

Beschwerdemanagement – ein perspektivisches Instrument zur Generierung von Kundenzufriedenheit in der Sozialen Schuldnerberatung

Masterarbeit

Freie wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung
des Grades eines Masters in Sozialmanagement
an der Alice Salomon Hochschule Berlin

vorgelegt von: Katharina Kalinin
KatharinaKalinin@gmx.de
Matr.-Nr.: 8172013

Erstprüferin: Jutta Overmann
Zweitprüfer: Prof. Dr. Hans-Dieter Bamberg

Vorgelegt am: 06.04.2022, Ludwigshafen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung.....	1
Teil 1: Theoretische Grundlage	3
1 Überschuldung privater Haushalte	3
1.1 Begriffsbestimmungen	3
1.2 Analyse der privaten Überschuldung in Deutschland	5
1.3 Zwischenfazit.....	9
2 Soziale Schuldnerberatung.....	10
2.1 Komplexität der Sozialen Schuldnerberatung.....	10
2.2 Die Ökonomisierung des Sozialen	13
2.3 Die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung.....	17
2.4 Herausforderungen bezüglich der Kundenzufriedenheit.....	22
2.4.1 Relevanz der Kundenzufriedenheit	22
2.4.2 Die Rolle der Mitarbeitenden.....	26
2.4.3 Kunden als Koproduzenten	30
2.4.4 Messbarkeit der Kundenzufriedenheit.....	32
2.5 Zwischenfazit.....	35
Teil 2: Empirische Forschung.....	36
3 Beschwerdemanagement.....	36
3.1 Empirisches Vorgehen.....	36
3.1.1 Methodenauswahl und Thesenbildung.....	37
3.1.2 Aufbau des Online-Fragebogens	38
3.1.3 Durchführung der Befragung	41
3.2 Beschwerden.....	45
3.2.1 Begriffsbestimmung	45
3.2.2 Beschwerdegründe.....	46
3.2.3 Beschwerden aus Sicht der Mitarbeitenden	54
3.3 Beschwerdemanagement.....	57
3.3.1 Beschwerdemanagement aus Sicht der Mitarbeitenden.....	57
3.3.2 Begriffsbestimmung und die Bedeutung für die Soziale Schuldnerberatung	61
3.3.3 Existenz eines Beschwerdemanagements?.....	64
3.3.4 Handlungsbedarf in den Sozialen Schuldnerberatungsstellen?.....	67
3.4 Zwischenfazit.....	83
4 Zusammenfassung.....	84
5 Ausblick	86
6 Fazit	89
Literaturverzeichnis.....	93
Anhang	104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Veränderung der Überschuldungsquoten nach Altersgruppen (Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021b)	6
Abbildung 2: Sozialrechtliches Leistungsdreieck (vgl. Christa, 2010, S.31)	14
Abbildung 3: Anspruchsgruppen als Zahnräder (eigene Darstellung)	19
Abbildung 4: Auswertung der Aussage 13 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	23
Abbildung 5: Kundenorientierungsprofil (vgl. Homburg, Stock-Homburg, 2012, S.19).....	27
Abbildung 6: Ausschnitt des Online-Fragebogens (eigene Darstellung)	38
Abbildung 7: Alter der Teilnehmenden in % (eigene Darstellung).....	43
Abbildung 8: Beschwerdegründe nach Häufigkeit (eigene Darstellung)	47
Abbildung 9: Ergebnisse der Aussagen neun und zwölf des Fragebogens (eigene Darstellung).....	56
Abbildung 10: Der „Nette Kunde“ (Mercedes-Benz AG, 1995, zitiert nach Stauss, Seidel, 2014, XV)	63
Abbildung 11: Existenz eines Beschwerdemanagements für die Hilfesuchenden der Sozialen Schuldnerberatung (eigene Darstellung)	65
Abbildung 12: Mittelwerte der Aussagen 13 bis 35 (eigene Darstellung)	67
Abbildung 13: Auswertungen der Aussagen 14 und 15 des Fragebogens (eigene Darstellung)	68
Abbildung 14: Auswertung der Aussage 39 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	70
Abbildung 15: Beschwerdemanagementprozess (Stauss, Seidel, 2014, S.67)	72
Abbildung 16: Stimulierung von Beschwerden (eigene Darstellung).....	73
Abbildung 17: Auswertung der Aussage 25 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	75
Abbildung 18: Auswertung der Aussage 26 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	76
Abbildung 19: Auswertung der Aussage 27 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	77
Abbildung 20: Auswertung der Aussage 30 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	78
Abbildung 21: Auswertung der Aussagen 31 und 32 des Fragebogens (eigene Darstellung)	79
Abbildung 22: Auswertung der Aussage 35 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	82
Abbildung 23: Auswertung der Aussage 39 des Fragebogens (eigene Darstellung).....	87

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG SBV	Arbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung der Verbände
ASS Mannheim GmbH	Arbeitsgemeinschaft Spezialisierte Schuldnerberatung Mannheim GmbH
BAG-SB	Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung e. V.
BSG	Bundessozialgericht
BSHG	Bundessozialhilfegesetz
Creditreform	Verband der Vereine Creditreform e.V.
DIN EN ISO	Deutsches Institut für Normung, Europäische Norm, International Organization for Standardization
EFQM	European Foundation for Quality Management
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
gGmbH	Gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung
InsO	Insolvenzordnung
KöR	Körperschaft öffentlichen Rechts
KQS	Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft
TQM	Total Quality Management
QM	Qualitätsmanagement
SCHUFA	SCHUFA Holding AG

Einleitung

„Wer Herausforderungen herausfordert, fordert sich selbst heraus!“ (Knecht, o.J.)

Die Sozialen Schuldnerberatungen handeln nach einem ganzheitlichen Beratungsansatz, in dessen Mittelpunkt die überschuldete Person und die Wiedererlangung der „wirtschaftlichen und psychosozialen Stabilität“ (Schondelmaier, Stahl, Eichin, 2012, S.9) steht. Fraglich ist, was in der Sozialen Schuldnerberatung dafür getan wird, um zu überprüfen, ob sie den Ansprüchen der Ratsuchenden tatsächlich gerecht wird. Aus der mehr als zehnjährigen Praxiserfahrung der Autorin in diesem Tätigkeitsfeld konnte wahrgenommen werden, dass das, was für die Hilfesuchenden als richtig erscheint, oft im Expertendialog bestimmt wird. Die Ratsuchenden selbst, die im Fokus stehen sollten, kommen dabei kaum zu Wort. Allenfalls widmen sich die Einrichtungen sporadisch Kundenbefragungen, die, wenn überhaupt, meist unregelmäßig stattfinden. Sind die überschuldeten Personen tatsächlich mit dem zufrieden, was die Experten als zufriedenstellend wahrnehmen?

Unzufriedenheit wird in der Praxis kaum thematisiert, obwohl bei einem krisenbehafteten Arbeitsfeld mit individuellen Problemstellungen und heterogenen Kunden objektiv betrachtet Beanstandungen zu erwarten sind. Im Austausch mit Schuldnerberaterinnen und Schuldnerberatern konnte die Autorin mehrfach eine selbstbewusste Haltung feststellen, in der davon ausgegangen wird, dass Beschwerden nicht oder nur sehr selten vorzufinden sind. Zudem wurde meist betont, dass wenn Unzufriedenheit geäußert wird, dann solche, die andere Schuldnerberatungsstellen betreffen, deren Hilfe zuvor von den Kunden in Anspruch genommen und wegen Unzufriedenheit abgebrochen wurde. Aber warum wird hierbei nicht hinterfragt, was das im Umkehrschluss für die eigene Einrichtung bedeuten könnte?

Es erscheint in der Wahrnehmung von Unzufriedenheit bzw. Beschwerden ein Problem zu bestehen. Wenn der Anspruch ist, die Ratsuchenden in den Mittelpunkt der Beratung zu stellen, sollte sowohl deren Zufriedenheit, aber als auch Unzufriedenheit als eine Herausforderung für die Praxis wahrgenommen werden. Herausforderungen kann man entweder bewusst annehmen oder sie meiden und ihnen aus dem Weg gehen. Aktuell sieht es danach aus, als würde das Potenzial, das in Beschwerden steckt, bisher nicht von den Beratungsstellen angenommen und genutzt werden. Durch diese Erfahrungen entstand für diese Forschungsarbeit die These, dass Beschwerdemanagement ein perspektivisches Instrument zur Generierung von Kundenzufriedenheit in der Sozialen Schuldnerberatung darstellen könnte.

Im Rahmen der Qualitätsdebatte¹ oder der Wirksamkeitsfrage² wird die Kundenperspektive in der Forschung der Sozialen Schuldnerberatung zwar thematisiert, jedoch konnten, trotz ausgiebiger Recherche, keine Forschungsergebnisse im Zusammenhang mit Beschwerden oder dem Beschwerdemanagement ermittelt werden. Daher wird sich diese Forschungsarbeit mit einer bisherigen Lücke in der Praxislandschaft befassen.

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit wird in einem theoretischen und einem empirischen Teil behandelt. Der Theoretische Teil stellt die Basis der Forschung dar, um ein Verständnis für die Praxis und deren Problemstellungen und Herausforderungen zu vermitteln. Zu Beginn ist ein begrifflicher Konsens der Überschuldung herzustellen. Danach wird geprüft, ob eine perspektivische Auseinandersetzung mit dem Tätigkeitsfeld, unter Anbetracht der Überschuldung privater Haushalte in Deutschland, erforderlich ist. Hierfür wird auf die Situation der Ratsuchenden eingegangen, um später Rückschlüsse auf die Entstehung von Zufriedenheit und Unzufriedenheit schließen zu können (vgl. Kapitel 1).

Das zweite Kapitel stellt einen fließenden Übergang in den Hauptteil dar. Es findet eine intensive Auseinandersetzung mit den Sozialen Schuldnerberatungsstellen statt und die komplexen Zustände der Praxislandschaft werden beschrieben. Dabei werden Aspekte aufgezeigt, die eine Kundenorientierung erforderlich machen. Ebenso wird die Kundenzufriedenheit und die damit zusammenhängenden Herausforderungen analysiert.

Darauf folgt der empirische Teil der Forschungsarbeit. Darin wird das empirische Vorgehen, an dem 180 Experten der Sozialen Schuldnerberatung beteiligt waren, erläutert. Die Ergebnisse werden in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Literatur vorgestellt. Es wird analysiert, was unter einer Beschwerde zu verstehen ist und welche Beschwerdegründe in der Praxis vorkommen. Auch eine Unterthese, die sich mit der Einstellung der Mitarbeitenden zu dieser Thematik auseinandersetzt, wird dabei berücksichtigt. Das Beschwerdemanagement wird näher analysiert, indem die Begriffsbestimmung und die Bedeutung für den Berufszweig aufgezeigt werden. Um sich der Beantwortung der Hauptthese anzunähern, wird eine weitere Unterthese, die sich mit der Existenz des Beschwerdemanagements befasst, gebildet. Daraus wird ein Handlungsbedarf für die Soziale Schuldnerberatung abgeleitet (vgl. Kapitel 3). Im vierten Kapitel folgt eine Zusammenfassung und das fünfte Kapitel besteht aus einem Ausblick der Arbeit. Im Fazit wird die Hauptthese nochmals aufgegriffen und die Arbeit abgeschlossen (vgl. Kapitel 6).

¹ Beispielhafte Forschungen: Peters, 2014 oder Helke, 2005.

² Beispiel einer Forschungsarbeit: Ansen, Schwarting, 2015.

Teil 1: Theoretische Grundlage

1 Überschuldung privater Haushalte

1.1 Begriffsbestimmungen

Der Begriff „Schulden“ wird im Duden von „Schuld“ abgeleitet und als „Ursache von etwas Unangenehmen, Bösem [...] eines Unglücks [...]“ (Bibliographisches Institut GmbH, 2021) oder ein „bestimmtes Verhalten, [eine] bestimmte Tat, womit jemand gegen Werte, Normen verstößt; begangenes Unrecht, sittliches Versagen, [...]“ (ebd.) beschrieben. Diese Darstellung des Begriffs zeigt auf, dass Schulden mit negativen Assoziationen verknüpft sind. Sie stellt allerdings nicht den tatsächlichen Sachverhalt dar, sondern spiegelt allenfalls den Wert von Überschuldeten in unserer Gesellschaft wider. Schulden sind kein neues Phänomen und es gibt sie schon mehr als 5000 Jahre und damit 2000 Jahre vor der Entstehung des Geldes. (vgl. Graeber, 2011) Ein System, das so viele Jahre überdauert, muss Vorteile für alle beteiligten Akteure mit sich bringen und kann nicht nur, wie vorangegangenen beschrieben, negativ betrachtet werden. Seit den 90er Jahren verwendet man im wissenschaftlichen Diskurs an Stelle von Schulden die Begriffe Verschuldung und Überschuldung. Allerdings haben sich in den rund 40 Jahren keine allgemeingültigen Definitionen entwickelt, sondern sie werden je nach Fachgebiet unter verschiedenen Blickwinkeln angewendet. (vgl. Korczak, 2003, S.3) Um ein Grundverständnis für die Thematik der Überschuldung zu erhalten, ist eine differenzierte Betrachtung der Begrifflichkeiten unter Berücksichtigung des geschichtlichen Kontextes notwendig.

In heutiger Zeit spricht man von einer „Kreditgesellschaft“ (Groth, Hornung, Maltry, Müller, Schulz-Rackoll, Zimmermann, Zipf, 2010, S.3) deren Beginn bereits in den 1950er Jahren gesehen wird. Nachdem die Phase des Wiederaufbaus nach dem zweiten Weltkrieg allmählich vorüber war, die Kreditnachfragen des Unternehmenssektors zurückgingen und die Großbanken einen Liquiditätsüberhang aufzeigten, rückten private Personen mehr in den Fokus von Kreditanbietern. Die ansteigende industrielle Massenproduktion von Konsumgütern und die verbesserten Arbeitsverhältnisse führten dazu, dass die immer vielfältiger werdenden Kreditangebote von Verbraucherinnen und Verbraucher in Anspruch genommen wurden. (vgl. Reifner, 1979, S.133, zitiert nach Ebli, 2015, S.55)

In den 1970er Jahren entwickelte sich das Aufnehmen von Schulden zur Normalität in der Gesellschaft. (vgl. Holzcheck, Hörmann, Daviter, 1982, S.52ff zitiert nach Ebli, 2015, S.55) Die Verschuldung kann daher wertneutral angesehen werden und als „[...] Eingehen von Zahlungsverpflichtungen, die sofort oder in der Zukunft zu begleichen sind“

(Schondelmaier, Stahl, Eichin, 2012, S.3) beschrieben werden. „Die Verschuldung in Privathaushalten ist durchaus ein normaler und kalkulierbarer Vorgang wirtschaftlichen Verhaltens“. (ebd.) Daraus lässt sich ableiten, dass verschuldete Menschen keine finanziellen Schwierigkeiten aufgrund von Schulden haben.

Im Gegenteil: Man könnte die Möglichkeit von Finanzierungen sogar als positiv und sinnvoll betrachten. Ohne diese Option können sich viele Verbraucherinnen und Verbraucher aus ihren eigenen finanziellen Mitteln beispielsweise ein Studium, ein Eigenheim oder ein Auto nicht leisten und die Gläubigerseite würde potenzielle Kunden verlieren. Das Motto „heute leben, morgen zahlen“ wird mit einer Selbstverständlichkeit gelebt und die Vielfalt an Kreditangeboten wird genutzt. Brühl und Zipf beschreiben, dass die „[...] komplexen wirtschaftlichen Beziehungen und Transferabläufe des globalen Finanz- und Wirtschaftsmarktes [...] ohne die Möglichkeit des Schuldenmachens nicht denkbar [wären]“ (2000, S.280). Auch im sechsten Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung wird die Verschuldung als „[...] fester Bestandteil des Wirtschaftslebens [...] [bezeichnet]“ (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021, S.86). Hardt und Negri gehen in ihrer Definition sogar einen Schritt weiter und beschreiben die Verschuldung als das „Leben“ (2013, S.16), und dass unser „[...] ganzes Dasein [...] auf Schulden aufgebaut [ist]“ (ebd.). Sie schreiben „Wir überleben dank der Kredite und leben unter der Last der Raten“ (ebd.). Schaut man sich die Datenbank der SCHUFA Holding AG (SCHUFA) an, die eine Milliarde Informationen zu 68 Millionen natürlichen volljährigen Personen in Deutschland enthält, kann festgestellt werden, dass zu rund 91 % aller Personen positive Vertragsinformationen vorliegen.³ Dies zeigt zumindest, dass für die meisten Volljährigen in Deutschland das Aufnehmen von Schulden zu ihrem Leben dazugehört. (vgl. 2021, S.4)

Problematisch wird es, wenn die Verschuldung zur Überschuldung wird. Dabei kann der Übergang fließend, langwierig, vorhersehbar, aber auch plötzlich und unerwartet sein und ist abhängig vom Einzelfall. Mit dem Anstieg der Arbeitslosigkeit Anfang der 80er Jahre konnten viele Menschen ihren Finanzierungen nicht mehr nachkommen und die Überschuldung wurde zu einem gesellschaftlichen Problem. (vgl. Groth et al., 2010, S.4) Für natürliche Personen, auf die wir uns in der vorliegenden Arbeit beziehen, wird die Überschuldung als Zahlungsunfähigkeit bezeichnet. Gemäß dem § 17 Abs. 2 Insolvenzordnung (InsO) ist ein „[...] Schuldner [...] zahlungsunfähig, wenn er nicht in der Lage ist, die fälligen Zahlungsverpflichtungen zu erfüllen. Zahlungsunfähigkeit ist in der Regel anzunehmen, wenn der Schuldner seine Zahlungen eingestellt hat.“ Jedoch erscheint diese „administrativ-juristische“ (Korczak, 2003, S.23) Definition nicht

³ Die Positivmerkmale der SCHUFA sind Angaben zum vertragsgemäßen Verhalten. Dabei handelt es sich beispielsweise um Verträge, die Girokonten oder Mobiltelefone betreffen. (vgl. ebd., S.8; S.39)

ausreichend zu sein, um das Ausmaß der Überschuldung darzustellen. (vgl. ebd.) Eine „objektiv-quantitative“ (ebd., S.23) Definition berücksichtigt zusätzlich das Einnahmen- und Ausgabenverhältnis und demnach gelten „[...] Personen und Haushalte, deren laufendes Einkommen und Vermögen nicht ausreicht, um ihre laufenden Zahlungsverpflichtungen und die an sie gerichteten Forderungen auf absehbare Zeit fristgerecht zu tilgen [, als überschuldet]“ (Korczak, 2007, S.7). Bei dieser Definition gilt die Fristüberschreitung als ein Kriterium für Überschuldung.

