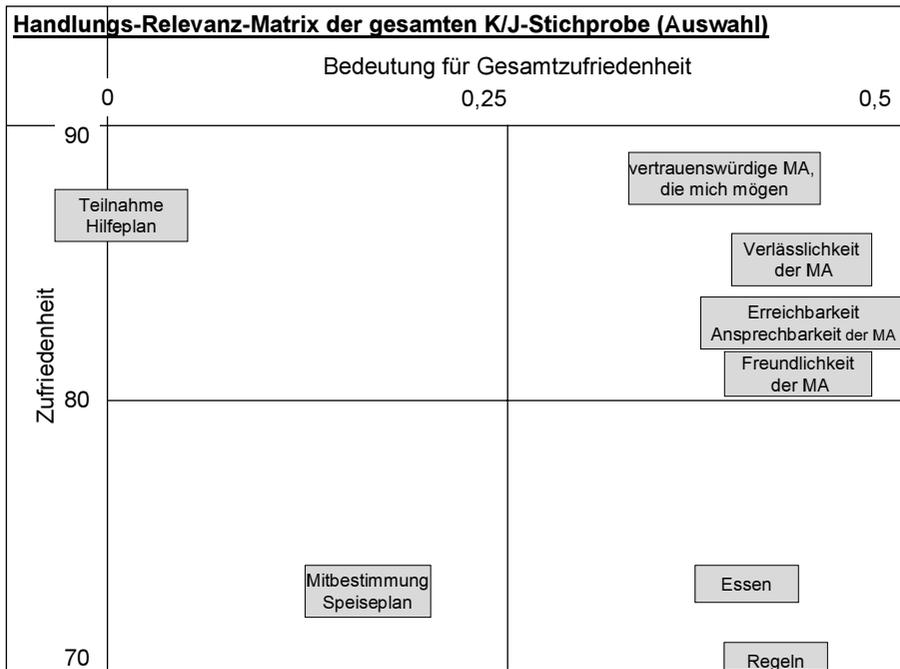
In der Kombination von Zufriedenheit mit einem Dienstleistungsmerkmal und dessen Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit kommen wir zu einem Vier-Felder-Schema. Je nachdem, in welchem Feld ein Merkmal landet, hat es unterschiedliche strategische Bedeutung:

Handlungs-Relevanz-Matrix

	geringe Bedeutung des Merkmals	hohe Bedeutung des Merkmals
hohe Zufriedenheit mit dem Merkmal	„Im Zweifelsfall zuviel des Guten“: Zufriedenheit mit einem Merkmal, die weniger zur Gesamtzufriedenheit beiträgt	„Hier kommt Freude auf, weiter so!“: Ein Merkmal, das eine große Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit hat
geringere Zufriedenheit mit dem Merkmal	„Damit kann man leben“: Unzufriedenheit mit einem Merkmal, was aber wenig Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit hat	„Hier entsteht Ärger und Enttäuschung, das sollte verbessert werden!“: Ein Merkmal, das eine große Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit hat, wird weniger zur Zufriedenheit der Kunden erbracht.

Was »hoch« und was »gering« ist, bestimmen wir in der Relation der Werte zueinander: Die 50 Prozent höchsten Werte definieren wir als »hoch«, die anderen sind »niedrig«. Letztlich hängt es von dem Anspruchsniveau der Dienstleister ab, wann er einen Zufriedenheitswert als nicht mehr hoch ansieht. Man sollte bei der Einordnung der Merkmale auch die absoluten Werte und die Korrelationen betrachten. In der vorliegenden Untersuchung sind geringere Zufriedenheitswerte immer noch respektabel.