Die „Subjektive Überschuldung“ von Korcza (ebd., 2003, S.26) ist gegeben, wenn sich die betroffene Person „psychisch und finanziell überfordert fühlt, Schulden zurückzuzahlen“ (ebd.). Für die vorliegende Arbeit wird bewusst darauf hingewiesen, dass eine Überschuldung zu einer ökonomischen, aber auch zu einer psychosozialen Destabilisierung der Betroffenen führen kann. (vgl. Korczak & Pfefferkorn 1990, XII, 1992, S.XXI zitiert nach Korczak, 2003, S.21) Mahnungen, Kündigungen, drohende Inkassoschreiben, Zwangsvollstreckungen, wie Lohn- und Gehaltspfändungen und Kontopfändungen, aber auch Räumungen und Stromsperrungen sind Beispiele für Konsequenzen, mit denen Überschuldete konfrontiert sein können. Existenzängste und Gefühle wie Unsicherheit, Scham, Verärgerung, Verzweiflung oder Hoffnungslosigkeit bis hin zu suizidalen Gedanken und in manchen Fällen auch Handlungen⁴, können Begleiterscheinungen von belastenden Überschuldungssituationen sein.⁵ Oft wirken sich die Konsequenzen der Überschuldung nicht nur auf die betroffene Person und deren alltäglichen Routinen, Gesundheit und Arbeitsleben negativ aus, sondern belasten Partnerschaften und Familien. (vgl. Institut für Finanzdienstleistungen e.V., 2021, S.7) Daher reicht es nicht aus, die „subjektive Überschuldung“ (Korczak, 2003, S.26) auf das subjektive Gefühl von Überforderung zu begrenzen, sondern Überschuldung kann „[...] massive soziale und psychische Konsequenzen in sich [bergen]“ (Korczak, Pfefferkorn 1990, XII, 1992, S.XXI zitiert nach Korczak 2003, S.21).

1.2 Analyse der privaten Überschuldung in Deutschland

Nun ist es wichtig festzustellen, wie die Überschuldungssituation von Privatpersonen in Deutschland aktuell aussieht. Repräsentative Zahlen, die das Ausmaß der Überschuldung in Deutschland darstellen, sind kaum verfügbar und absolute Zahlen sind dazu nicht vorhanden. Ähnlich wie bei der Problematik mit dem Finden einheitlicher Definitionen werden auch bei den Forschungen unterschiedliche Perspektiven und Herangehensweisen gewählt. Zudem muss die Überschuldung nach außen sichtbar

⁴ 90 % der Suizide, haben einen psychiatrischen Hintergrund. Sie können auch durch kritische Ereignisse, wie durch Schuldenprobleme, ausgelöst werden. (vgl. Stiftung Deutsche Depressionshilfe, o.J.)

⁵ Die Konsequenzen von Überschuldung und die möglichen Gefühle, die damit einhergehen, sind der Autorin aus ihrer mehr als zehnjährigen Berufserfahrung als Schuldnerberaterin bekannt.

werden, beispielsweise durch Kündigungen von Krediten, Vermögensauskünften und Pfändungsschutzkonten. Statistiken können im Rahmen einer „enthüllten Überschuldung“ (Korczak, 2003, S.26), wie es hauptsächlich bei den Analysen der SCHUFA und des Verbandes der Vereine Creditreform e. V. (Creditreform) der Fall ist, durchgeführt werden. Ebenfalls können Statistiken auf der Grundlage einer „Bekämpften Überschuldung“ (ebd.), beispielsweise durch das Aufsuchen von Schuldnerberatungsstellen oder durch die Inanspruchnahme eines Insolvenzverfahrens, stattfinden. (vgl. ebd.)

Die SCHUFA verfügt über die größte Datenbank⁶ zu Verbraucherinnen und Verbrauchern. Von ihren rund 68 Millionen erfassten natürlichen volljährigen Personen weisen im Jahr 2020 knapp 9 % und damit 6,1 Millionen Erwachsene negative Vertragsinformationen auf.⁷ (vgl. 2021, S.4) Ähnlich wie die SCHUFA befasst sich auch die Creditreform mit der Überschuldung von Privatpersonen. Insgesamt gehen sie davon aus, dass im Jahr 2021 6,16 Millionen Menschen und damit 3,08 Millionen Haushalte in Deutschland von Überschuldung betroffen sind. Dabei handelt es sich um eine Schuldnerquote⁸ von 8,86 % und einem Rückgang von 1,01 % zum Vorjahr. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a., S.13) Die Bundesländer Bayern (6,43 %), Baden-Württemberg (7,28 %) und Thüringen (8,32 %) schneiden bei den Überschuldungsquoten am besten ab und die Länder Berlin (10,81 %), Sachsen-Anhalt (11,56 %) und Bremen (12,81 %) weisen die höchsten Quoten auf. (vgl. ebd., S.27)

Bei der Geschlechteranalyse zeigt Creditreform, dass 6,75 % der Frauen und 11,07 % der Männer im Vergleich zu allen über 18-Jährigen Personen des jeweiligen Geschlechts von Überschuldung betroffen sind. Wie das folgende Diagramm zeigt, befinden sich die meisten Überschuldeten im Alter von 30 bis 39 Jahren, gefolgt von den 40- bis 49-Jährigen und den 50- bis 59-Jährigen. An vierter Stelle befinden sich die Personen im Alter von 60 bis 69 Jahren und an fünfter Stelle die unter 30-Jährigen. Personen ab 70

Veränderung der Überschuldungsquoten nach Altersgruppen

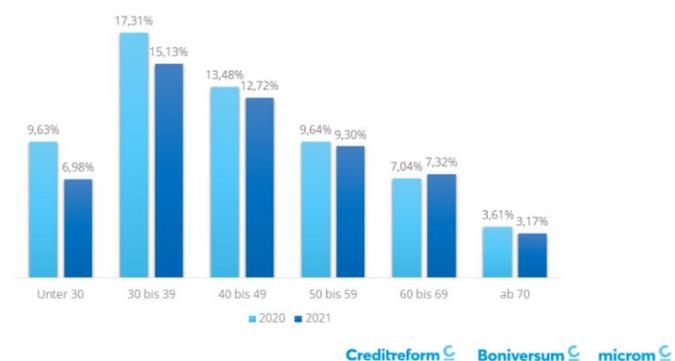


Abbildung 1: Veränderung der Überschuldungsquoten nach Altersgruppen (Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021b)

⁶ Der SCHUFA Risiko- und Kredit-Kompass für das Jahr 2021 wird erst Mitte des Jahres 2022 veröffentlicht – demnach sind für das Jahr 2021 noch keine Daten bekannt.

⁷ 4,6 % der von der SCHUFA erfassten Personen verfügen über weiche Negativmerkmale, wie fällige, angemahnte und nicht bestrittene Forderungen. Harte Negativmerkmale waren bei 4,4 % der Verbraucherinnen und Verbraucher gespeichert. (vgl. ebd. S.18; S.19; S.27)

⁸ Die Überschuldungsquote stellt den Anteil der Personen mit Negativmerkmalen im Verhältnis zu allen Personen ab 18 Jahren dar. (vgl. ebd., S.4)

Jahre sind weniger von Überschuldung betroffen. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich im Jahr 2021 fast in jeder Altersspanne der Wert der Überschuldung verringert. Nur im Alter von 60 bis 69 Jahren ist die Überschuldungsquote leicht angestiegen. (vgl. ebd., 2021b)

Der insgesamt Rückgang der Negativmerkmale⁹ und die Verbesserung der Überschuldungsquoten sprechen aktuell für eine positive Entwicklung, jedoch sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu bewerten, da diese aufgrund der andauernden Covid-19-Pandemie in den letzten zwei Jahren durch eine Vielzahl von Ereignissen beeinflusst wurden. Der Ausbruch der Pandemie¹⁰ nahm Einfluss auf die gesamte Wirtschaft¹¹ und demnach auch auf die finanzielle Situation der Menschen in Deutschland. Der Rückgang der weichen Negativmerkmale im Jahr 2021 kann beispielsweise darauf zurückzuführen sein, dass die Krise und die damit zusammenhängenden Unsicherheiten zu einer Ausgabenvorsicht der Verbraucherinnen und Verbraucher führte und gleichzeitig herrschten aufgrund von Einschränkungen reduzierte Konsummöglichkeiten. Bestätigt wird diese Vermutung durch den Anstieg der Ersparnisse, die seit Beginn der Pandemie um mehr als 200 Milliarden Euro für private Haushalte gestiegen sind.¹² Bei überschuldeten Personen ist daher davon auszugehen, dass sie Ersparnisse zur Tilgung bestehender Schulden verwendet haben, um aus der Überschuldungsspirale herauszukommen. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.14-15) Die SCHUFA bestätigt, dass das Rückzahlungsverhalten trotz Pandemie auf einem konstant hohen Niveau liegt. (vgl., 2021, S.3)

Die Arbeitslosigkeit ist mit 19,4 % zwar im Jahr 2021 weiterhin der meist verbreitete Überschuldungsgrund, jedoch nahm dieser im Vergleich zum Vorjahr um 12 % ab. Der Rückgang kann den umfassenden staatlichen Hilfsmaßnahmen und der Kurzarbeit zugeschrieben werden. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.16) Die sinkenden harten Negativmerkmale können darauf zurückzuführen sein, dass die SCHUFA und die Creditreform die Daten der Verbraucherinsolvenzverfahren aus den

⁹ 2021 wurden -5,9 % der harten und -15,5 % der weichen Negativmerkmale im Vergleich zum Vorjahr verzeichnet. Die Creditreform erfasst die harte Negativmerkmale aus den juristischen Sachverhalten, die zum Beispiel aus den öffentlichen Verzeichnissen stammen. Zudem sind sie im Gegensatz zur SCHUFA nicht nur Auskunftsteil, sondern auch als Inkassounternehmen tätig. Somit erfassten sie als weiche Negativmerkmale ihre unstrittigen Inkasso-Fälle gegenüber Privatpersonen und nachhaltigen Zahlungsstörungen, in denen sie mindestens zweimal erfolglos gemahnt haben. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.4, S.14)

¹⁰ Der WHO-Generaldirektor verkündete am 11. März 2020 den Ausbruch von Covid-19 offiziell als Pandemie. (vgl. WHO-Regionalbüro für Europa, o.J.)

¹¹ Nach Thiel, dem Präsidenten des Statistischen Bundesamtes, war die „[...] konjunkturelle Entwicklung [...] im Jahr 2021 stark abhängig vom Corona-Infektionsgeschehen und den damit einhergehenden Schutzmaßnahmen“ (Statistisches Bundesamt, 2022, S.1). Zwar verbesserte sich das Bruttoinlandsprodukt um 2,7 % zum Vorjahr, jedoch ist das Vorkrisenniveau noch nicht erreicht. (vgl. ebd.)

¹² In den letzten beiden Jahren wurde von volljährigen Verbraucherinnen und Verbraucher rund 2.500€ mehr als vor der Krise 2019 gespart. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.14-15)

öffentlichen Verzeichnissen heranziehen. 2020 beantragten 41.753 Personen das Verbraucherinsolvenzverfahren. Dieser Wert sank im Vergleich des Vorjahres rapide um 33,3 % und das obwohl in der öffentlichen Diskussion eine Welle an Überschuldung aufgrund der Corona-Pandemie beschworen wurde. (vgl. ebd., 2021c) Eine Erklärung hierfür liegt in der Reform des Insolvenzverfahrens, dass eine Restschuldbefreiung schon nach drei statt wie in der Vergangenheit nach sechs Jahren ermöglicht. (vgl. Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, 2020) Dies führte dazu, dass seit der Ankündigung der EU-Reform im Jahr 2019 viele überschuldete Privatpersonen ihr Verbraucherinsolvenzverfahren hinausgeschoben und auf die Gesetzesänderungen gewartet haben.¹³ Dadurch wurde die Überschuldung weniger in den öffentlichen Verzeichnissen sichtbar und konnte nicht von der Creditreform und der SCHUFA angemessen erfasst werden. Somit kann festgehalten werden, dass das Ausmaß der Überschuldung in Deutschland in den letzten beiden Jahren nicht ausreichend statistisch dargestellt werden kann.

Zu betonen ist auch, dass die bisher dargestellte Analyse der Überschuldung in Deutschland die „Subjekte Überschuldung“ vernachlässigt. Dies liegt daran, dass die vorgestellten Datenbanken zum Thema Überschuldung mit der Gläubigerseite kooperieren und deshalb auch nur diese Perspektive darstellen können. Die Statistik zur Überschuldung privater Personen¹⁴ des statistischen Bundesamtes, die in Kooperation mit den Sozialen Schuldnerberatungsstellen erstellt wird, kann mehr Auskunft zur Situation der von Überschuldung betroffenen Personen geben. Dadurch kann festgestellt werden, dass sich je nach Lebensumstand deutliche Unterschiede aufzeigen. Beispielsweise nahmen im Jahr 2020 überproportional viele alleinerziehende Frauen (13,8 %) und alleinlebende Männer (29,9 %) eine Schuldnerberatung wahr. Beinahe jede dritte überschuldete, alleinerziehende Frau (29 %) und jeder fünfte überschuldete alleinlebende Mann (20 %) war geschieden. Kinderlose Paare waren vergleichsweise weniger überschuldet (13,7%)¹⁵. Die durchschnittliche Schuldensumme der beratenden Personen lag bei 29.230€.

¹³ Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass viele Insolvenzanträge, trotz Überschuldung, nicht von den Verbraucherinnen und Verbrauchern gestellt wurden. Dieses Vorgehen ist der Autorin aus der eigenen Tätigkeit als Schuldnerberaterin bekannt.

¹⁴ Für das Berichtsjahr 2020 gingen Angaben von 593 Beratungsstellen (42 % aller Beratungsstellen) und 588.000 überschuldeten Personen in die Datenanalyse ein. (vgl. Statistisches Bundesamt Destatis, 2021c, S.3, S.5)

¹⁵ Im Vergleich betrug der Anteil alleinerziehender Frauen in der Gesamtbevölkerung nur 5,2 % und der Anteil alleinlebender Männer lag lediglich bei 19,5 %. Der Anteil kinderloser Paare an der Gesamtbevölkerung lag mit 28,2 % etwa doppelt so hoch. (vgl. Statistisches Bundesamt Destatis, 2021a)

Als die sechs Hauptüberschuldungsgründe¹⁶ für das Jahr 2021 gelten Arbeitslosigkeit (19,4%), Erkrankung, Sucht, Unfall (17,8%), unwirtschaftliche Haushaltsführung (14,0%), Trennung, Scheidung, Tod (11,8%), längerfristiges Niedrigeinkommen (11,0%) und gescheiterte Selbstständigkeit (8,6%). (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.60) Bei einem Überschuldungsverlauf kann eine Ursache oder aber mehrere zusammenhängende Ursachen eine Rolle spielen. Die Überschuldung kann mit psychischen und physischen Belastungen einhergehen. Demnach können von Überschuldung Betroffene mit Problematiken konfrontiert sein, die sie nicht mehr selbstständig lösen können. Die Unterstützungsmöglichkeiten, die in der Praxis wahrgenommen werden, sind sehr vielseitig. Manche Schuldnerinnen und Schuldner wenden sich an Familie, Freunde, Bekannte, an Anwältinnen und Anwälte, andere an gewerbliche Schuldnerberatungen und wiederum andere an Soziale Schuldnerberatungsstellen

1.3 Zwischenfazit

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass eine Verschuldung volkswirtschaftlich erwünscht ist und erst eine Überschuldung eine Problematik für die Betroffenen darstellt. Trotz Corona-Pandemie zeigt sich die deutsche Wirtschaft sehr widerstandsfähig und die prognostizierte Welle an Überschuldung spiegelt sich aktuell nicht in den Zahlen wider. Im Gegenteil zeigen die Statistiken eine Verbesserung der Überschuldungssituation von Privatpersonen in Deutschland auf. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.7) Allerdings ist davon auszugehen, dass sich das Bild von Überschuldung aufgrund unterschiedlicher Einflüsse nicht darstellen lässt und eine Dunkelziffer existiert. Aspekte, wie der Anstieg der Langzeitarbeitslosigkeit als Auswirkungen der Krise, legen nahe, dass die finanziellen Folgeerscheinungen der Corona-Pandemie sich erst Jahre¹⁷ später aufzeigen werden. (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2022, S.8) Überschuldung ist ein gesellschaftliches Phänomen, bei dem die Ursachen meist außerhalb der Person liegen, und jeder, unabhängig vom Alter (ab Volljährigkeit), Geschlecht oder Herkunft, damit konfrontiert werden könnte. Zudem kann es neben finanziellen Problematiken auch zu einer psychosomatischen Destabilisierung von Betroffenen kommen, sodass sie Unterstützung benötigen. (vgl. Groth et al., 2010, S.4) Fest steht, dass Überschuldung von Privatpersonen sich im Wandel befindet und auch zukünftig ein bedeutendes Thema

¹⁶ Als Grundlage für die Hauptüberschuldungsgründe dient die Veröffentlichung der Statistik zur Überschuldung privater Personen 2020 des Statistischen Bundesamtes. Für das Jahr 2021 findet durch die Creditreform eine Hochrechnung statt, auf die wegen Aktualität in dieser Arbeit zurückgegriffen wurde. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021d, S.60)

¹⁷ Im iff-Überschuldungsreport 2021 wurde die Vermutung veröffentlicht, dass das finanzielle Ausmaß der Covid-19-Pandemie mit einer Verzögerung von rund zwei Jahren ersichtlich sein wird. Dabei wurde ein Vergleich zur Finanzkrise 2007/2008 hergestellt, bei dem sich die Auswirkungen in einer Zeitspanne von zwei Jahren zeigten. (vgl. Institut für Finanzdienstleistungen e.V., 2021, S.13)

bleiben wird. Eine perspektivische Auseinandersetzung mit der Problematik und ein reflektierter Umgang mit der eigenen Arbeitsweise erscheint in Zeiten von Wandel gerade für Soziale Schuldnerberatung bedeutend und notwendig.

2 Soziale Schuldnerberatung

Für die Bearbeitung der Forschungsfrage ist es nun wichtig ein Verständnis für die Tätigkeit und für gewisse Denkmuster der Sozialen Schuldnerberatung zu erhalten.

2.1 Komplexität der Sozialen Schuldnerberatung

Im Sinne einer begrifflichen Klarheit ist eine Betrachtung aus historischer Perspektive hilfreich. Traditionell befasste sich Sozialarbeit und Sozialpädagogik nur wenig mit der finanziellen Situation der Menschen. Wenn finanzielle und soziale Probleme zusammentrafen und bearbeitet wurden, dann meist im Kontext von Personen, die als Randgruppe galten, wie Strafgefangene, Straffentlassene oder Obdachlose. Die erste allgemeine Schuldnerberatungsstelle wurde 1977 von der Stadtverwaltung Ludwigshafen am Rhein eröffnet. Und schon zehn Jahre danach konnte ein regelrechter Boom mit rund 134 Schuldnerberatungsstellen verzeichnet werden. (vgl. Münder, Höfker, 1990, zitiert nach Münder, Schruth 1999, S.17) Die rasante Entwicklung der Schuldnerberatung kann mit der Entwicklung der Kreditgesellschaft und dem Anstieg der Arbeitslosigkeit Anfang der 80er Jahre in Verbindung gebracht werden. (vgl. Groth et al., 2010, S.4) Zu Beginn widmeten sich verschiedene Berufsgruppen ansatzweise dem Thema Überschuldung.¹⁸

In der Sozialen Arbeit wurde schnell erkannt, dass diese Ansätze nicht ausreichend waren und oft mit schlimmeren Folgen, wie höheren Zinssätzen, für die Betroffenen verbunden waren. (vgl. Brühl, Zipf, 2000, S.266) So entwickelte sich die Schuldnerberatung als eine „[...] Bewegung von unten [...] von Praktikern aus der Praxis heraus [...]“. (Groth, Schulz, Schulz-Rackoll, 1994, S.22) In Fachkreisen bestand allerdings der Vorwurf der „Theorielosigkeit“ (Reis, 1992, S.5), denn es gab kein einheitliches Konzept und Fortbildungen bestanden aus praxis- und handlungsbezogenen Inhalten und der Weitergabe des selbst angeeigneten Wissens. Bedenkt man allerdings den Kapazitätseinsatz im Auf- und Ausbau der Arbeit und den damit verbundenen Zeitmangel, erscheint es rückblickend kaum möglich gewesen zu sein, zu den damaligen Verhältnissen Theorien zu entwerfen. (vgl. Groth, Schulz & Schulz-Rackoll, 1994, S.22)

¹⁸ Beispielsweise boten Banken Lösungsansätze, wie Umschuldungen, Neukredite, Stundungen und Ratenreduzierungen an. (vgl. ebd.)

Seit Beginn der Schuldnerberatung gab es verschiedene Ansätze sie fachlich einzuordnen.¹⁹ Heute sind die Bezeichnungen Soziale Schuldenberatung, mit dem begrifflichen Fokus auf Schulden, und die Soziale Schuldnerberatung, bei dem „die Schuldnerin und der Schuldner“ im Mittelpunkt stehen, geläufig.

In der vorliegenden Arbeit wird die Soziale Schuldnerberatung als Begriff bevorzugt, die mit ihrer konzeptionellen Ausrichtung davon ausgeht, dass überschuldete Hilfesuchende nicht nur finanzielle Probleme haben, sondern mit persönlichen, gesundheitlichen, familiären und sozialen schwierigen Situationen konfrontiert sein können. Deshalb gibt die Soziale Schuldnerberatung den „[...] überschuldeten Klienten Hilfestellung unter der Berücksichtigung ökonomischer, juristischer und sozialer Kriterien, sowie der psychischen und physischen Verfassung [...]“. (Schondelmaier, Stahl, Eichin, 2012, S.9) Priorität hat die Existenzsicherung, gefolgt von der Schuldenregulierung. Im Gegensatz zu den gewerblichen und zum Teil unseriösen Schuldnerberatungen,²⁰ gehören die Sozialen zu den Non-Profit-Organisationen, deren Sachziel die Optimierung der gemeinnützigen Zwecke dominiert. (vgl. Ahlrichs, 2012, S.62) In der Regel sind die Sozialen Schuldnerberatungsstellen geprägt von einem Netzwerk aus Kooperationspartnern, auf die bei Bedarf und bei Überschreitung der eigenen Zuständigkeit im Einzelfall verwiesen werden kann oder deren Hilfe Betroffene bereits im laufenden Beratungsverfahren eigeninitiativ in Anspruch nehmen.

Auch wenn die begriffliche Einordnung geklärt ist, handelt es sich dabei nicht um eine einheitliche Definition und es besteht weiterhin eine Unübersichtlichkeit des Angebotes. Zwar ist Soziale Schuldnerberatung als bedeutende Aufgabe der Sozialen Arbeit anerkannt, allerdings existiert bundesweit kein (einheitliches) Berufsbild der Schuldnerberatung mit klaren Ausbildungsanforderungen und Qualitätsprüfungen.²¹ (vgl. Neuenfeldt, 1998, S.13) Deshalb können sich die Rahmenbedingungen und

¹⁹ So wurde sie anfangs als Schuldenregulierung, als Entschuldungshilfe, als Wirtschaftssozialarbeit, oder Schuldnerhilfe bezeichnet. (vgl. Berner, 1995, S.11; Groth, Schulz, Schulz-Rackoll, 1994, S.27) Bei der Entschuldungshilfe wurde die Soziale Schuldnerberatung im Sinne von Geldverwaltung oder im Rahmen von Straffälligenfonds gesehen. (vgl. Berner, 1995, S.11) Bei der Wirtschaftssozialarbeit wurde von Sozialer Schuldnerberatung als Teilbereich der allgemeinen Finanzberatung für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen gesprochen, „[...] deren Aufgabe einerseits die Problembehandlung akuter Überschuldungssituationen ist, die aber andererseits auch durch ihre strukturelle Prävention versucht, Überschuldung zu verhindern [...]“. (Groth, Schulz, Schulz-Rackoll, 1994, S.27) Die Begründung der Schuldnerhilfe lag darin, dass Hilfe alle Tätigkeiten zusammenfasst und andere Berufsgruppen, wie Familienhilfe, Jugendhilfe oder Bewährungshilfe, die sich mit dem Begriff Hilfe bereits etabliert haben, gleichstellt. (vgl. Berner, 1995, S.11)

²⁰ Die Verbraucherzentrale NRW e.V. informiert auf ihrer Homepage darüber, wie man unseriöse Angebote von Schuldnerberatungen erkennen kann. (vgl. 2021)

²¹ Es gibt zum Beispiel Zertifikatskurse. (vgl. 2021) Außerdem werden im Rahmen der Studiengänge Soziale Arbeit, Sozialrecht und Wirtschaftsrecht einzelne Studieninhalte an den Hochschulen angeboten – diese sind der Autorin durch ihre Lehrtätigkeiten an der Hochschule Mannheim und der SRH Hochschule Heidelberg bekannt. Eine eigene Ausbildung für Soziale Schuldnerberatung gibt es jedoch nicht.

Vorgehensweisen für die Zweckerfüllung der Sozialen Schuldnerberatungen stark unterscheiden. Es gibt Beratungsstellen, die eine reine Schuldnerberatung anbieten. Darunterfallen beispielsweise die Krisenintervention, die Existenzsicherung, das Sichten und Ordnen von Unterlagen und die Vorbereitung auf eine Regulierung. Jedoch erfolgt die Umsetzung der Sanierung beispielsweise durch niedergelassene Anwälte. Andere soziale Beratungsstellen bieten ein gesamtes Paket von der Schuldner- bis hin zur Insolvenzberatung an. Wiederum andere bieten darüber hinaus nach § 305 Abs. 4 der InsO die Vertretung vor dem Insolvenzgericht oder während des eröffneten Insolvenz- und Restschuldbefreiungsverfahrens an.

Es gibt Schuldnerberatungen, die sich auf bestimmte Zielgruppen eingestellt haben, wie die suchtspezifische Schuldnerberatung, die Jugendschuldnerberatung oder die betriebliche Schuldnerberatung für Unternehmen und deren Mitarbeitende. Andere Beratungsstellen beraten in ihrer Region alle überschuldeten Privatpersonen, die von ihnen aufgesucht werden, und manche darüber hinaus noch selbstständige und ehemals selbstständige Personen. Je nach Region und jeweiligen Kostenträgern gibt es verschiedene Finanzierungsmodelle, die Einfluss auf die Aufgaben der Schuldnerberatung nehmen. So gibt es Beratungsstellen, die eine kostenfreie Schuldnerberatung für alle Hilfesuchende anbieten können, und andere, bei denen der Zugang für kostenfreie Beratung aufgrund mangelnder Finanzierung auf bestimmte Personengruppen beschränkt wird. In vielen Regionen wird die Kostenübernahme für eine Schuldnerberatung beispielsweise nur für überschuldete Menschen, die Leistungen nach den zweiten und zwölften Sozialgesetzbüchern erhalten, bewilligt. Auch der Umgang mit diesen Einschränkungen ist sehr unterschiedlich. Manche Einrichtungen schließen deshalb sogenannte Nicht-Leistungsbezieher aus ihrem Angebot aus und dann gibt es wiederum solche, die alle Hilfesuchenden beraten. Jedoch müssen Betroffene ohne genannten Leistungsbezug eine umstrittene Kosteneigenbeteiligung tragen.²²

Auch der Rahmen, in dem Schuldnerberatung stattfindet, kann sich durch einen integrierten oder spezialisierten Ansatz unterscheiden. Bei dem integrierten Ansatz sind die Schuldnerberatungen eingebettet in einem anderen Beratungskontext, zum Beispiel in der Sozial- und Lebensberatung. Beim spezialisierten Ansatz sprechen die Hilfesuchenden primär wegen ihrer Schuldenproblematik vor.²³ Bei beiden Ansätzen werden, falls erforderlich, die finanziellen wie die sozialen Aspekte bearbeitet, „da sie nur unterschiedliche Facetten einer gemeinsamen Problemlage sind“ (Münder, Schruth, 1999, S.23). Zudem gehören die Angestellten der Sozialen Schuldnerberatungsstellen

²² Über die Finanzierung einer Schuldnerberatung werden bis heute Fachdebatten geführt. Näheres hierzu wird unter Kapitel 2.2 aufgegriffen.

²³ Das Beratungsangebot ist der Autorin durch ihre Berufserfahrung als Schuldnerberaterin bekannt.

unterschiedlichen Berufsgruppen an. Bei den Sozialen Schuldnerberaterinnen und Schuldnerberatern handelt es sich zum größten Anteil um Mitarbeitende der sozialpädagogischen Berufe, wie der Sozialen Arbeit. Darüber hinaus sind zum Beispiel Volljuristinnen und -juristen sowie Wirtschaftsjuristinnen und -juristen, Bankkaufleute und Versicherungskaufleute vertreten. Je nach Größe der Einrichtung können Verwaltungsfachangestellte ebenso Teil des Teams sein. (vgl. Gregor, 2007, S.168)

Mit dieser Aufzählung, die nicht als abschließend gilt, wurde die Heterogenität der Sozialen Schuldnerberatungsstellen verdeutlicht. Demnach können sich die Kompetenzen der Beratenden je nach Profession und Einrichtungskonzept voneinander unterscheiden. In Deutschland geht man aktuell von rund 1.430 Sozialen Schuldnerberatungsstellen aus, die unter der Trägerschaft der Verbraucher- und Wohlfahrtsverbände oder der Kommunen bzw. der Mitgliedschaft in einem der Verbände tätig sind. (vgl. Statistisches Bundesamt Destatis, 2021c, S.3) Wenn nachfolgend also von der Sozialen Schuldnerberatung die Rede ist, so ist die ganze Bandbreite an Angebotsvielfalt in Deutschland gemeint.

2.2 Die Ökonomisierung des Sozialen

Nachdem die Vielschichtigkeit und Komplexität der Sozialen Schuldnerberatung dargestellt wurden, wird im Folgenden erörtert aus welchen Anlässen heraus Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit für unabdingbar erscheinen. Zu Beginn werden die finanziellen Aspekte genannt, da es dabei um die grundlegende Existenz der Beratungsstellen geht. Zwar nicht aus Gründen der bloßen Selbsterhaltung der Einrichtung, sondern um zukünftig den gesellschaftlichen Zweck erfüllen und die Unterstützung für Hilfesuchende weiterhin anbieten zu können. Für die Darstellung ist ein Rückblick notwendig.²⁴

2005 kam es im Rahmen der Aktivierungspolitik und der damit zusammenhängenden „HartzIV-Reform“ zu einem politischen Paradigmenwechsel und einem veränderten Verständnis des Sozialstaats vom „Wohlfahrtsstaat zum Aktivierenden Staat“ (Tabatt-Hirschfeld, 2018, S.90). Zwar mussten Soziale Schuldnerberatungen schon immer wirtschaftlich handeln, allerdings führten die Vielzahl von Reformansätzen, die sich mit den öffentlichen Verwaltungsstrukturen und den Fortschritten im organisatorischen und finanziellen Bereich befassten, zu neuen Anforderungen an die Organisationen. (vgl. Tabatt-Hirschfeld, 2018, S.89; Holdenrieder, 2017, S.13, S.35) Dadurch kam es zu einer stärkeren betriebswirtschaftlichen Ausrichtung, die als Ökonomisierung des Sozialen

²⁴ Schon mit der Betrachtung der rechtlichen Umsetzung durch das damalige Bundessozialhilfegesetz (BSHG) mit den §§ 102 und 17 BSHG ist die Kundenorientierung ersichtlich. Dabei stand die Verstärkung persönlicher Hilfe im Vordergrund und dies impliziert eine individuelle Betrachtung der Betroffenen und deren Schuldensituation.

zusammengefasst werden kann. (vgl. Tabatt-Hirschfeld, 2018, S.89; Holdenrieder, 2017, S.13, S.35). Deren Auswirkungen können auf drei Ebenen dargestellt werden.

Auf der Makroebene, den sozialpolitischen Rahmungen, gab es neue gesetzliche Regelungen, in denen die Schuldnerberatung beispielsweise explizit im Gesetz aufgeführt wurde. (vgl. § 16a Nr. 2, § 17 SGBII; § 11 Abs.5 S.2 bis 4 & § 75 Abs.2 SGBXII) Dabei kam es auf Seiten der Politik zu einem Wertewandel, in dem die ökonomischen Werte wichtiger erschienen als die sozialen. (vgl. ebd., S.92) Die Selbstverantwortung und Selbststeuerung, sowie das Fördern und Fordern standen an erster Stelle und es ging vermehrt um die Produktivität des Sozialstaates, die in Verbindung mit der Agenda 2010 manifestiert wurde. (vgl. Ebli, o.J., S.12) Es gab den Verdacht der Unproduktivität der klassischen Transfersozialpolitik des Wohlfahrtsstaates, sodass eine marktorientierte Führung unter den Gesichtspunkten der Effektivität und Effizienz und „die Etablierung wettbewerbliche[r] Elemente in der sozialen Leistungserbringung“ (Brünner, 2007, S.216) notwendig erscheint.²⁵ (vgl. Holdenrieder, 2017, S.35)

Auf der Mesoebene führte die Ökonomisierung dazu, dass sich die „partnerschaftliche Zusammenarbeit“ zur „Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung“ (Wohlfahrt, 2016, S.14f) zwischen Kostenträger und Leistungserbringer wandelte. (vgl. ebd.) Wesentliche Änderungen fanden im Rahmen der Bezuschussung und der Zugangsvoraussetzung für kostenfreie Schuldnerberatung statt. Die

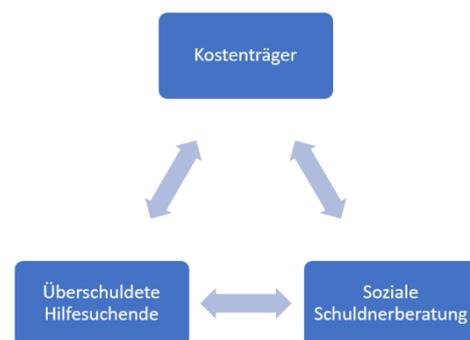


Abbildung 2: Sozialrechtliches Leistungsdreieck (vgl. Christa, 2010, S.31)

Finanzierung der Sozialen Schuldnerberatungen ist schon immer geprägt durch die Konstellation eines sozialrechtlichen Leistungsdreiecks. Es gibt für einen gewissen Personenkreis²⁶ den sozialrechtlichen Anspruch gegenüber dem Kostenträger. Dieser übernimmt die Leistungen im Sinne des Subsidiaritätsprinzips, wenn möglich, nicht selbst, sondern beauftragt die Sozialen Schuldnerberatungsstellen verschiedener Träger. Die Schuldnerberatung erbringt eine solche Leistung und wird dafür vom Kostenträger finanziert.

Bei der Betrachtung des sozialrechtlichen Leistungsdreieckes erkennt man eine nicht-schlüssige Austauschbeziehung, da das Ergebnis und die Wirkung einer Beratung oft nicht greifbar sind. Deshalb ist dieses Dreiecksverhältnis von einem Vertrauensvorschuss

²⁵ Dahme und Wohlfahrt stellen infrage, ob die „Allokationseffizienz und Effizienzorientierung sozialer Dienste und der sozialen Arbeit nicht vor allem eine Maßnahme des Kostenmanagements im Sozialsektor und weniger der Qualitätssicherung und -entwicklung [dient] [...]“ (2013, S.197)

²⁶ Beispielsweise gibt es einen Anspruch für Leistungsbezieher nach SGB II oder SGB XII.

aller Akteure geprägt und hat insgesamt einen Vertrauensgutcharakter. (vgl. Arnold, 2014b, S.651; Seifert, Boehmer 2017, S.242) Dieses Vertrauen zeigte sich auch in der bis dahin vorherrschenden institutionellen Bezuschussung der Sozialen Schuldnerberatungen, die meist selbst für die finanzielle Verwaltung aufkamen. (vgl. Christa, 2010, S.31; Stadt Mannheim, 2004, S.3) Jedoch wurde zunehmend kritisiert, dass es im Rahmen der institutionellen Bezuschussung und im Sinne des Selbstkostendeckungsprinzips nur wenige Anreize an der Ausrichtung von „Maßstäben der Effektivität und Effizienz“ oder „Qualitäts-, Markt- und Kundenorientierung [gab]“ (Holdenrieder, 2017, S.40). So wurde die institutionelle Bezuschussung bei vielen Einrichtungen zu einzelfallbezogenen Leistungsentgelten abgeändert.²⁷ (vgl. Stadt Mannheim, 2004, S.3) Eine Berücksichtigung der Einzelfallsituation setzt eine Kundenorientierung voraus.

Die Zugangsvoraussetzungen für eine kostenfreie Schuldnerberatung wurden in diesem Zuge in vielen Regionen angepasst. Die Kostenfreiheit der Schuldnerberatung galt und gilt in manchen Fachkreisen und Regionen noch heute als essentielles Qualitätsmerkmal des Sozialen. 2010 urteilte das Bundessozialgericht (BSG)²⁸, dass von „einem erwerbsfähigen Nichthilfebedürftigen [...] erwartet werden [kann], dass er auf eigene Kosten präventive Maßnahmen ergreift, um den Eintritt von Hilfebedürftigkeit zu vermeiden [...]“ (BSG, 13.07.2010 -B 8 SO 14/09 R) Dieses Urteil löste bei vielen Kostenträgern von Sozialen Schuldnerberatungsstellen ein Handeln in Verbindung mit Sparmaßnahmen aus, sodass ab da nur noch für bestimmte Personenkreise eine kostenfreie Beratung gewährleistet wurde. (vgl. Holdenrieder, 2017, S.13, S.36, S.39) Bis heute gibt es Fachdebatten darüber, wie mit den Kosten einer Sozialen Schuldnerberatung verfahren werden soll, da die zum Teil herrschenden eingeschränkten Zugangsvoraussetzungen implizieren, dass ein gesellschaftliches Phänomen zunehmend individualisiert wird.²⁹ Eine intensive Auseinandersetzung mit der Debatte würde den

²⁷ Als Praxisbeispiel kann die Stadt Mannheim dienen, die in einer Beschlussvorlage vom November 2011 beschrieb, dass dadurch die „Hilfe passgenau bezogen auf die Einzelfallsituation gewährt“ (Stadt Mannheim, 2004, S.3) wird und dass dies „zu mehr Transparenz über die Beratungsergebnisse im Einzelfall und zu einem effektiveren Einsatz der Mittel“ (ebd.) führen wird.

²⁸ Dabei hatte eine erwerbstätige Schuldnerin mit einem Einkommen von 1.470€ netto ihren Anspruch auf kostenfreie Schuldnerberatung eingeklagt. Jedoch entschied das Gericht zu ihren Ungunsten. (vgl. BSG, 13.07.2010 -B 8 SO 14/09 R)

²⁹ In Bezug auf überschuldete Menschen ist der Hinweis auf Selbstsorge, wie es beim „aktivierenden System“ vorzufinden ist, nicht hinnehmbar, weil die zentralen Ursachen für die Notlage oft außerhalb der Personen liegen. Demnach wäre es die Aufgabe der Sozialpolitik Voraussetzungen zu schaffen, dass Überschuldete befähigt werden, ihre finanziellen und sozialen Probleme eigenverantwortlich bewältigen zu können. Vor allem die öffentliche Hand würde von einer schnellen Lösung der Überschuldungssituation profitieren. (vgl. Holdenrieder, 2017, S.27) Es gibt Forschungen, die sich mit dem sozialen Mehrwert beschäftigten und dabei feststellten, dass jeder Euro, der in die soziale Schuldnerberatung gesteckt wird,

Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb werden nur Aspekte aufgegriffen, die die finanziellen Auswirkungen auf die Ausrichtung der Kundenorientierung darstellen.