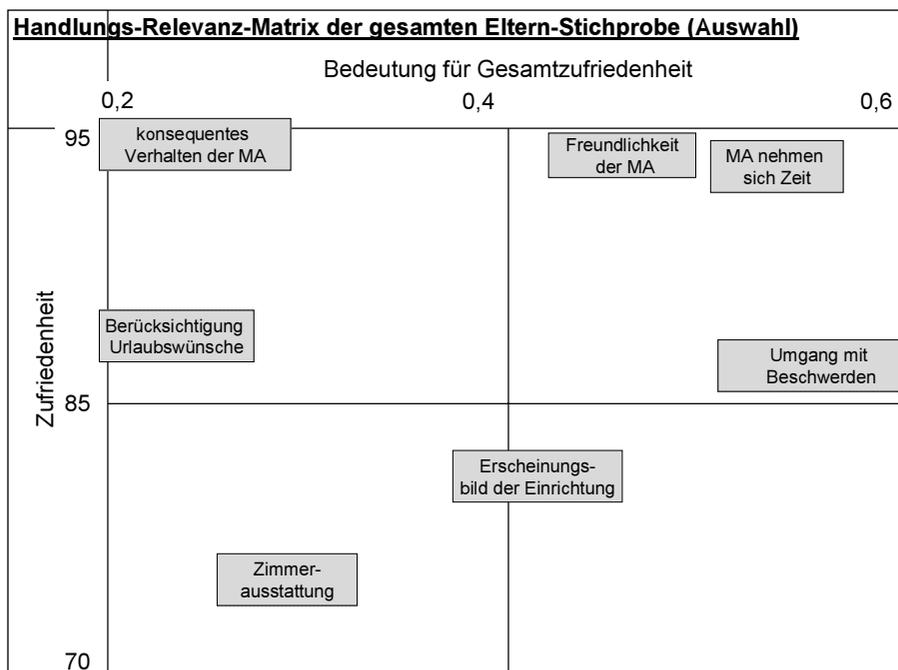
Die Handlungs-Relevanz-Matrix wurde für jede Einrichtung und für Kinder/Jugendliche und Eltern gesondert dargestellt. Hier sollen nur zwei Gesamtdarstellungen gezeigt werden, und das auch nur in Ausschnitten, weil die Grafiken sonst leicht unübersichtlich werden.



Es wird deutlich, dass die Beziehungsqualität hoch bewertet und sehr positiv erlebt wird. Mit der Partizipation sind Kinder und Jugendliche – das bestätigt sich bei fast allen diesbezüglichen Fragen – zufrieden. Sie finden es aber weniger bedeutend als das, was dabei herauskommt. Überspitzt könnten man sagen: »Ich kann zwar nicht viel mitbestimmen, was es zu essen gibt, aber mehr stört mich, dass das Essen manchmal nicht schmeckt.«

Die Kinder und Jugendlichen geben erstaunlich differenzierte und genaue Urteile ab. Insgesamt haben wir bei der Elternbefragung weniger Varianz. Das rechte untere Feld mit den Hinweisen auf dringenden Verbesserungsbedarf ist bei ihnen nicht besetzt. Mit den wichtigen Merkmalen sind Eltern sehr zufrieden. Leichten Mängeln gibt man keine

große Bedeutung. Logischerweise kann man daraufhin mit einer hohen Gesamtzufriedenheit der Eltern rechnen.



Service in der Heimerziehung im Kundenbarometer

Die Beurteilung von empirischen Zufriedenheitsmessungen setzt Maßstäbe voraus. Innerhalb eines Benchmarkingkreises kann der eigene Befund an den anderen Werten ähnlicher Dienstleistungsanbieter bewertet werden. Eine andere Möglichkeit ist der branchenübergreifende Vergleich. Seit den 90er Jahren werden so genannte Kundenbarometer⁸ veröffentlicht, die im internationalen oder nationalen Vergleich die Kundenzufriedenheit unterschiedlicher Branchen gegenüberstellt. Das Deutsche Kundenbarometer, das jetzt Kundenmonitor heißt, startete 1992. Jährlich wird in großen Befragungen ermittelt, wie zufrieden Kunden mit den Dienstleistungen unterschiedlicher Branchen sind.