Für die Mikroebene gilt, dass die Grundprinzipien bezüglich kostenfreier Schuldnerberatung hinterfragt werden mussten. Da die Beratungsstellen als Non-Profit-Organisationen nicht über einen finanziellen Spielraum verfügten, bedeutete es in der praktischen Umsetzung, dass sie alle anderen Personen aus dem Hilfsangebot ausschließen oder eine Kosteneigenbeteiligung der Betroffenen einführen mussten.³⁰ Zum Teil konnten zusätzliche Kostenträger gefunden werden, um das Angebot auf die jeweiligen Personenkreise ausweiten zu können. Somit können Beratungsstellen durch mehrere Leistungsdreiecke geprägt sein. Auf der Mikroebene entstand für die Sozialen Schuldnerberatungen zum ersten Mal Druck ihre Arbeit zu legitimieren. Dadurch wurde das finanzielle Risiko völlig auf die Einrichtungen übertragen und sie sahen sich spätestens hier gezwungen wirtschaftlich zu agieren. Unerwartete erhöhte Kosten, die nicht in den vereinbarten Entgelten abgedeckt waren, stellten ab jetzt ein größeres Risiko für das Bestehen der Einrichtung dar. (vgl. Merchel, 2008)

Da die Finanzierung bei einigen Beratungsstellen nun fallweise bewilligt wird und sie monatliche Ausgaben zu decken haben, ist eine größere Abhängigkeit von einer bestimmten Anzahl an Beratungsfällen vorhanden. Diese Tatsache macht deutlich, dass die betrieblichen Aspekte stärker berücksichtigt werden müssen als es zuvor der Fall war. Zwar bestehen aktuell Wartezeiten in vielen Regionen, die zeigen, dass der Bedarf an Sozialer Schuldnerberatung höher als der momentane Bestand an Hilfsangeboten ist. Jedoch gibt es aktuelle Forderungen der Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung e.V. (BAG-SB) die Schuldnerberatung auszubauen, da die Fachkräfte an ihrer Belastungsgrenze sind.³¹ (vgl., 2021, S.1-2) Sollte dies geschehen, werden die momentanen Wartezeiten vermutlich abgebaut werden und die Ratsuchenden werden dadurch mehr Auswahlmöglichkeiten an Beratungsstellen erhalten. Eine solche Entwicklung wäre positiv und notwendig. Allerdings heißt dies im Umkehrschluss, dass

eine soziale und wirtschaftliche Wirkung einen Gegenwert von 5,30€ ergibt. (vgl. ASB Schuldnerberatung GmbH, 2013)

³⁰ Die Mannheimer Lokal-Politik beschränkte beispielsweise ab 2011 die Kostenübernahme nur noch auf Leistungsbezieher nach SGBII oder SGBXII oder auf Rentner, die von einer Leistungsanspruchnahme bedroht sind. Für alle anderen wird keine Unterstützung auf freiwilliger Basis durch die Kommune gewährt. Die Mannheimer Sozialen Schuldnerberatungsstellen boten weiterhin Beratungen für sogenannte Nichtleistungsbezieher an, jedoch mussten sie eine Kosteneigenbeteiligung erheben. Mit diesem Vorgehen mussten sie niemanden aus ihrem Hilfsangebot ausschließen. Dies ist der Autorin durch ihre Praxiserfahrung als Schuldnerberaterin in Mannheim bekannt.

³¹ Das Positionspapier der BAG-SB mit dem Titel „Zeit zum Handeln! Schuldnerberatung ausbauen“ (2021, S.1-2) weist darauf hin, dass die Fachkräfte der Schuldnerberatungsstellen ihre Belastungsgrenze erreicht haben und fordert einen gesetzlichen Rahmen für die vollumfängliche Finanzierung und den Ausbau der Beratungsstellen. (vgl. ebd.)

ein größerer Wettbewerb entstehen könnte und damit wird die Ausrichtung an den Kunden und der Kundenzufriedenheit mehr an Bedeutung gewinnen.

Der Legitimationsdruck entstand nicht nur gegenüber den Kostenträgern, sondern zum Teil auch gegenüber anderen Sozialen Schuldnerberatungsstellen, die keinerlei Einschränkungen im Zugang erlebten und die die Kostenfreiheit weiterhin als Qualitätsmerkmal und deren Verlust auch als Verlust des Sozialen ansahen.³² Rückblickend betrachtet erscheint die Kostenfreiheit als Qualitätsmerkmal sehr fragwürdig zu sein. Denn welche Aussage kann dieses Merkmal über die tatsächliche Beratungsqualität geben? Schließlich verrät dieses Kennzeichen nur eine Auskunft über den Zugang der Beratung und spiegelt lediglich wider, wie private Überschuldung in unserer Gesellschaft und in der Sozialpolitik wahrgenommen wird. Diese Fachdiskussionen zeigen, dass auch die Qualitätsmerkmale der Sozialen Schuldnerberatungen je nach Einrichtung unterschiedlich wahrgenommen und definiert werden – was eine Herausforderung für diese Forschungsarbeit darstellt. Es wird offensichtlich, dass die kostenfreie Schuldnerberatung als Qualitätsmerkmal veraltet und überholt angesehen werden muss. Daher erscheint es umso wichtiger, Maßstäbe zu finden, die tatsächlich Aussagen über die Qualität einer Beratung machen können und hier stellt die Kundenorientierung unter Berücksichtigung der Kundenzufriedenheit und eines Beschwerdemanagement eine geeignetere Vorgehensweise dar.

2.3 Die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung

Nun stellt sich die Frage, wer die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung sind? Hierzu kann vorweggenommen werden, dass der Kundenbegriff nicht als typischer Begriff für das Klientel der Sozialen Arbeit gilt und dass dieser von vielen Fachkräften als unpassend bezeichnet werden wird.³³ Diese Vermutung wird durch zwei Rückmeldungen im Rahmen der ermittelten Ergebnisse des Fragebogens dieser Forschungsarbeit bekräftigt. Darin wurde formuliert, dass „im Beratungskontext [...] die Bezeichnung Kunde als sehr problematisch [empfunden wird]“ und, dass „[...] eher von Klienten als [von] Kunden [gesprochen werden sollte] [...]“. Bauer erklärt, dass auch der Begriff des Klienten seine Schwierigkeiten mit sich bringt, da er tendenziell ein „paternalistisches Verhältnis, das der deutschen Tradition der Wohlfahrtspflege“ (Bauer, zitiert nach Merchel, 2009, S.49)

³² Rhein äußerte sich in einem Fachartikel sehr kritisch über Schuldnerberatungen, die eine Kosteneigenbeteiligung einführen. Nach ihm sei es „kaum noch plausibel [...], warum es sich um eine soziale Schuldnerberatung handeln soll“ (Rhein, Herzog, 2014, S.90), da das Qualitätsmerkmal der „Kostenfreiheit“ keine Gültigkeit mehr hat. (vgl. ebd.) Fraglich erscheint im Umkehrschluss, ob es sozialer ist, ganze Personengruppen aus dem Angebot auszuschließen, obwohl sie die Beratung aufsuchen und die Hilfe in Anspruch nehmen möchten.

³³ Thorwart schreibt, dass die „[...] Sprache der Marktwirtschaft [...] dem Menschenbild der sozialen Arbeit nicht im Mindesten gerecht [wird]“ (2000, S.91)

entspringt, beschreibt.³⁴ Schmidt erläutert, dass die Frage nach dem Kunden trivial erscheint und dass die Antwort „ein Kunde ist jemand, der bei uns kauft“ (2021, S.30) aus Unternehmenssicht zu vermuten ist. Eine solche Kundenausrichtung, reduziert auf bezahlende Kunden, ist im sozialen Bereich fragwürdig und unangemessen und wird der vorgestellten Definition von Sozialer Schuldnerberatung nicht gerecht. Beratende möchten aus ihrem Selbstbild heraus nicht mit wirtschaftlichen Unternehmen, die Kunden mit Kaufkraft verbinden, gleichgestellt werden. Vor allem weil die Hilfesuchenden meist „nicht zu den zahlungskräftigen Mitgliedern der Gesellschaft, sondern [...] [zu den] von Benachteiligung sowie Ausgrenzung“ (Holdenrieder, 2017, S.240) bedrohten Personen gehören und deshalb im Mittelpunkt der Beratung stehen.

Schmidt macht allerdings darauf aufmerksam, dass bei tiefergehender Auseinandersetzung der Kundenbegriff viel komplexer betrachtet werden muss. (vgl. 2021, S.30) Selbst in der betriebswirtschaftlichen Forschung lässt sich überraschenderweise feststellen, dass die Definition des Kundenbegriffs nur wenig Beachtung findet und wenn doch, dann nicht streng auf die Kaufkraft reduziert wird. Meist werden im Rahmen von Untersuchungen zur Kundenorientierung, Kundenbindung oder Kundenzufriedenheit verschiedene Definitionen von Autoren verwendet, die sie der jeweiligen Forschung und der jeweiligen Branche anpassen. (vgl. Bäuerle, 2000, S.11) Für diese Forschungsarbeit wird dasselbe Vorgehen gewählt und auf eine Betrachtungsweise des Kundenbegriffs zurückgegriffen, die durchaus in der Sozialen Schuldnerberatung Anwendung findet. Eine mögliche Definition beschreibt den Kunden „[...] als tatsächliche, im weitesten Sinne auch als potenzielle Partei auf der Nachfrageseite eines Marktes [...], die als Einzelperson, Institution oder Organisation mit mehreren Entscheidungsträgern auftreten kann“ (Dichtel, Issing 1993, S.1253; Diller, 1994, S.583). Ergänzend kann eine aus dem industriellen Bereich abgeleitete Definition von Schütze, die alle Personen, die handeln, bestimmen, beurteilen und ein Gefühl der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit erleben, als Kunden bezeichnet, dienen. Er spricht somit alle Personen, die auf irgendeine Art und Weise am Kauf beteiligt sind, an. (vgl., 1992, S.123-124)

³⁴ Andere bevorzugen den Begriff des „Nutzers“. Allerdings ist dieser auch zu kritisieren, da dieser Begriff das Konsumieren einer Leistung hervorhebt und den koproduktiven Charakter sprachlich nicht darstellt. (vgl. Ahlrichs, 2012, S.65)

Überträgt man diese beiden Definitionen auf die Soziale Schuldnerberatung und spricht anstatt von Kauf von einer personenbezogenen Dienstleistung werden eine Reihe von Kunden ersichtlich. Wie das beispielhafte Schaubild³⁵ zeigt, gibt es eine Vielzahl von Stakeholdern, die Einfluss auf die Schuldnerberatung haben oder an der Beratung interessiert sind. All diese Interessengruppen könnten als



Abbildung 3: Anspruchsgruppen als Zahnräder (eigene Darstellung)

Kunden angesehen werden und werden im Schaubild als Zahnräder dargestellt. Das Bestehen einer Schuldnerberatung hängt von dem Einfluss und dem Zusammenspiel aller Zahnräder ab. Richtet sich die Beratungsstelle nur nach den Bedürfnissen und Ansprüchen eines Stakeholders aus, könnten damit andere vernachlässigt und nicht zufrieden gestellt werden – sie blockieren – und dies gefährdet die Existenz der Einrichtung. Es handelt sich demnach um einen permanenten Balanceakt der Stakeholder und deren Erwartungen sowie der eigenen Ansprüche und Ziele. (vgl. Seifert, Boehmer, 2017, S.241-242; Christa, 2010, S.80)

Für die vorliegende Forschungsarbeit wird der Kundenbegriff nochmals enger auf die tatsächlichen und potenziellen Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Schuldnerberatung bezogen. Die Überschuldungssituation der Kunden und die damit zusammenhängenden Problematiken wurden bereits im Kapitel 1.2 näher erläutert. Dabei konnte festgestellt werden, dass es nicht „die typischen Kunden“ gibt, da es sich um ein gesamtgesellschaftliches Problem handelt und jeden betreffen kann. Zwar hat die Micromarketing-Systeme und Consult GmbH erstmals 2021 acht Überschuldungstypen³⁶ veröffentlicht, jedoch erscheinen diese sehr oberflächlich und nicht ausreichend zu sein, um sie auf die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung übertragen zu können.³⁷ Es wird

³⁵ Das Schaubild dient nur als Beispiel und zeigt mögliche Stakeholder auf und gilt aufgrund der Heterogenität der Schuldnerberatungsstellen nicht für alle Einrichtungen. Es handelt sich dabei auch nicht um eine abschließende und vollumfängliche Aufzählung.

³⁶ Bei der „microm Überschuldungstypologie“ handelt es sich um ein Analysekonzept, das auf der Datenauswertung des SchuldnerAtlas Deutschland basiert. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.40)

³⁷ Beispielsweise wird der „Typ 3: Konsum-Überschuldete“ (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.42) als jemand, der vermehrt in den unteren Einkommensgruppen zu finden ist und zu dem trotz begrenztem Finanzbudget analoges und digitales Shopping zur Konsumkultur dazugehört, beschrieben. Das

davon ausgegangen, dass sich die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung nicht selbst in diesen Typus wiederfinden würden und deshalb wird hier auf eine nähere Ausführung verzichtet.

Zudem ist zu beachten, dass es seit der Gründung der Sozialen Schuldnerberatung eine Reihe von Veränderungen in den wichtigen Umweltsegmenten gab, wodurch sich die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung stetig veränderten. Exemplarisch können der demografische, gesellschaftliche und technologische Wandel³⁸ genannt werden, der sich auf die Kunden und den damit zusammenhängenden Anforderungen an die Beratungsstelle auswirkt. (vgl. Prosche, 2021, S.46-48) Auch eine „kaum überschaubare Vielfalt von Eingriffen in Regelungen und Gesetze“ (Holdenrieder, 2017, S.34) Auswirkungen darauf, welche Kunden die Beratung aufsuchen bzw. welche Kunden von den Schuldnerberatungen beraten werden konnten. Bereits genannt wurde der Einfluss des Urteils des Bundessozialgerichts, das den gesetzlichen Anspruch auf eine präventive Schuldnerberatung für sogenannte Nicht-Leistungsbezieher ausschloss, wonach sich die Kundenkonstellationen dementsprechend verändert haben. (vgl. BSG, 13.07.2010 -B 8 SO 14/09 R) Auch die zum Teil eingeführte Kosteneigenbeteiligung kann die Kunden und deren Erwartungen über die Beratung und über die Fachkräfte verändern.³⁹ Auch die Überschuldungsgründe der Hilfesuchenden können sich im Laufe der Zeit verändern. So führten beispielsweise die Hochwasserkatastrophe⁴⁰ oder die noch derzeit andauernde Coronakrise Menschen in eine finanziell prekäre Lage mit spezifischen Problematiken. Durch die vielen unterschiedlichen Beispiele für Veränderung in der Umwelt wird deutlich, dass die Umwelt selbst ein sehr komplexes System ist und dass der „kontinuierliche Wandel“ (Schreyögg, 2016, S.213) der Umwelt zu Wandel der Kunden führt.⁴¹

Die bisherigen Erkenntnisse unter Berücksichtigung der Heterogenität der Sozialen Schuldnerberatungen werden nun für die Forschungsarbeit in einer passenden Definition zusammengetragen. Kunden der Sozialen Schuldnerberatung im engeren Sinne, sind alle

Motto „[...] [ich] konsumiere, also bin ich!“ wird diesen Personen zugeschrieben. (vgl. ebd.) Diese und die Ausführung der anderen Typisierungen werden von der Autorin als abwertend wahrgenommen und implizieren, dass Überschuldung individualisiert wird. Aspekte wie eine Abhängigkeit von digitalen Angeboten aufgrund einkommensschwacher Verhältnisse oder eine psychosomatische Instabilität der Betroffenen wurden dabei nicht berücksichtigt.

³⁸ Auch die gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen, wie die Angebotsvielfalt von veränderten Konsumgütern (auch virtuell), Konsumwünsche und Finanzierungsmöglichkeiten oder die Digitalisierung sind Beispiele dafür, dass Kunden und deren Bedürfnisse und Bedarfe sich stetig wandeln.

³⁹ Merchel bestätigt die Vermutung mit der Aussage: „Die Macht der Adressaten wächst mit dem Grad einer finanziellen Beteiligung“ (2013, S.44).

⁴⁰ Mitte Juli 2021 kam es durch extremes Unwetter in Teilen Deutschlands zur Hochwasserkatastrophe.

⁴¹ Für den Umgang mit kontinuierlichen Veränderungen in Organisationen gibt es unterschiedliche Konzepte und Theorien. Als exemplarisches Beispiel kann die Theorie des organisatorischen Lernens genannt werden, da wissenschaftlich betrachtet in der „Logik der Veränderung“ (Schreyögg, 2016, S.213-214) das Lernen liegt.

überschuldete oder von Überschuldung bedrohte Personen, die eine Beratungsstelle aufsuchen und Hilfe in Anspruch nehmen möchten und die im Rahmen der Zugangsvoraussetzungen beraten werden können. Im Beratungsalltag werden die Kunden mit Begrifflichkeiten, wie Klientinnen und Klienten, Schuldnerinnen und Schuldner, Hilfe- und Ratsuchende, Adressatinnen und Adressaten synonym beschrieben. Inhalte und Dauer der Beratungsprozesse hängen von der individuellen Problemstellung der Kunden und den Strukturen der Sozialen Schuldnerberatung ab.

Man unterscheidet zwischen ehemaligen, aktuellen und potenziellen Kunden. Ehemalige Kunden sind Personen, die mindestens einmal beraten wurden und deren Beratung bereits abgeschlossen wurde.⁴² Abschlüsse hängen von der jeweiligen Zielsetzung des Kunden und der Fachkraft sowie der Zuständigkeit der Beratungsstelle ab. Eine Beratung kann auch durch einen Abbruch seitens des Kunden oder der Schuldnerberatung erfolgen. In der Literatur werden abgebrochene Beratungen als „verlorene Kunden“ (Stauss, Seidel, 2002, S.23) bezeichnet. Ehemalige Kunden können auch im Sinne einer Nachbetreuung zu aktuellen Kunden werden. Aktuelle Kunden befinden sich in einem laufenden Beratungsprozess. Unter potenziellen oder zukünftigen Kunden werden Personen, die bisher keine Soziale Schuldnerberatung in Anspruch genommen haben, jedoch aufgrund ihrer finanziellen Situation eine Beratung benötigen, zusammengefasst. Unter den potenziellen Kunden befinden sich auch Hilfesuchende, die aufgrund von eingeschränkten Zugangsvoraussetzungen bei den Sozialen Schuldnerberatungen bisher nicht beraten werden konnten, die aber Unterstützung benötigen. Hierbei ist es wünschenswert, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen zukünftig so angepasst werden, dass diese Menschen auch beraten werden können!

Durch den Wandel muss der Kundenbegriff im Rahmen der Sozialen Schuldnerberatung „grundsätzlich dynamisch und eben nicht statisch gedacht werden“ (Schreyögg, 2016, S.213). Die Kunden und deren Bedürfnisse von gestern können sich von den heutigen unterscheiden und die von morgen können nochmals ganz andere sein. Der Übergang ist fließend und bedeutet, dass in der Praxis von Schuldnerberatungen Anfang und Ende von Umwelteinflüssen und Problemstellungen verschwimmen können. Werden solche Veränderungen der Bedürfnisse nicht wahrgenommen und angepasst, fühlen sich die betroffenen Personengruppen nicht gut aufgehoben und können als Kunden verloren gehen. (vgl. ebd., S.213-214) Welche Auswirkungen ein solcher Verlust für die Soziale Schuldnerberatung bedeuten kann, wird im Kapitel 3.3.1 näher beleuchtet.

⁴² Für manche Schuldnerberatungen gelten Personen, die nur einmal die Beratung aufgesucht haben, als „Erstkontakt“ und nicht als Kunde. Für die vorliegende Arbeit, werden sie jedoch als Kunde definiert.

2.4 Herausforderungen bezüglich der Kundenzufriedenheit

Nachdem die Kundenfrage geklärt wurde, gilt es festzustellen, welche Bedeutung die Kundenzufriedenheit hat und warum die Ausrichtung danach in der Praxis oft eine Herausforderung darstellt. Da es im späteren Forschungsteil, um die Befragung von Mitarbeitenden geht, ist es wichtig ein Bild von Kundenzufriedenheit im Hinblick auf dem besonderen Kontext der Tätigkeit und der Spezifika der Sozialen Schuldnerberatung zu erhalten.

2.4.1 Relevanz der Kundenzufriedenheit

Nach Scharnbacher und Kiefer handelt es sich bei der Kundenzufriedenheit um ein psychologisches Phänomen, von dem alle Menschen eine mehr oder weniger vorhandene individuell geprägte Vorstellung haben. Darin enthalten sind positive Empfindungen, wie klaglos, satt, freudig, glücklich, befriedigt sein und sich wohlfühlen. Überträgt man diese Definition auf die Kunden der Sozialen Schuldnerberatung, dann geht es um eine positive emotionale Reaktion gegenüber dieser personenbezogenen Sozialen Dienstleistung. Im Umkehrschluss ist die Unzufriedenheit eine negative emotionale Reaktion darauf. (vgl. ebd., 2003, S.5)

Für Unternehmen hat die Kundenzufriedenheit enorm an Bedeutung gewonnen.⁴³ Heute gibt es eine Vielzahl an Theorien und Ansätzen, die sich mit der Kundenzufriedenheit befassen. Auf die weltweite Wirtschaft übertragen, lässt sich feststellen, dass erfolgreiche Unternehmen sich darin ähneln, die Bedeutung der Kundenzufriedenheit als ein zentrales Anliegen erfasst zu haben.⁴⁴ (vgl. Hinterhuber, 1999, S.5) Bei der wahrnehmbaren Akzeptanz der Wirtschaftsunternehmen für diese Thematik musste mit Verwunderung festgestellt werden, dass obwohl die von Überschuldung betroffenen Personen im Mittelpunkt der Sozialen Schuldnerberatung stehen, deren Zufriedenheit in den Leitbildern kaum bis gar keine Bedeutung finden.⁴⁵ Nun könnte davon ausgegangen werden, dass die Werte und die Haltung der sozialen Beratungsstellen von ihrem eigenen Sinn heraus zufriedene Kunden anstreben und sie es deshalb als nicht für nötig empfunden haben, diese explizit zu erwähnen. Dementgegen spricht, dass Werte, wie „[...] gegenseitiger Respekt, Wertschätzung und Empathie [...]“ (ASS Arbeitsgemeinschaft

⁴³ Bis zum Jahr 1992 wurden allein in den USA über 15.000 Zufriedenheitsstudien veröffentlicht. (vgl. Peterson, Wilson, 1992, S.61)

⁴⁴ Beispielhaft können Firmen, wie „BMW, Braun, Holiday Inn, Mc Donald’s, Rank Xerox, [...], Masterfoods und Schöller“ (Becker, 2019, S.81) aufgeführt werden, die in ihren „Mission Statement“ Leitsätze aufnehmen, wie „Kundenzufriedenheit ist unser oberstes Ziel“ (ebd.).

⁴⁵ Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden 20 Leitbilder von Sozialen Schuldnerberatungen unterschiedlicher Trägerstrukturen begutachtet. Jedoch wurde der Aspekt der Zufriedenheit ihrer Kunden darin nicht erwähnt.

Spezialisierte Schuldnerberatung Mannheim GmbH, o.J.), die ebenfalls als selbstverständlich für Soziale Unternehmen gelten sollten, in solchen Leitbildern genannt werden. Im Rahmen der Forschungsarbeit wurden 180 Mitarbeitende der Sozialen Schuldnerberatung bewusst nach der Priorität der Kundenzufriedenheit in ihren Einrichtungen gefragt. Dabei stimmten 53,33 % der Teilnehmenden mehrheitlich, 12,22 % voll und ganz und 20,56 % nur teilweise zu, dass das Ziel der Kundenzufriedenheit die höchste Priorität in der eigenen Beratungsstelle hat. Für

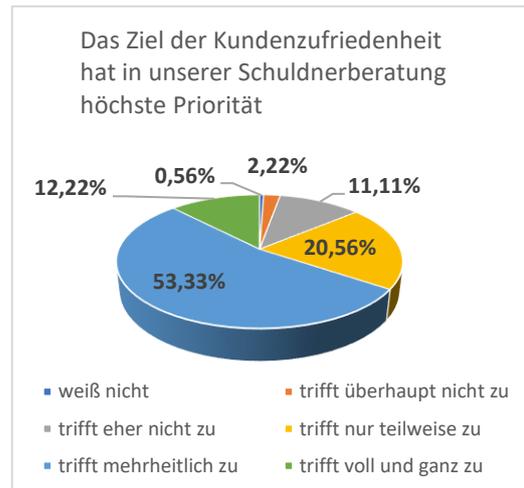


Abbildung 4: Auswertung der Aussage 13 des Fragebogens (eigene Darstellung)

einen Sozialen Berufsweig, für den die Kundenorientierung bedeutend sein sollte, war nicht zu erwarten, dass 11,11 % der Aussage eher nicht zustimmten und 2,22 % überhaupt nicht zustimmten. Eine Person (0,56 %) konnte aufgrund von Unwissenheit keine Angaben zur Priorität der Kundenzufriedenheit machen.

Dass ausgerechnet Profit-Unternehmen sich an dem Ziel der Kundenzufriedenheit orientieren, liegt daran, dass sie erkannt haben, dass sich die zufriedenen Kunden ökonomisch als höchst wertvoll erwiesen haben. (vgl. Christa, 2010, S.17) Dies lässt sich mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen belegen, in denen festgestellt wurde, dass sich Kundenzufriedenheit „[...] über die mediierenden Konstrukte Kundenloyalität und Markterfolg positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirkt“ (Homburg, 2016, S.80). Mit den Bemühungen um zufriedene Kunden wird die Kundenbindung angestrebt, die „[...] operationalisiert [wird] über die Weiterempfehlung, die Treue, den Kauf anderer [...] Dienstleistungen vom gleichen Anbieter“⁴⁶ (Riedel, Gresser, 2016, S.7), was wiederum einen ökonomischen Erfolg verspricht. (vgl. ebd.) Eine Bindung führt zu Stammkunden, die sich ertragreicher darstellt, als neue Kunden zu gewinnen. Die Neugewinnung ist meist mit hohen Kosten verbunden. (vgl. Christa, 2010, S.18-19)

Für die Soziale Schuldnerberatung würde das Ziel der Kundenbindung oder die Bildung von Stammkunden dem fachlichen Grundsatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“ widersprechen. Es geht nicht darum die Kunden zu halten, sondern eher darum, dass die Kunden die Inanspruchnahme der Hilfe nicht mehr benötigen und im besten Fall nicht nochmals

⁴⁶ Für einen Träger mit einem größeren Leistungsangebot könnte die Kundenbindung durchaus eine Rolle spielen. Wenn ein Kunde beispielsweise mit einer Sozialen Schuldnerberatung eines Trägers zufrieden ist, könnte dieser bei anderen Problematiken denselben Träger mit anderen Leistungsangeboten, wie z.B. Familienhilfe oder Lebensberatung, aufsuchen.

wegen einer Überschuldungsproblematik vorsprechen müssen.⁴⁷ Zwar könnte die Kundenbindung in Form einer negativen Abhängigkeit zwischen den Ratsuchenden und den Fachkräften entstehen, wenn Beratende im Zuge der stellvertretenden Position Kunden entmündigen, jedoch würde dies entgegen den fachlichen Standards und guter Beratung geschehen.⁴⁸ Der ganzheitliche Ansatz würde dabei falsch interpretiert werden und in einer nicht professionellen „Allein- und Allmachtzuständigkeit“ enden. (vgl. Münder, Schruth 1999, S.39) Schließlich soll es darum gehen, Hilfesuchende dazu zu befähigen, „[...] zukünftig eigenständig im Rahmen ihrer wirtschaftlichen Grenzen mit Geld umzugehen, um eine weitere oder erneute Überschuldung zu vermeiden“ (Berner, 1995, S.13).

Loyalität aufgrund von Zufriedenheit spielt allerdings eine große Rolle für die sozialen Beratungsstellen. „Loyalität soll hier verstanden werden als (emotionale) Verbundenheit im Gegensatz zu (vertraglich, technischer) Gebundenheit.“ (Riedel, Gresser, 2016, S.7) Ziel sollte es sein, dass die Kunden freiwillig die Beratung in Anspruch nehmen und eine gute Beratungsatmosphäre herrscht. „Der reine Verbleib beim Anbieter ist [...] kein Zeichen für Loyalität.“ (ebd.) Denn auch unzufriedene Kunden könnten die Beratung weiterhin in Anspruch nehmen, weil sie beispielsweise keine Beratungsalternative sehen oder bei einem Wechsel (nochmals) lange Wartezeiten⁴⁹ in Kauf nehmen müssten. Demnach lassen statistische Angaben, wie eine hohe Nachfrage an das Beratungsangebot, noch keine Rückschlüsse über die Zufriedenheit der Kunden zu, sondern geben allenfalls Auskunft über einen hohen Bedarf und ein zu geringes Angebot.

Die Weiterempfehlung des Angebotes hingegen steht im engen Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Kunden. Wenn Kunden als Meinungsträger auftreten und über ihre eigenen Erfahrungswerte sprechen, nehmen sie eine wichtige Kommunikationsrolle für die Soziale Schuldnerberatung ein. Gerade in Zeiten mit mangelnden Ressourcen, wie Zeit, Geld, Personal und steigendem Wettbewerb ist ein zufriedener Kunde ein wichtiger, authentischer und kostenloser Werbeträger für die Organisationen und sollte nicht unterschätzt werden. (vgl. Seifert, von Boehmer, 2017, S.251) Vor allem unter dem Aspekt, dass bisher nur rund 10 % aller von Überschuldung betroffenen Personen von den Beratungsstellen erreicht werden und für viele das Beratungsangebot noch unbekannt ist, erscheint die Weiterempfehlung eine wirkungsvolle Werbung zu sein. (vgl. Institut für Finanzdienstleistungen e.V., 2016, S.13) In der Studie „Technical Assistance

⁴⁷ Dieser Aspekt wird auch als „Exit Strategie“ (Christa, 2010, S.29) bezeichnet.

⁴⁸ Kuntz beschreibt, dass bei Fachtagen häufig darüber diskutiert wurde, inwieweit Hilfesuchende entmündigt werden und damit das Ziel der „Hilfe zur Selbsthilfe“ untergraben wird. (vgl. 1999, S.48)

⁴⁹ Die Wartezeit wurde hier genannt, da sie als Beschwerdegrund im Rahmen dieser Forschungsarbeit von den teilnehmenden Mitarbeitenden der Sozialen Schuldnerberatungsstellen häufig aufgeführt wurde.

Research Programs“ wurde festgestellt, dass zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen durchschnittlich drei weiteren Personen mitteilen. (vgl. Becker, 2002, S.81) Aus der Praxiserfahrung kann bestätigt werden, dass die Mund-zu-Mund-Propaganda, der meist genannte Grund ist, wie Kunden auf das Beratungsangebot aufmerksam werden.⁵⁰

Auch im Rahmen der andauernden Qualitätsdebatte spielt die Kundenzufriedenheit eine erhebliche Rolle. Merchel beschreibt, dass in guten Einrichtungen die relevanten subjektiven Qualitätsaspekte der Kunden in den Blick genommen werden. (vgl. Merchel, 2013, S.55) Die adressatenbezogene Qualität wird definiert als die „Übereinstimmung zwischen Erwartungen hinsichtlich der Leistung und der tatsächlich erbrachten [bzw. empfundenen] Dienstleistung“ (Meinhold, Matul, 2003, S.15). Interessanterweise wird die Entstehung von Kundenzufriedenheit ebenso definiert. Daher erscheint es aus der Logik des Qualitätsbegriffes, aber auch aus dem Wesensmerkmal der Sozialen Arbeit für personenbezogene soziale Dienstleistungen unumgänglich zu sein, sich nach den Personen zu orientieren, die von der Leistung profitieren sollen.⁵¹ Unabhängig davon kann hier eingebracht werden, dass die Hilfesuchenden nicht nur Kunden der Sozialen Schuldnerberatung sind, sondern auch Staatsbürger mit entsprechenden Rechten, mit denen „[...] sie die Handlungsweise öffentlicher bzw. durch öffentliche Finanzmittel finanzierte Institutionen kontrollieren dürfen bzw. gegenüber denen sich diese Institutionen zu legitimieren haben“ (Schaarschuch, 1996, S.16). Für das Qualitätsmanagement und die Qualitätsentwicklung der Sozialen Schuldnerberatungen hat die Kundenzufriedenheit insgesamt eine strategische Bedeutung. (vgl. Merchel, 2013, S.198) Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass sich Konzepte, wie kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter (KQS),⁵² European Foundation for Quality Management (EFQM),⁵³ Total Quality Management (TQM)⁵⁴ und die reformierte Qualitätsnorm: DIN EN ISO 9000ff,⁵⁵ explizit am Kunden und dessen Bedarfe und Perspektive orientieren. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung teilten vereinzelte

⁵⁰ Die ASS Mannheim GmbH führt Statistiken, um festzustellen, wie Kunden auf ihre Beratung aufmerksam geworden sind. Dabei wird bei jeder Neuaufnahme explizit gefragt, woher sie von dem Beratungsangebot erfahren haben. Die Empfehlung durch aktuelle und ehemalige Kunden ist bisher immer der am häufigsten genannte Grund gewesen. 2021 lag der Wert bei der ASS Mannheim GmbH bei 37 %. Um eine allgemeingültige Aussage darüber treffen zu können, wäre eine aktuelle Forschung zum Thema Kontaktaufnahme angebracht.

⁵¹ Im Kapitel 2.4.3 wird näher auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit eingegangen.

⁵² KQS ist ein Qualitätsmanagementverfahren, in dessen Zentrum die Kunden als Koproduzenten der Arbeit stehen. (vgl. Merchel, 2013, S.134)

⁵³ EFQM-Modell: Dabei werden Dienstleistungen und Kundenbeziehung aus der Kundenperspektive durch Befragung und zusätzlichen Messgrößen, wie z.B. Reklamationen, erhoben. (vgl. Christa, 2010, S.84)

⁵⁴ TQM setzt die unabdingbare Orientierung am Kunden voraus und das Beschwerdemanagement und die Verbesserung von Schwachstellen werden thematisiert. (vgl. ebd.)

⁵⁵ Bei DIN EN ISO 9000ff geht es um einen adressatenbezogenen Qualitätsbegriff und entsprechende Normierungen. Die Kundenzufriedenheit wird als „höchstes Gut“ angesehen (vgl. ebd., S.84-85)

Fachkräfte mit, dass Qualitätsmanagement in ihren Sozialen Schuldnerberatungsstellen oder bei den jeweiligen Trägern implementiert ist und andere äußerten, dass sie bisher keinen Bezug hierzu haben.⁵⁶ Festzustellen ist allerdings, dass der adressatenbezogene Qualitätsbegriff aktuell und vor allem in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.⁵⁷ Denn Arnold beschreibt, dass selbst bei den Leistungsempfängern zu beobachten ist, dass sie „selbstbewusster auftreten und die erbrachte Leistung kritischer hinterfragen“ (Arnold, 2014a, S.586) und sich somit mehr an der Qualität von Leistungen orientieren und mehr davon überzeugt werden müssen. Diese Überzeugungsarbeit kann nur stattfinden, wenn man herausfiltert, was die Hilfesuchenden zufriedenstellt. (vgl. ebd.)

2.4.2 Die Rolle der Mitarbeitenden

Bei den Sozialen Schuldnerberatungen kann Zufriedenheit nur in Abhängigkeit von unterschiedlichen Akteuren entstehen. Ohne Individuen, wie die Mitarbeitenden, ist eine Beratungsstelle nicht handlungsfähig und kann als ein „Abstraktum“ (Merchel, 2015, S.7) angesehen werden. (vgl. ebd.) Das Personal ist die jeweilige Schnittstelle, an der alle Sozialen Schuldnerberatungen, unabhängig vom jeweiligen konzeptionellen Ansatz, in einem direkten Kontakt zu den Kunden stehen. So können diese Kontakte entscheiden, ob die gesamte Einrichtung positiv oder negativ bewertet wird. Aus der Position der Sozialen Schuldnerberatung ist jegliche Vorarbeit des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit vergebens, wenn an den bedeutenden Schnittstellen mit den Kunden ein schlechter Eindruck entsteht und dadurch das Image geschädigt wird. (vgl. Christa, 2010, S.87)

Dieser Gesichtspunkt macht deutlich, dass die Fachkräfte Potenziale, wie Handlungskompetenzen benötigen, um die komplexen Aufgaben im Zusammenhang mit der Orientierung am Kunden bewältigen zu können. Herner beschreibt Kompetenzen, die in der Sozialen Schuldnerberatung gefordert werden. In Verbindung mit Kundenzufriedenheit sind die Selbstkompetenzen, die Interaktions- und Kommunikationskompetenzen sowie die Reflexions- und Evaluationskompetenzen besonders hervorzuheben. Dabei handelt es sich um die Qualifikationen, Werte und Haltungen der Mitarbeitenden und um besondere Fähigkeiten im Umgang mit den Hilfesuchenden und deren individuellen Problemstellungen. Die genannten Fähigkeiten implizieren eine selbstkritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und der Arbeit,

⁵⁶ Im Fragebogen wurde nicht explizit nach dem Bestehen von Qualitätsmanagement gefragt, jedoch äußerten sich die Teilnehmenden unter den offenen Fragen zu dieser Thematik.

⁵⁷ Im Rahmen dieser Forschungsarbeit waren die Befragten der Meinung, dass das Ziel der Kundenzufriedenheit in der Schuldnerberatung in Zukunft teilweise eine höhere Bedeutung als heute haben wird. Der Mittelwert liegt bei dieser Aussage bei 3,02 (für die Berechnung des Mittelwertes wurde hierbei die Antwort „weiß nicht“ nicht berücksichtigt).

dem Verlauf des Beratungsprozesses und der daraus resultierenden Möglichkeit bei Bedarf das eigene Vorgehen zu korrigieren und zu verbessern. (vgl. Heiner, 2010, zitiert nach Ansen, 2018, S.31) Klar ist, dass es bei der Kundenorientierung darum geht, auf die Kunden individuell „[...] einzugehen und durch Erfahrungen mit den Kunden zu lernen und dadurch Kundenzufriedenheit nachhaltig und vorausschauend gewährleisten zu können“ (Scharnbacher, Kiefer, 2003, S.3).