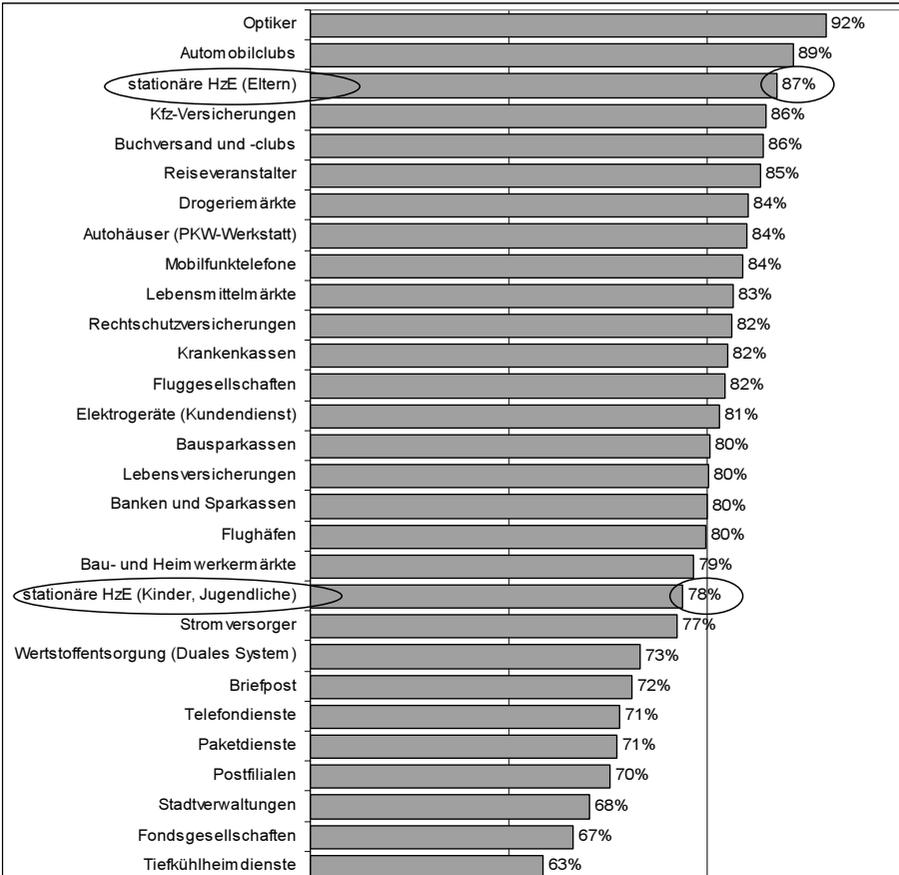
Eine direkte Vergleichbarkeit der veröffentlichten Ergebnisse⁹ mit unserer Untersuchung ist nicht möglich, weil der Kundenmonitor die Zufriedenheit auf einer linksschiefen fünfstufigen Skala misst. Im Unterschied zu unserer Methode wird die Zufriedenheit stärker differenziert. Zum Glück sind die Verteilung der Häufigkeiten im Internet veröffentlicht, so dass es uns möglich war, eine Umkodierung vorzunehmen und die Zufriedenheitsmittelwerte vergleichbar zu machen.

Umkodierungsregel von Kundenmonitor auf BENCH

Kundenmonitor: Wie zufrieden?		BENCH-Fragebogen: sehr zufrieden?	
Wert	label	label	Wert
1	vollkommen zufrieden	ja	100
2	sehr zufrieden		
3	zufrieden	eher ja	66,6
4	weniger zufrieden	eher nein	33,3
5	unzufrieden	nein	0

Hier die Verteilung der umkodierten Mittelwerte des Kundenmonitors 2003 und der Zufriedenheitsbefragung für stationäre Heimerziehung 2004, geordnet nach der Reihenfolge der allgemeinen Zufriedenheit.

Zufriedenheit (Mittelwerte) mit der Dienstleistung (BENCH-Ergebnisse 2004 und Deutscher Kundenmonitor 2003) im branchenübergreifenden Vergleich



Stationäre Heimerziehung erzeugt bei Eltern eine sehr hohe Zufriedenheit. Der im Vergleich zu den Kindern und Jugendlichen geringere Rücklauf, also die mögliche Überrepräsentanz der zufriedenen Eltern dürfte im Monitor nicht ausschlaggebend sein, weil bei Zufriedenheitsbefragungen der anderen Branchen in der Regel keine wesentlichen höheren Rückläufe erreicht werden. Leider liegen uns darüber beim Kundenmonitor keine Informationen vor. Aber selbst bei einer leichten Überschätzung dürfte die Zufriedenheit der Eltern eher im oberen Mittelfeld liegen.

Interessant ist, dass die Zufriedenheit der Kinder und Jugendhilfe mit stationärer Jugendhilfe noch im Mittelfeld liegt. Obwohl junge Menschen sich in der Regel nicht freiwillig für Heimerziehung entschieden haben und gern ins Heim gegangen sind, wird stationäre Erziehungshilfe offensichtlich in einer Weise durchgeführt, dass die Nutzer mit den Dienstleistungen und der Service-Qualität zufrieden bis sehr zufrieden sind. Eine Einrichtung erreicht bei jungen Menschen sogar eine Zufriedenheit von 88 Prozent.

Immerhin würden 72 Prozent der befragten Kinder- und Jugendlichen die Einrichtung (wieder) wählen, wenn sie noch einmal in die Situation kämen, in ein Heim zu müssen. In dem am besten abschneidenden Einrichtungsteil sind es sogar 82 Prozent.