Jedoch ist die Einflussnahme auf die Kundenzufriedenheit nicht nur den Fähigkeiten der Akteure, die sich durch ihr Verhalten, wie beispielsweise durch den freundlichen Umgang mit den Kunden manifestieren, zuzuschreiben. (vgl. Homburg, 2016, S.283) Es gibt auch die Dimension der kundenorientierten Einstellung, deren Auswirkung bedeutend für die Kundenzufriedenheit sein kann. Dabei geht es um „[...] eine Denkhaltung, die dadurch geprägt ist, dass [die Mitarbeiterin oder] der Mitarbeiter die Bedeutung von Kundenorientierung für [...] [das eigene] Unternehmen, aber auch für sich selbst, verinnerlicht hat“ (Homburg, Stock-Homburg, 2012, S.19). Dasselbe kann auf die Bedeutung der Kundenzufriedenheit übertragen werden. Die helfende Beziehung zwischen Fachkräften und Kunden setzt eine intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Einstellungen zu den Kunden und zu Überschuldungsproblematiken voraus. Die eigene Einstellung „zu Geld und Konsum, zu Unrecht, zu Schuld, Unwissenheit und Betrug [...] und [zu den] [...] wechselnden Rollen als Berater, Begleiter, Informant, Helfer, Diplomat, Vormund, [...], Anwalt, etc. [muss reflektiert werden]“ (Just, Ohnesorge, Roßmanith, Schleimer, Wagner, Willemsen, 1994, S.40-41).

In der folgenden Abbildung werden die zwei Dimensionen „Verhalten“ und „Einstellung“ von Kundenorientierung im Hinblick auf die Mitarbeitenden dargestellt. Das Resultat ist ein Kundenprofil mit vier unterschiedlichen Konstellationen. Beim „Kundenorientierungsmuffel“ (Homburg, 2016, S.284) sind beide Dimensionen sehr niedrig ausgeprägt, wohingegen bei dem

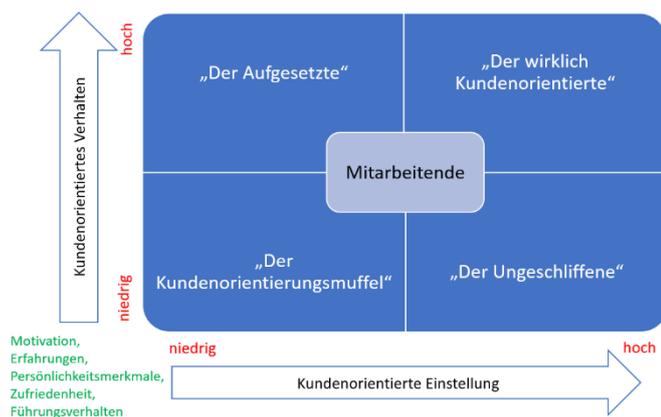


Abbildung 5: Kundenorientierungsprofil (vgl. Homburg, Stock-Homburg, 2012, S.19)

„wirklich Kundenorientierte[n]“ (ebd.) die Werte verinnerlicht sind und sich im Verhalten gegenüber dem Kunden zeigen. Beim „Ungeschliffenen“ ist die Kundenorientierung zwar stark verankert, allerdings zeigen sich im Verhalten Defizite auf und könnten auf verbesserungswürdige Kompetenzen, z.B. in der Kommunikation hindeuten. Bei der

„aufgesetzten Kundenorientierung“ (ebd.) ist das entsprechende Verhalten stark ausgeprägt, jedoch ist die tatsächliche Einstellung dazu sehr gering. Dieses Phänomen zeigt sich in der Praxis an trainiertem Verhalten oder an erfüllten Forderungen der Einrichtung, jedoch ohne Bewusstsein, für das Erfordernis. (vgl. ebd.)

In der Forschung wurden vier Einflussgrößen hierfür genannt: Die Motivation, die Erfahrung, die Persönlichkeitsmerkmale und das Führungsverhalten. Sie verifizieren die Auswirkungen auf die Einstellung der jeweiligen Mitarbeitenden und gelten als Ansatzpunkte für mögliche Maßnahmen zur Veränderung der Einstellung. Bei der Motivation für soziale Tätigkeiten im Non-Profit-Bereich geht man, im Gegensatz zum Profit-Bereich, vermehrt von einer intrinsischen Motivation⁵⁸ geleitet von der eigenen Wertvorstellung und dem eigenen Sinn für die Tätigkeit aus. (vgl. Ahlrichs, 2012, S.99) Denn die Beratung, die Bearbeitung, die Beurteilung und die Bewertung von Fallkonstellationen sind von einem hohen Maß an Freiheit und Autonomie der Fachkräfte geprägt.⁵⁹ (vgl. Prosche, 2021, S.32-33, 41-44; vgl. Just, et.al, 1994, S.39)

Bei der zweiten Komponente bezüglich der Einstellung handelt es sich um die Erfahrungen, die mit den Kunden bereits gemacht wurden. Viele Studien zeigen, dass negative Kundenkontakte „zu einer Verminderung der persönlichen Ressourcen und darüber hinaus zu einer negativen Einstellung gegenüber Kunden führen“ (Homburg, 2016, S.284). In diesem Zusammenhang wird der „Burnout-Effekt“ (ebd.), bei dem es sich „um eine Form der emotionalen Erschöpfung, die zu reduzierter Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters und Abgestumpftheit gegenüber den Kunden führt“ (ebd.), handelt. In der Sozialen Schuldnerberatung kann die Arbeit mit den oft benachteiligten Menschen zu „Abgrenzungsproblemen und psychischen Belastungen“ (Schneider, Pennerstorfer, 2014, S.159) führen, die sich wiederum negativ auf die Arbeit und auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken können. (vgl. ebd.) Auch Merkmale der Persönlichkeit der Akteure haben Einfluss auf deren Einstellungen. Hervorgehoben werden das Selbstwertgefühl, das die Sicherheit der eigenen Fähigkeiten widerspiegelt, sowie die Kontaktfreude und das Einfühlungsvermögen, die als Voraussetzung für die Soziale Arbeit gelten sollten.

⁵⁸ Charakteristisch für Soziale Organisationen, wie die Sozialen Schuldnerberatungen, ist, dass neben bezahltem Personal auch freiwillige und ehrenamtliche Mitarbeitende tätig sind. Die überwiegende intrinsische Motivation kann bei dem hauptamtlichen, aber vor allem bei dem ehrenamtlichen Personal vorausgesetzt werden. (vgl. Hölzle, 2017, S.23)

⁵⁹ Als Metapher kann Malik's Geschichte der drei Maurer dienen. Dabei arbeiten drei Maurer auf einer Baustelle. Auf die Frage, was sie hier tun, antwortete der erste: „Ich verdiene hier meinen Lebensunterhalt“. Der nächste antwortete stolz: „Ich bin der beste Maurer im ganzen Land“. Der dritte Maurer antwortete: „Ich helfe mit, eine Kathedrale zu bauen“ (vgl. 2001, S.89, zitiert nach Hölzle, 2017, S.47). Dieses Beispiel verdeutlicht, dass bei ein und derselben Tätigkeit, die Motivation für die Ausübung sehr unterschiedlich sein kann.

Bevor auf die letzte Einflussgröße „Führungsverhalten“ eingegangen wird, wird als eine Zusatzkomponente für die Mitarbeitenden, die Mitarbeiterzufriedenheit aufgeführt.⁶⁰ Es wird darauf hingewiesen, dass die Kundenzufriedenheit nicht isoliert von der Mitarbeiterzufriedenheit betrachtet werden kann. „Vielmehr werden sie in eine Wirkungskette eingebunden, die bei der Mitarbeiterzufriedenheit beginnt und über die Konstrukte Kundenzufriedenheit und Markterfolg bis hin zum Unternehmenserfolg reicht.“ (Stock-Homburg, 2012, S.192) In der Literatur⁶¹ wird davon ausgegangen, dass zufriedenes Personal, indirekt und direkt, über sein Verhalten, die Kundenzufriedenheit positiv beeinflusst. Heute werden Mitarbeitende meist nicht nur als Produktionsfaktor gesehen, sondern eher als Mitglieder einer Organisation wahrgenommen, in der die Bedürfnisse und die Arbeitszufriedenheit wichtige zu berücksichtigende Faktoren sind. (vgl. Holtbrügge, 2018, S.2) Deshalb investieren viele Unternehmen in den letzten Jahren in eine systematische Auswertung und in die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit. (vgl. ebd., S.5, S.191-192) Ob dieses Vorgehen bereits in der Sozialen Schuldnerberatung Anklang gefunden hat, kann im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht geklärt werden. Es wäre allerdings ein zu unterstreichendes Thema.

Bei der Kundenzufriedenheit kommt es nicht nur auf die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeitenden an, sondern auch auf die der Führungskräfte. Die Vorbildfunktion, geeignete Führungstechniken, Anreiz- und Motivationssysteme⁶² und eine positiv gelebte Konflikt- und Feedback-Kultur sind dafür ausschlaggebend. Erhöhter Leistungsdruck, zu hohe Fallzahlen, mehr Quantität als Qualität und unsichere Arbeitsverhältnisse⁶³ sind Beispiele, die hingegen beeinträchtigend und demotivierend auf die Mitarbeitenden und somit auf die Kunden wirken. (vgl. Just, et.al, 1994, S.39-40) Gerade bei personenbezogenen Dienstleistungen sollten die durchführenden Personen mehr im Fokus stehen – vor allem in Zeiten von Fachkräftemangel. Führungskräfte müssen dafür sorgen, dass nicht nur die Kundenorientierung im Rahmen des ganzheitlichen Ansatzes im Leitbild des Unternehmens verankert ist, sondern, dass auch die Ausrichtung auf die

⁶⁰ Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde explizit in einem Fragebogen von einer Fachkraft genannt, dass es hierbei nicht nur um Kundenzufriedenheit, sondern auch um Mitarbeiterzufriedenheit gehen sollte.

⁶¹ Dafür kann der Human Relations-Ansatz, der auf eine Vielzahl von Experimenten aufbaut, als Beispiel dienen. Seit den siebziger Jahren regt der Ansatz „[...] die Debatte um die Quality of Work Life bzw. Humanisierung der Arbeit“ (Holtbrügge, 2018, S.13) an und leistete einen wesentlichen Beitrag für die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und für ein sozialeres Arbeitsklima für Unternehmen. (vgl. ebd.)

⁶² Die Motivationstheorie von Maslow gilt heute als eine der bedeutenden Lehren der Arbeitsmotivation. Dabei gilt es, die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu ermitteln und anschließend Anreize zu schaffen, die bei der Befriedigung des jeweiligen Bedürfnisses behilflich sind. (vgl. Holtbrügge, 2018, S.16)

⁶³ Dahme und Wohlfahrt erklären, dass sich die Arbeitsbedingungen in dem sozialen Dienstleistungssektor wandelten und damit Teilzeitarbeit zur Normalität wurde. 58 % aller Beschäftigten in der freien Wohlfahrt sind in Teilzeit tätig. Gleichzeitig führt diese Umstellung zu einem Wandel der sozialen Dienste in einen tendenziellen Niedriglohnsektor mit den damit verbundenen Prekarisierungstendenzen. (vgl. 2013, S.196-197)

Zufriedenheit der Kunden verinnerlicht wird. (vgl. Spannagl, General Electric AG, 2005, S.74) „Mit anderen Worten: Die Ausrichtung auf den Kunden wird ein ganzheitlicher Prozess“. (ebd.) Spannagl kritisiert, dass das Problem bei der Kundenorientierung oft auf der Führungsebene herrscht und dass zwar ein Verständnis dafür vorhanden ist, die Handlungen sich aber meist auf Einzelaktionen beschränken. Er schreibt: „Nur wenn es [...] gelingt, die Kundenorientierung in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu verankern, ist der Nährboden geschaffen, um die Idee ‚Kundenzufriedenheit‘ wachsen zu lassen.“⁶⁴ (ebd., S.75) Die bedeutende Rolle der Mitarbeitenden zeigt auf, dass trotz des sozialen Auftrags der Sozialen Schuldnerberatungen, die Kundenzufriedenheit kein Selbstläufer darstellt und eine intensive Auseinandersetzung dringend zu empfehlen ist.

2.4.3 Kunden als Koproduzenten

Jede Beratung ist von der „Integration eines externen Faktors“ (Holdenrieder, 2017, S.240), den Klienten und Klientinnen, abhängig.⁶⁵ Um Kunden langfristig in die Lage zu versetzen ihre materielle und soziale Situation selbstständig regeln zu können, sollten sie nach ihren individuellen Fähigkeiten, ihrer Vorbildung und ihrem Wissenstand, soweit wie möglich an der Beratung beteiligt werden. (vgl. Kuntz, 1999, S.48) Deswegen dürfen Fachkräfte nicht alleine ohne Absprache mit den Kunden handeln, denn damit würde man gewisse Lernerfahrungen, zum Beispiel im Umgang mit Gläubigern, unmöglich machen und die Beratenden hätten ein Übermaß an Macht, die sich in einer Abhängigkeit zu den Fachkräften, als „permanente Krücke“ (Just, 1994, S.50) zeigt. Die Hilfesuchenden sind also als Koproduzenten anzusehen, die den Beratungsverlauf beeinflussen und die im gesamten Beratungsprozess einbezogen werden müssen. (vgl. Seifert, von Boehmer, 2017, S.240) Demnach hängen die Ergebnisse und die Qualität der Beratungen stark von der Kooperation und Mitwirkung der Überschuldeten ab.⁶⁶ (vgl. Holdenrieder, 2017, S.240)

⁶⁴ Erfolgreiche wirtschaftliche Unternehmen, wie Masterfoods und Schöller, haben den Einfluss der Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit bereits für sich erkannt und mobilisieren ihre Mitarbeitenden dazu, ihre eigenen funktionsspezifischen Beiträge für eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu leisten. (vgl. Becker, 2019, S.81)

⁶⁵ Denn wie bereits 1994 in der Literatur treffsicher beschrieben wurde, bedeutet die persönliche Hilfe „[...] in diesem Zusammenhang hinter dem Klienten zu stehen, wenn er etwas alleine macht, neben ihm zu stehen und mit ihm zu handeln, sich aber auch vor den Klienten zu stellen, ihn zu vertreten, wenn er alleine nicht mehr zurechtkommt“ (Just, et.al, 1994, S.50).

⁶⁶ Werden beispielsweise in einem laufenden Beratungsprozess von den betroffenen Personen neue Schulden aufgenommen, kann eine Schuldenregulierung mit Hilfe einer Schuldnerberatung nicht funktionieren.

Zudem muss verstanden werden, wie Zufriedenheit bei den Ratsuchenden entsteht. Bei der Erklärung dieser Emotionen wird auf den sozial-psychologischen Ansatz mit dem Disconfirmation-Modell aus der Literatur zurückgegriffen. Darin wird beschrieben, dass Kunden bereits vor Inanspruchnahme der Beratung, ob bewusst oder unbewusst, Erwartungen gegenüber den Leistungserbringern gebildet haben. Während und nach der Inanspruchnahme findet ein kognitiver Soll-Ist-Vergleich zwischen dem tatsächlichen Verlauf der Beratung und den vorherigen Erwartungen statt. Es geht um die Bestätigung oder Nicht-Bestätigung der Erwartungen. Sollten die Erwartungen nicht bestätigt werden, ist damit nicht automatisch eine negative Emotion verbunden. Schließlich können die Erwartungen auch positiv übertroffen worden sein. Dabei spricht man von „positiver Nicht-Bestätigung“ (Scharnbacher, Kiefer, 2003, S.7). Eine negative Emotion hängt mit einer „negativen Nicht-Bestätigung“ (ebd.) zusammen. Danach findet eine emotionale Bewertung in Form von Zufriedenheit und Unzufriedenheit statt, wobei das Ausmaß der Bestätigung und Nicht-Bestätigung für die Bewertung eine Rolle spielt. (vgl. ebd., S.5-7) Die Bewertung der Kundenzufriedenheit muss daher multiattributiv betrachtet werden, denn die zuvor gebildeten Erwartungen sind von unterschiedlichen Faktoren, wie den Bedürfnissen, Bedarfen und Erfahrungen der Kunden, geprägt.⁶⁷ (vgl. Christa, 2010, S.88)

Kundenorientierung und -zufriedenheit dürfen nicht mit einem Erfüllungsgehilfen oder Wunscherfüller gleichgesetzt werden. Dem Kundenbedarf kann nicht in jedem Fall voll und ganz entsprochen werden – aus Gründen, die Methodik und Fachlichkeit oder Strukturen und Rahmenbedingungen erfordern, muss zum Teil eine professionelle Intervention oder sogar eine gegenteilige Ausrichtung angestrebt werden. (vgl. Christa, 2010, S.29) In der Literatur wird dies als „Beratung gegen Erwartung“ (Just et.al., 1994, S.43) beschrieben und bedeutet, dass sich die Vorstellungen der Hilfesuchenden von den Sichtweisen der Fachkräfte unterscheiden können. Zwar kann dies in der Praxis zwischen der Fachkraft und den Kunden stehen, jedoch muss dies im Umkehrschluss nicht immer zu Unzufriedenheit führen. Je früher Beratende Spannungsverhältnisse wahrnehmen und sich eine objektive und subjektive Sicht der Gesamtsituation verschaffen, desto besser gelingt es ihnen, diese Konfliktsituationen gemeinsam mit den Kunden zu lösen. Es geht darum, die Einstellungen der Kunden mit den Möglichkeiten der Beratungsstellen zu kombinieren, die Realisierbarkeit zu prüfen und transparent sowie verständlich darzustellen, denn Fachkräfte haben sich den Kunden zu verantworten. In dem Wort Verantwortung steckt das Wort „Antwort“ und impliziert eine Kommunikation. (vgl. Maaser,

⁶⁷ Die Erwartungen können zum Beispiel durch Erfahrungen in ähnlichen Beratungskonstellationen durch Erfahrungswerte, die ehemalige oder aktuelle Kunden mit den Weiterempfehlungen geteilt haben, entstehen. Aber sie können auch durch das Bild, das die Einrichtung selbst in Form von Pressearbeit, Öffentlichkeitsarbeit oder der Internetpräsenz (Homepage) aufzeigt, geprägt sein.

2015, S.129-131) Im Rahmen dieser konstruktiven Kommunikation sollte ein einvernehmliches Vorgehen und Handeln erarbeitet werden. (vgl. Just et.al., 1994, S.43) „Je klarer und einvernehmlicher die Ziele geklärt werden können, desto zufriedenstellender werden sich individuelle Problemlösungen erreichen lassen.“ (ebd., S.39)

Eine weitere Herausforderung im Zusammenhang mit Kundenzufriedenheit ist, dass die Bewertung der Erwartungen tendenziell im Krisenfall erfolgen (kann). Menschen, die beispielsweise Angst vor Mahnschreiben haben, den Überblick über ihre Finanzen verloren haben und mit Zwangsvollstreckungsmaßnahmen oder aber auch mit Kündigungen, Räumungen, Stromsperrern konfrontiert sind, können oft keine objektive Bewertung vornehmen. (vgl. ebd., S.42) Die oft stressintensive Lage, verbunden mit möglichen Gefühlen wie Scham, Verlustängste, Wut, Hoffnungslosigkeit, bis hin zu Suizidgedanken, sensibilisiert Kunden in hohen Maßen für den Eindruck, den die Beratenden bei ihnen hinterlassen. Für die Beratung bedeutet es, dass durchaus auch angespannte, mit Druck besetzte Situationen entstehen können, die es zu neutralisieren gilt. Für die Analyse der Kundenzufriedenheit muss bedacht werden, dass in fachlicher und qualitativer Hinsicht alles „richtig“ gemacht wird, jedoch kann eine Geste oder ein für den Kunden falsches Wort eine negative Wertung nach sich ziehen. (vgl. Christa, 2010, S.87)

Wenn Kundenzufriedenheit unter diesem Gesichtspunkt nur als eine Stimmung und ein kurzfristiges Urteil verstanden wird, erscheint eine Ausrichtung danach als Utopie. Daher muss die Zufriedenheit, wie in der Wissenschaft dargestellt, als wertende Stellungnahme gegenüber der Dienstleistung angesehen werden, die relativ zeitstabil ist. (vgl. Von Rosenstiel, Neumann, 2005, S.3). Macht ein Kunde mit den Beratenden immer wieder gute Erfahrungen, so bildet sich mittelfristig eine stabile positive Einstellung gegenüber der Einrichtung heraus, weil sie fähig sind, die Bedürfnisse und Bedarfe zu befriedigen. Nehmen die Hilfesuchenden immer wieder Rückschläge und Enttäuschungen wahr, kommt es zu negativen Einstellungen, die sich auch dann kaum ändern, wenn ausnahmsweise einmal eine positive Erfahrung gemacht wurde. Da Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit von den Individuen und deren Bedürfnissen abhängig sind, kann das objektiv gleiche Angebot bei manchen Kunden zu positiven, bei anderen hingegen zu negativen Einstellungen führen. (vgl. Von Rosenstiel, Neumann, 2005, S.3)

2.4.4 Messbarkeit der Kundenzufriedenheit

Nachdem die hohe Relevanz der Kundenzufriedenheit in der Sozialen Schuldnerberatung aufgedeckt wurde, ist nun zu klären, wie die Kundenzufriedenheit tatsächlich ermittelt und

gewährleistet werden kann. Es ist festzustellen, dass es für die Perspektive der Träger nicht möglich ist über die tatsächliche Wirkung von Sozialer Schuldnerberatung fundierte Aussagen zu treffen oder einen Vergleich in Bezug auf andere Beratungsstellen auf der Basis von belastbaren Daten durchzuführen. (vgl. Arnold, 2014a, S.651; Christa, 2010, S.29) Selbst für Führungskräfte ist es kaum möglich, die Arbeit der einzelnen Fachkräfte und deren Auswirkungen auf die Kunden zu steuern, zu beobachten und beurteilen zu können.

Denn bei den sozialen personenbezogenen Dienstleistungen handelt es sich um „frontline organizations“ (Hölzle, 2017, S.24), bei denen die Beratungen vertraulich, meist im Büro, stattfinden und sich einer direkten Beobachtung entziehen. Denn die Sozialen Schuldnerberatungen sind von einer Immaterialität der Dienstleistung geprägt, da sie im Gegensatz zu materiellen Gütern „nicht-dinglich“ (Christa, 2010, S.28) und somit nicht greifbar sind. Außerdem gilt das sogenannte „uno-actu-Prinzip“ (Hölzle, 2017, S.21), sodass die Herstellung und Inanspruchnahme der Leistung zeitlich in einem Beratungsgespräch zusammenfallen und demnach auch nicht lagerbar oder exakt wiederholbar sind. Zudem sind die Beratungen, wenn auch Insolvenzberatungen gem. § 305 Abs. 1 Nr. 1 InsO stattfinden, standortgebunden, da sie persönlich durchgeführt werden müssen. Auch wenn es bestimmte standardisierte Beratungsschritte, wie beispielsweise den Insolvenzantrag, gibt, ist jede Beratung von Individualität geprägt. Die unterschiedlichen Kunden als Koproduzenten, sowie deren Überschuldungsgründe, deren finanzielle Mittel und Möglichkeiten sowie deren spezifische Notsituation und Privatleben, führen dazu, dass jede Beratung „neu, aktuell und individuell“ (Hölzle, 2017, S.21) erstellt werden muss. (vgl. ebd.) Deshalb sind Führungskräfte auf Information der Mitarbeitenden angewiesen, wenn sie über die „Front“ informiert werden wollen. (vgl. ebd.) In der Praxis beschreiben oft die Beratenden als Experten, was die Kunden benötigen und welche Bedarfe und Bedürfnisse sie haben oder, wie bereits dargestellt, wird das gesellschaftliche Bild von überschuldeten Personen stark von der Gläubigerperspektive⁶⁸ geprägt.

Aus nachvollziehbaren Gründen darf es bei der Bewertung nicht ausschließlich um einen expertenbestimmten Vorgang oder um eine objektive Betrachtungsweise gehen, sondern die Hilfesuchenden sollten selbst mit ihrer subjektiven Wahrnehmung dabei beteiligt werden. Ähnlich wie bei der Debatte um Wirkungsorientierung,⁶⁹ die ebenso eine große Bedeutung hat, ist die Bestimmung von Kundenzufriedenheit durchführbar, wenn

⁶⁸ Bereits erwähnt wurden die SCHUFA und die Creditreform mit ihren Statistiken.

⁶⁹ Merchel beschreibt, dass keine „[...] Profession und keine Organisation [...] sich der Wirkungsforderung entziehen [kann]: Ohne den Willen und die behauptete Kompetenz, Nutzen herzustellen, wäre das Bemühen eines jeden Leistungserstellers, Ressourcen zu erhalten, absurd“ (2013, S.58).

Ursachen-Wirkungsketten aufgeklärt sind.⁷⁰ Da die Kundenzufriedenheit individuell und dynamisch geprägt ist, fehlt eine eindeutige Ursachen-Wirkungskette. Merchel spricht bezüglich einer Wirkung von einer „black box“ (Merkel, 2013, S.60), die nur zum Teil und hauptsächlich aus der Perspektive der Individuen erhellt werden kann. (vgl. ebd.) Wenn man sich also der Kundenzufriedenheit widmet, reicht es nicht aus, den Zustand zu ermitteln, sondern es muss eine Analyse im Zusammenhang mit der Erwartung geschehen. Nur so ist es der Einrichtung möglich, die Erwartungen, den ermittelten emotionalen Zustand und die professionelle Realisierbarkeit zu analysieren, gegenüberzustellen und auszubalancieren. Es ist allerdings klarzustellen, dass eine solch komplexe Emotion wie „Zufriedenheit“ sich nicht sichern und garantieren lässt, jedoch können durch die eingenommene und erfasste Kundenperspektive für die Entstehung von Zufriedenheit günstige Rahmenbedingungen geschaffen werden. (vgl. Merchel, 2013, S.55).

Da die Sozialen Schuldnerberatungen nicht mit großen Profit-Unternehmen vergleichbar sind und meist nur über mangelnde Ressourcen verfügen, ist nicht davon auszugehen, dass es einen eigenen Managementbereich gibt, der sich mit diesen Themen intensiv auseinandersetzt. Es ist zu erwarten, dass die Mitarbeitenden selbst solche Aufgaben nebenbei übernehmen müssen. Deshalb und weil die Zufriedenheit individuell geprägt ist und nicht über eindeutige Parameter konsensfähig messbar ist, sind Instrumente zur Feststellung der Kundenzufriedenheit für die Soziale Schuldnerberatung in der Praxis rar. Dies erschwert eine adäquate Darstellung der Zufriedenheit mit der erbrachten Dienstleistung. Hier gilt es nun von der Wirtschaft zu lernen und „produktive Impulse aus der Wirtschaft zu transformieren“ (Merkel, 2013, S.21).

Zu den praxisbewährten Methoden und Instrumenten zur Ermittlung von Zufriedenheit gehört die „Beobachtung“, wobei hier bereits dargestellt wurde, dass dies aufgrund der Charakteristika und der Objektivität nicht für die Sozialen Schuldnerberatungen zu empfehlen ist. Auch der Selbsttest ist ein Instrument, das nicht als geeignet erscheint und eher in der Produktindustrie Anwendung findet.⁷¹ Die Kundenbefragung ist dagegen ein empfehlenswertes Instrument, das zum Teil – wie aus dieser Untersuchung hervorgeht – schon in der Schuldnerberatungspraxis durchgeführt wird.⁷² Ein weiteres Instrument stellt

⁷⁰ Von „Wirksamkeit“ spricht man, wenn „[...] die beabsichtigte Wirkung, vor dem Hintergrund eines definierten Ziels, durch kalkulierte Intervention“ (Tornow, 2005, S.284) erzeugt wurde.

⁷¹ Selbsttests könnten im Rahmen einer künstlich hergestellten Beratungssituation und in Form von Rollenspielen innerhalb des Teams möglich sein, jedoch erscheint der Effekt nicht für die Ermittlung von Kundenzufriedenheit ausschlaggebend zu sein. Allerdings könnte eine solche Erfahrung zwischen den Mitarbeitenden zu einem fachlich reflektierten Austausch führen und wäre deshalb zu empfehlen.

⁷² Dabei ist die Befragung zu den jeweiligen Erwartungshaltungen in unterschiedlichen Zeiträumen des Beratungsprozesses denkbar. Es sind auch unterschiedliche Formen von Befragungen möglich: Mündlich, schriftlich, vor Ort oder online. Auch die Themenschwerpunkte von Zufriedenheit können sich

das Beschwerdemanagement dar, dem eine besondere Rolle bei der Sondierung von Kundenzufriedenheit zukommt. Dieses wird im nachfolgenden Kapitel ausführlicher dargestellt und im Rahmen einer Untersuchung im Zusammenhang mit den bisherigen Ergebnissen näher erforscht.

2.5 Zwischenfazit

Das Ziel bis zu diesem Punkt der Forschungsarbeit war es, aufzuzeigen, dass Soziale Schuldnerberatungen komplexe Gebilde darstellen und trotz der Verschiedenartigkeit der Einrichtungen gemeinsame Handlungswege beschreiten müssen. Sie alle bewirken einen gesellschaftlichen Nutzen und bieten den von Überschuldung betroffenen Personen eine ganzheitliche Beratung unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen und psychosozialen Aspekte, mit dem Ziel der Existenzsicherung und der Schuldenregulierung an. Alle Schuldenberatungsstellen sind einem Wandel und neuen Anforderungen ausgesetzt. Die alleinige Tatsache, Überschuldung als Problemfeld erkannt zu haben und mit guter Absicht Hilfestellung anzubieten, ist kein Garant für die Erhaltung von Beratungsstellen. Deutlich wird es dadurch, dass trotz hoher Überschuldungsquoten manche Organisationen aus wirtschaftlichen Gründen diesen Zweig einstellen mussten.⁷³

Für die vorliegende Forschungsarbeit wurde der Kundenbegriff im engeren Sinne für überschuldete oder von Überschuldung bedrohte Personen, die eine Beratungsstelle aufsuchen und die im Rahmen der Zugangsvoraussetzungen auch beraten werden können, gefasst. Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit gewinnen immer mehr an Bedeutung und die Ausrichtung danach spiegelt sich im ökonomischen Erfolg, in der Kundenloyalität, in der Weiterempfehlung durch die Mund-zu-Mund-Propaganda und in der Qualität der Einrichtung wider. Trotz des Wesensmerkmals der Sozialen Arbeit stellen die Kundenorientierung und -zufriedenheit keine Selbstläufer für die Sozialen Schuldnerberatungen dar und bergen aufgrund des besonderen Kontextes und der Spezifika der Einrichtungen eine große Herausforderung in sich.

Die Mitarbeitenden nehmen bei der Orientierung an der Kundenzufriedenheit eine besondere Rolle ein, da sie die gesamte Beratungsstelle und das Angebot personifizieren.

unterscheiden. Der Servicequalitäts-Ansatz widmet sich beispielsweise bei der Kundenbefragung folgenden Dimensionen: Verlässlichkeit, Entgegenkommen, Einfühlungsvermögen, Souveränität, materielles Umfeld. Servqual-Ansatz ist ein Modell, das seit mehr als 30 Jahren in der Wirtschaft angewandt wird. (vgl. Christa, 2010, S.84-95)

⁷³ Als Beispiel kann die Stadt Mannheim dienen. Trotz überdurchschnittlich hoher Überschuldungsquoten und hohem Bedarf an Schuldnerberatungen hat das Diakonische Werk in Mannheim 2021 aufgrund von Sparmaßnahmen diesen Zweig einstellen müssen. Graf, der Direktor der Diakonie, teilte mit, dass sich die Diakonie wirtschaftlich konsolidieren muss, da ansonsten die Zahlungsunfähigkeit droht. (vgl. Südwestrundfunk, 2021)

(vgl. Arnold, 2014a, S.608) Die eigene Identifikation zu der Thematik ist zu reflektieren und die damit zusammenhängenden Werte sind zu praktizieren und mit Leben zu füllen. (vgl. Christa, 2010 S.23) Die vorgestellten Restriktionen in der Steuerbarkeit und Kontrollierbarkeit der Mitarbeitenden und in der Erfassung von Kundenzufriedenheit führen zu einer herausfordernden Aufgabe für die Führungskräfte.

Die Kundenzufriedenheit stellt Herausforderung dar, weil sie sich in „den dynamischen, durch Individualität der Erwartungen und des Handelns geprägte und auf Koproduzenten angewiesene Arbeitsfelder [der Sozialen Schuldnerberatung] [...] auf keinen Fall „sichern“ lässt“ (Merchel, 2013, S.55). (vgl. ebd.) Insgesamt bedarf es eines professionellen und sozialen Managements mit Strategien, wie die der Kundenorientierung und der Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit und solchen Instrumenten, wie sie das Beschwerdemanagement bietet. (vgl. Ahlrichs, 2012, S.55-56)

Teil 2: Empirische Forschung

3 Beschwerdemanagement

Bei der beschriebenen komplexen Tätigkeit der Sozialen Schuldnerberatung mit einem dynamischen Geschehen und individuellen, krisenbehafteten Problemstellungen ist rein objektiv betrachtet nicht davon auszugehen, dass es die Einrichtungen während des gesamten Beratungsprozesses ausschließlich mit zufriedenen Kunden zu tun haben. Dennoch kamen im Rahmen dieser Forschungsarbeit Rückmeldungen zustande, in denen selbstbewusst mitgeteilt wurde, dass es keine bis nur sehr wenige Beschwerden in der Praxis gibt. Solche und ähnliche Rückmeldungen aus der Beratungspraxis waren der Impuls sich mit der Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Kunden der Sozialen Schuldnerberatung näher zu befassen. Im folgenden Kapitel wird auf die bisherigen Erkenntnisse aufgebaut. Zudem werden die Beschwerden, das Beschwerdemanagement und die empirische Untersuchung, an der sich 180 Experten der Sozialen Schuldnerberatung beteiligt haben, vorgestellt und die Ergebnisse aus deren Praxis im Zusammenhang mit der Literatur analysiert.

3.1 Empirisches Vorgehen

Primäre Zielsetzung dieser Arbeit ist es festzustellen, ob die These: *„Beschwerdemanagement – ein perspektivisches Instrument zur Generierung von Kundenzufriedenheit in der Sozialen Schuldnerberatung“* zutrifft.

3.1.1 Methodenauswahl und Thesenbildung

Diese Untersuchung scheint in Anbetracht der Tatsachen, dass die Sozialen Schuldnerberatungen von Heterogenität geprägte sind, kaum ein allgemeingültiges Resultat hervorbringen können. Zudem wird davon ausgegangen, dass Beschwerden in der Praxis mit Unbehagen empfunden werden und dass es deshalb ein sensibles und von Individualität bestimmtes Thema ist, das zu Vermeidungsstrategien neigt. Es besteht die Vermutung, dass ein Beschwerdemanagement bisher für die meisten Einrichtungen nicht implementiert ist und noch keine intensive Auseinandersetzung mit dieser Thematik in der Praxis erfolgte. Dennoch wird diese Herausforderung angenommen, in der Hoffnung, dass die Themen Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit sowie das Managen von Beschwerden mit hoher Akzeptanz von den Experten wahrgenommen wird und dass die Ergebnisse zur Organisationsentwicklung von Sozialer Schuldnerberatung beitragen können. Um die Komplexität greifen zu können, bedarf es der Mitarbeitenden der Sozialen Schuldnerberatungen und ihrer individuellen Einschätzung zu dieser Thematik. Aufgrund der geäußerten Vermutungen und möglichen Schwierigkeiten wurden zwei Unterthesen formuliert, die es ebenso zu analysieren gilt:

- 1. Es besteht ein Unbehagen der Mitarbeitenden gegenüber dem Thema Beschwerden.*
- 2. Ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist in der Praxis nicht vorhanden.*

Für die Untersuchung wurde eine quantitative Befragung in Form eines vollständig strukturierten Online-Fragebogens⁷⁴ gewählt. Durch diese Variante ist eine hohe Standardisierung gegeben, die sich in überwiegend geschlossenen Fragen zeigt. Für die Erstellung der Befragung wurde das Fragebogenprogramm GrafStat verwendet.⁷⁵ Der Fragebogen bestand neben den Frage-, Aussagen- und Antwortmöglichkeiten aus einer Überschrift, einer kurzen Hinführung mit Anleitungen, sowie Daten zur Autorin, Danksagung und Verabschiedung und wurde als HTML-Formular für die Internet-Befragung erstellt. Die Teilnehmenden kamen über einen Link auf das HTML-Formular, das über den Browser dargestellt und beantwortet werden konnte und war somit gut steuerbar und leicht verständlich. Durch das Online-Format konnte innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit eine größere Teilnahme ermöglicht werden, um damit die Repräsentativität zu erhöhen. Die ausgefüllten Daten wurden nach Abschluss des Befragungszeitraumes über einen Datensammelpunkt abgerufen und in die GrafStat-Befragung eingelesen und ausgewertet. Für die Auswertung wurde zum Teil auch auf das

⁷⁴ Der Fragebogen kann im Anhang eingesehen werden.

⁷⁵ GrafStat wurde als Programm ausgewählt, da dieses Programm einfach zu handhaben ist und die Autorin bereits gute Erfahrungen damit gemacht hat.

Programm Excel zurückgegriffen. Es wurden Kennwerte⁷⁶ implementiert und Mittelwerte⁷⁷ ausgearbeitet. Somit konnten verschiedene Zusammenhänge dargestellt werden. (vgl. Diener, 2020)

3.1.2 Aufbau des Online-Fragebogens

Der Fragebogen war mit 41 Fragen sehr umfangreich und dennoch durch die Strukturierung und Übersichtlichkeit des standardisierten Formates nur mit einem Zeitaufwand von maximal zehn Minuten von den Befragten zu bewerkstelligen. Bei den Fragen eins bis sieben ging darum die Einrichtungen (Trägerschaft und Rechtsnorm)⁷⁸ und die Teilnehmenden in Form von Geschlecht, Alter, Stellung und Dauer der Anstellung bzw. Zugehörigkeit zum Berufszweiges einordnen zu können. Die Sensibilität der Thematik wurde als ein Hindernis für die Teilnahme wahrgenommen. Um dennoch eine hohe Teilnahme zu erhalten, wurde darauf geachtet, die Anonymität der Mitarbeitenden zu wahren. Mit dem Zweck eine ungehemmte und ehrliche Beantwortung zu erhalten, wurde auf die Nachfrage der genauen Arbeitsstelle und der herkommenden Region verzichtet.

Bei den Fragen eins, vier, fünf und sieben konnten die Teilnehmenden von der jeweilig vorgegebenen Antwortmöglichkeit eine auswählen. Dabei erlaubte nur die Frage vier eine Mehrfachnennung, weil davon ausgegangen wird, dass eine Person mehrere Positionen in einer Einrichtung vertreten kann. Zudem wurde bei dieser Frage, die zusätzliche Antwortmöglichkeit „Sonstiges“ eingeführt damit hier Angaben zu Tätigkeiten gemacht werden konnten, die in den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten noch nicht berücksichtigt wurden. Bei den Fragen zwei, drei und sechs konnten die Antworten frei gestaltet werden.