Zusammenfassung

Wenn Zufriedenheit junger Menschen und ihrer Eltern mit stationärer Erziehungshilfe ein wichtiges Dienstleistungsziel ist, haben die beteiligten Einrichtungen dieses Ziel voll erreicht. Es hat bei keinem Angebot deutliche oder gar alarmierende Zeichen geringer Zufriedenheit oder gar einer Unzufriedenheit gegeben. Insofern konnten die Ergebnisse der Untersuchung als Bestätigung verstanden werden, auf dem richtigen Weg zu sein.

Den höchsten Zufriedenheitswert hat die Beziehungsqualität, die mit Mitarbeiter/-innen möglich ist. Diese werden als freundlich, erreichbar und ansprechbar, engagiert und kompetent erlebt. Eltern fühlen sich informiert und ernst genommen. Eltern erleben, dass sich Mitarbeiter/-innen Zeit für sie nehmen und sich für die Förderung ihrer Kinder einsetzen.

Wengleich Kinder und Jugendliche mitunter mit den Regeln, mit dem Essen und mit dem Zimmer nicht ganz so zufrieden sind, die Grundhaltung ist von Zufriedenheit geprägt, die hauptsächlich durch die erlebte Zuverlässigkeit und Freundlichkeit der Pädagog/-innen zustande kommt.

Mit dem Grad der Partizipation sind junge Menschen ebenfalls zufrieden, sie messen dem aber nicht die Bedeutung bei wie der Beziehungsqualität und dem Alltag. Dass die Regeln der Gruppen als am wenigsten zufriedenstellend erlebt werden, ist nachvollziehbar und vielleicht auch nötig. Kundenorientierung in der Jugendhilfe heißt eben nicht, es den Klienten immer recht zu machen, sondern sie auch zu konfrontieren und ihnen Orientierung zu geben. Solange das freundlich und im Dialog passiert, können junge

Menschen offensichtlich gut damit leben. Interessant ist, dass gerade die Konsequenz der Mitarbeiter den höchsten Zufriedenheitswert bei Eltern hat.

Die Service- und Prozessqualität aus Nutzersicht ist unseres Erachtens ein wichtiges Organisationsziel. Es verbessert das Image der Heimerziehung, bietet eine gute Grundlage für die sozialpädagogische Zusammenarbeit und dürfte letztlich auch dem Eigenanspruch der Einrichtungen umsetzen, mit Klienten respektvoll und zugewandt umzugehen. Es sollte allerdings nicht vergessen werden, dass es nicht das einzige oder gar das Hauptziel von stationärer Erziehungshilfe ist, Klienten zufriedenzustellen. Letztlich ist es die Effektivität der Zielerreichung und der Nutzwert für die Klienten, an dem sich die Ergebnisqualität misst. Wir sind allerdings der Meinung, dass Zufriedenheit und Nutzen eng miteinander zusammenhängen

¹ Zeithaml, Parasuraman und Berry, 1992 (nach Garzinsky B. und M. Jung): *Systems for Recording Customer Feedback*, Universität Kaiserslautern, 2000

² siehe auch Oelerich, Schaarschuch G. und A. (Hg.): *Soziale Dienstleistungen aus Nutzersicht*. München, Basel: Reinhardt, 2005

³ Die vollständigen Bögen können im Internet eingesehen und herunter geladen werden: <http://www.els-institut.de/leistungen.php>. Es ist jedem freigestellt, diese Instrumente mit dem Hinweis auf die Quelle einzusetzen. Wenn eine statistische Auswertung, Benchmarks oder eine Handlungsrelevanz-Matrix gewünscht werden, können Interessenten über die angegebene Web-Site oder direkt Kontakt mit dem e//s-Institut aufnehmen.

⁴ Insbesondere sei hier der Jugendhilfe Rischborn des Kästorfer Heim e.V. in Gifhorn gedankt, die einen bereits eingesetzten Fragebogen einbrachten.

⁵ Es können hier keine einrichtungsspezifischen Auswertungen gegeben werden. Wegen der Fülle der Daten beschränken wir uns auf einige allgemeine Auswertungen. Weitere Detail finden Sie auf der Internetseite http://www.els-institut.de/aktivitaeten_detail.php?p=90

⁶ Einen Überblick gibt A. Töpfer: *Kundenorientierung und Zufriedenheit*. Studienbrief TQM 0700, Universität Kaiserslautern, 2000

⁷ Der Customer Satisfaction Index (CSI), in den Zufriedenheit, Gewichte und Abweichungen einfließen, ist inzwischen international anerkanntes Maß.

⁸ Siehe dazu Bruhn, M.: *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen*. Berlin, Heidelberg: Springer, 2003, S. 299-315

⁹ Die neuesten Ergebnisse finden Sie unter www.servicebarometer.de/kundenmonitor2005