Für die Fragen acht bis zwölf wurden Aussagen formuliert, die vor allem dazu dienten, die erste Unterthese zu beantworten und die individuelle kunden- und beschwerdeorientierte Einstellung

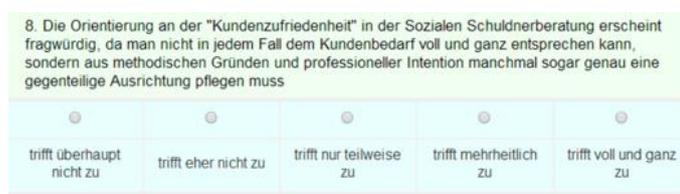


Abbildung 6: Ausschnitt des Online-Fragebogens (eigene Darstellung)

der Mitarbeitenden zu analysieren. Dabei wurden die Aspekte, die als Herausforderung der Kundenzufriedenheit im theoretischen Teil dargestellt wurden, und Inhalte, die in der Literatur als Vorurteile zum Thema Beschwerden genannt wurden, aufgegriffen. Die

⁷⁶ Mit Hilfe von Kennzahlen werden Sachverhalte greifbar, transparent und messbar gemacht. Der Ist-Zustand kann mittels einer empirisch erfassten Größe beschrieben werden. (vgl. Merchel, 2013, S.220)

⁷⁷ Die Mittelwerte stellen die durchschnittliche Beantwortung der Aussagen in Kennzahlen dar.

⁷⁸ Weil die Trägerlandschaft sehr groß ist und die Rechtsformen sich unterscheiden können, wurde die Antwortmöglichkeit offengelassen.

Teilnehmenden konnten ihre Ablehnung oder ihre Zustimmung von „trifft überhaupt nicht zu“ bis hin zu „trifft voll und ganz zu“ ausdrücken. Dabei gab es keine Antwortmöglichkeit für „weiß ich nicht“, weil hier die individuelle Meinung zu dieser Thematik mit eindeutiger Stellungnahme erforderlich war. Die Antwortmöglichkeiten wurden für die Auswertung mit den Kennzahlen eins bis fünf versehen, die aufsteigend von links nach rechts angeordnet wurden, wobei diese nicht für die Teilnehmenden ersichtlich waren, um die Übersichtlichkeit zu wahren. Die Antwortmöglichkeit „trifft überhaupt nicht zu“ wurde mit einem Punkt und „trifft voll und ganz zu“ mit fünf Punkten versehen. Auf die Kennzahlen wird später näher eingegangen. Insgesamt wurde bei der optischen Darstellung auf Einheitlichkeit Wert gelegt, sodass die Beantwortung durch die Übersichtlichkeit vereinfacht wurde.

Ab Frage 13 bis 39 kam eine sechste Antwortmöglichkeit in Form von „weiß nicht“ hinzu. Da diese Aussagen auf den Wissenstand zu dieser Thematik in Verbindung mit der eigenen Arbeitsstelle aufbauten, war es wichtig, eine Antwortmöglichkeit in Form von Unwissenheit geben zu können.⁷⁹ Die Angaben zur Unwissenheit deuten darauf hin, dass im Falle eines bestehenden Beschwerdemanagements, die Funktionen desselben jedoch nicht erfüllt werden. Die ergänzende Antwortmöglichkeit wurde links angeordnet und mit null Punkten als Kennzahl versehen. Die Rolle dieser Kennzahl wird im Rahmen der Ergebnisse nochmals näher beschrieben.

Bei den Fragen 13 bis 35 wird die zweite Unterthese in den Blick genommen. Dafür wurden hauptsächlich Aussagen aus der von Stauss und Seidel erstellten „Checkliste Beschwerdemanagement“⁸⁰ (2002, S.607-615) und dem „Quick-Check-Beschwerdemanagement“ (2014, S.621-626) entnommen. Die Grundlage dieser Aussagen beziehen sich hauptsächlich auf deren vorgestellte acht Phasen bzw. Prinzipien des Beschwerdemanagementprozesses. Die Aussagen wurden für diese Forschungsarbeit auf die Soziale Schuldnerberatung übertragen. Es wurde jedoch bewusst nicht auf alle Aussagen von Stauss und Seidel zurückgegriffen, da deren Aussagen mehr auf wirtschaftliche Unternehmen, die bereits ein Beschwerdemanagement implementiert haben, ausgerichtet sind.⁸¹ Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurde jedoch davon ausgegangen, dass kein offizielles

⁷⁹ Es wäre beispielsweise möglich, dass Mitarbeitende erst seit Kurzem in diesem Arbeitsfeld tätig sind und sich deshalb noch nicht mit einem Beschwerdemanagement der Einrichtung auseinandergesetzt haben.

⁸⁰ Bei der „Checkliste Beschwerdemanagement“ (Stauss, Seidel, 2002, S.607) handelt es sich um einen Fragebogen mit insgesamt 60 Aussagen, die mit „ja“ und „nein“ beantwortet werden konnten und bei dem „Quick-Check-Beschwerdemanagement“ (ebd., 2014, S.621) handelt es sich um 70 Aussagen, die mit einer Skala von eins bis fünf mit der Bedeutung von „trifft überhaupt nicht zu“ bis hin zu „trifft voll und ganz zu“ bewertet werden konnten. (vgl. ebd. 2002, 607-615; ebd., 2014, S.621-626)

⁸¹ Dabei geht es auch vor allem um das Feststellen von Defiziten und Handlungsnotwendigkeiten und dort realisierten Umsetzung der Grundprinzipien des Beschwerdemanagements.

Beschwerdemanagement existiert und demnach wurden die Aussagen nur eingeschränkt verwendet. Es wurde hier geprüft, ob Phasen bzw. Grundprinzipien des Beschwerdemanagementprozesses etabliert sind – unabhängig davon, ob es als ein solches Instrument offiziell definiert wurde. Die Perspektiven der Mitarbeitenden in den jeweiligen Schuldnerberatungsstellen standen dabei im Vordergrund. Für das Erforschen der Grundprinzipien des Beschwerdemanagements konnten die Aussagen nochmals unterteilt werden. (vgl. ebd. 2002, S.607-615; ebd. 2014, S.621-626)

Im ersten Block (Nummern 13 bis 19) ging es darum festzustellen, welche Bedeutung das Beschwerdemanagement aus dem Blick der Mitarbeitenden für die Einrichtung hat. Dabei wurde auch die Einstellung der Geschäftsführung von den Teilnehmenden bewertet, da diese wie bereits im theoretischen Teil analysiert, großen Einfluss auf die Kundenorientierung des Unternehmens hat. Die Aussagen 13 bis 17 wurden von Stauss und Seidel aus den Rubriken „Generelle Bedeutung des Beschwerdemanagements“ (ebd., 2002 S.608) und „Personalpolitische Aspekte des Beschwerdemanagements“ (ebd., S.612) gewählt und zusammengefasst. Für die Nummern 18 und 19 wurden zwei Aussagen, aus der Vermutung heraus hinzugefügt, dass Mitarbeitende der Sozialen Schuldnerberatung von wenigen oder keinen Beschwerden ausgehen. Um diese aber mit denselben Kennzahlen für die Auswertung nutzen zu können, wurde für die Nummer 18 eine doppelte Verneinung der Aussage in Kauf genommen.⁸²

Beim zweiten Block zielen die Aussagen auf die „Beschwerdestimulierung“ (ebd., S.608) hin (Nummern 20 bis 22). (vgl. ebd.) Dabei wird auch gezielt nach der Existenz eines Beschwerdemanagements in der eigenen Einrichtung und beim Träger gefragt (Nummern 23 und 24). Der dritte Block (Nummern 25 und 26) befasst sich mit der „Beschwerdeannahme“ (ebd., S.609) und im vierten Block (Nummern 27 und 28) wurde die Bearbeitung der Beschwerde thematisiert. Der fünfte Block mit den beiden darauffolgenden Aussagen bezieht sich auf die „Beschwerdereaktion“ (ebd., S.610). Die Aussagen mit den Nummern 31 bis 34 widmen sich dem fünften Block mit dem „Beschwerdemanagement-Controlling“ (ebd. S.611).⁸³ (vgl. ebd., 2002, S.610-611) Die Aussage 35 beinhaltet die „Beschwerdeinformationsnutzung“ (ebd., S.611).

Mit den Aussagen 20 bis 35 wurden sieben von insgesamt acht Phasen des Beschwerdemanagementprozesses von Stauss und Seidel beleuchtet. Das „Beschwerdereporting“ (ebd.) wurde nicht explizit abgefragt, da der Fragebogen bereits sehr umfangreich war. Dennoch ermöglichten die Erkenntnisse der anderen Aussagen

⁸² Doppelte Verneinungen gilt es in der Regel bei Befragungen zu vermeiden. (vgl. Lang, o.J.)

⁸³ Hierfür wurden Aussagen von Stauss und Seidel im Rahmen der Beschwerdeauswertung und des Beschwerdemanagement-Controllings ausgewählt und zu einer Rubrik zusammengefügt. (2002, S.610-611)

Rückschlüsse hierzu. Insgesamt wurden Aussagen gewählt, die sich gut auf die Praxis der Sozialen Schuldnerberatung übertragen ließen. (vgl. ebd. 2002, S.607-615, 2014, S.621-626)

Die Aussagen mit den Nummern 36 bis 39 ermöglichten Einschätzungen für die perspektivische Bedeutung und Betrachtung des Themas. Insgesamt gab es von den Aussagen acht bis 39 für die Wahl der Antworten mehrere Alternativen, jedoch mussten sich die Teilnehmenden pro Aussage für eine Antwort entscheiden.

Für die Frage 40 wurde eine offene Antwort ermöglicht, um die häufigsten Themenfelder für eingehende Beschwerden der Hilfesuchenden frei benennen zu können. Die offene Antwortmöglichkeit sollte die Teilnehmenden zum Nachdenken anregen, ohne sie durch feste Antworten einzuschränken oder gar in eine Richtung zu lenken. Der Gedanke dabei war, Antworten zu erhalten, die für die Begriffsbestimmungen der Beschwerde im Zusammenhang mit der Sozialen Schuldnerberatung berücksichtigt werden konnten. Zudem können diese Antworten für einen Ausblick oder für die Weiterentwicklung dieser Forschungsarbeit in Betracht bezogen werden. Die letzte Nummer (41) erlaubte eine komplett offene Antwortmöglichkeit, in der Befragte die Themen vertiefen und ergänzen oder weitere Aspekte einbringen konnten. Auch die eigene Meinung und Kritik an dieser Forschungsarbeit konnten hierbei geäußert werden. Insgesamt kann bei der Beantwortung der Fragen von einer geringen Einflussnahme der Autorin und von gleichen Voraussetzungen für alle ausgegangen werden, da in den meisten Fällen kein persönlicher Kontakt bestand. Dennoch wurde die Möglichkeit eröffnet, Rückfragen oder Bemerkungen telefonisch oder per E-Mail mitzuteilen. Davon machten einzelne Teilnehmende Gebrauch.

3.1.3 Durchführung der Befragung

Der empirische Teil fokussiert sich bewusst auf die Mitarbeitenden mit ihren besonderen Beziehungen zu den Kunden. Denn die Kundenorientierung scheint einer der wichtigsten Konstanten in der Vielfalt der Hilfsangeboten zu sein. Wie im theoretischen Teil bereits erwähnt, wirken sich das Verhalten und die Einstellungen der Fachkräfte in den jeweiligen Schnittstellen im Kontakt mit den Kunden auf die Kundenzufriedenheit aus. Deshalb erscheint die Mitarbeitenden-Befragung eine geeignete Variante zu sein, um die individuelle Einschätzung dieser Experten aus ihren eigenen Praxiserfahrungen heraus zu erhalten.

Zu Beginn wurde die Befragung im Hinblick auf die zur Verfügung stehende Zeit in einem kleinen Rahmen im Berufsumfeld der Autorin geplant, sodass die ersten Anfragen mit der Bitte um Teilnahme per E-Mail ab dem 17.01.2022 an einzelne Fachkräfte in Baden-

Württemberg und in Rheinland-Pfalz versendet wurden. Ebenso wurde für den Bereich Krisenintervention und Existenzsicherung der Paritätische Wohlfahrtsverband Baden-Württemberg e.V., der über einen Verteiler aller verbandlich organisierten Sozialen Schuldnerberatungsstellen in diesem Bundesland verfügt, angefragt und es wurde um Unterstützung bei der Verbreitung der Anfrage gebeten. Durch die positive Resonanz und das Interesse an der Forschungsarbeit seitens der Leiterin für diesen Bereich, entstand bei der Autorin die Idee, die Befragung zu vergrößern und bundesweit zu verbreiten. Ab dem 20.01.2022 wurde mit allen Landesarbeitsgemeinschaften (LAG) der Sozialen Schuldnerberatungen der jeweiligen Bundesländer⁸⁴ oder, wenn nicht vorhanden, den jeweiligen zuständigen Koordinierungsstellen für Soziale Schuldnerberatung,⁸⁵ Kontakt aufgenommen. Zudem stand die Autorin mit der Arbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung der Verbände (AG SBV) und der Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung der Verbände e.V. (BAG-SB), die auf Bundesebene tätig sind, in Verbindung.

Der Austausch fand telefonisch, sowie per E-Mail oder wenn nicht anders möglich, durch das Kontaktformular auf der jeweiligen Homepage statt. Die Mitwirkung der genannten Stellen bestand in der Verbreitung der Befragung über ihre E-Mail-Verteiler für die Sozialen Schuldnerberatungsstellen und in der eigenen Teilnahme, falls sie selbst auch in der Beratungspraxis tätig sind. In den jeweiligen E-Mail-Verteiler sind beispielsweise Mitglieder in Form von natürlichen und juristischen Personen sowie darüber hinaus weitere Kooperationspartner für dieses Arbeitsfeld enthalten. Für die Verbreitung der Befragung stellte die Autorin eine E-Mail mit einer kurzen Vorstellung der Person und der Forschungsarbeit sowie dem Link der Online-Befragung zur Weiterleitung zur Verfügung. Die BAG-SB beteiligte sich, indem sie die Befragung bundesweit im Rahmen ihres im Januar veröffentlichten Newsletters⁸⁶ über ihren Verteiler verbreitete. (vgl. Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung der Verbände e.V., 2022, S.3)

Die Frist für eine mögliche Teilnahme wurde zu Beginn auf den 31.01.2022 festgelegt. Aufgrund der später entschiedenen Ausweitung der Befragung und der unterschiedlichen

⁸⁴ Die LAG Schuldner- und Insolvenzberatung Berlin e.V., die LAG Schuldnerberatung Hessen e.V., die LAG Schuldnerberatung Hamburg e.V., die LAG Schuldner- und Insolvenzberatung Bayern e.V., die LAG Schuldner- und Insolvenzberatung Brandenburg e.V., die LAG Schuldnerberatung Mecklenburg-Vorpommern e.V., die LAG Schuldnerberatung Sachsen-Anhalt e.V. und die LAG Schuldnerberatung Thüringen e.V. bestätigten die Mitwirkung. Bei der LAG Schuldnerberatung Niedersachsen e.V., der LAG Schuldnerberatung Nordrhein-Westfalen e.V. und der LAG Schuldnerberatung Sachsen e.V. ist nicht bekannt, ob eine Mitwirkung stattfand.

⁸⁵ Der Arbeitskreis Verbraucherinsolvenz Saarland, die Koordinierungsstelle SCHULDNERBERATUNG in Schleswig-Holstein, das Fachzentrum Schuldenberatung im Lande Bremen e.V., die Forschungs- und Dokumentationsstelle für Verbraucherinsolvenz und Schuldnerberatung – Schuldnerfachberatungszentrum (für Rheinland-Pfalz) und der Bereich Krisenintervention und Existenzsicherung DER PARITÄTISCHE Baden-Württemberg e.V. wirkten ebenfalls mit.

⁸⁶ Der Ausschnitt aus dem Newsletter befindet sich im digitalen Anhang dieser Forschungsarbeit

Erreichbarkeit der einzelnen Stellen sowie dem großen Interesse an der Mitwirkung, wurde die Frist während des Befragungsprozesses insgesamt dreimal verlängert – bis sie offiziell zum 15.02.2022 beendet wurde. Die knapp bemessene und mehrfach verlängerte Rückmeldungsfrist gilt es für die vorliegende Forschungsarbeit zu kritisieren. Dennoch ermöglichte dieses Vorgehen letztendlich eine weit größere Aussagekraft der Ergebnisse, als es wie zu Beginn geplant war. Die meisten mitwirkenden Stellen gaben die Größe ihrer Verteiler an, um eine grobe Orientierung für den Rahmen der vorliegenden Arbeit erhalten zu können. Somit wurden insgesamt 2.615 Weiterleitungen bestätigt. Es kann von einer größeren Anzahl der Weiterleitungen ausgegangen werden, da beispielsweise die juristischen Personen als Mitglieder die Befragung nochmals an ihre eigenen Mitglieder bzw. Mitarbeitenden weitergeleitet haben könnten. Eine exakte Anzahl der tatsächlich erreichten Mitarbeitenden konnte nicht eruiert werden. Darüber hinaus müssen Doppelungen und Überschneidungen berücksichtigt werden, da beispielsweise Mitglieder einer LAG auch Mitglied bei der BAG-SB sein können. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass manche Beratungsstellen aufgrund des kurzen Befragungszeitraumes und/oder keiner aktiven Mitgliedschaften in den genannten Stellen, mit der Befragung nicht erreicht wurden.

Deshalb kann nicht angenommen werden, dass alle Mitarbeitenden von den rund 1.430 existierenden Sozialen Schuldnerberatungsstellen in Deutschland Zugang zu der Befragung hatten. (vgl. Statistisches Bundesamt Destatis, 2021c, S.3) Aufgrund der Anonymität der Teilnehmenden können auch keine Rückschlüsse darüber gezogen werden, ob alle Bundesländer durch die Anzahl der Teilnehmenden gleichermaßen vertreten waren. Die Repräsentativität der Befragung war dadurch eingeschränkt.

Insgesamt beteiligten sich 180 Akteure der Sozialen Schuldnerberatung an der Befragung.⁸⁷ Davon waren 176 aktive und vier ehemalige Mitarbeitende vertreten.⁸⁸ 67 % der Teilnehmenden waren weiblich und 33 % waren männlich. Die Meisten befanden sich im Alter zwischen 40 bis 59 Jahren.

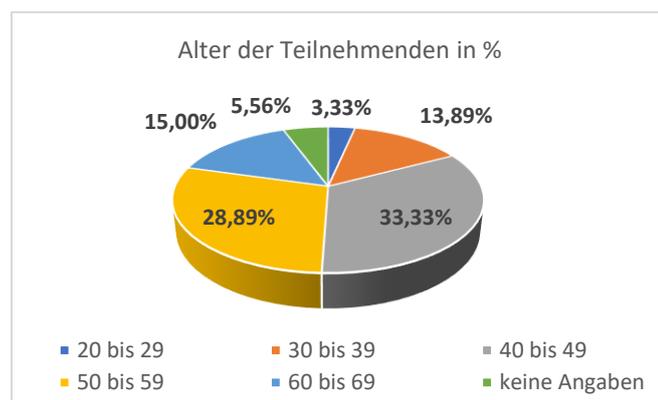


Abbildung 7: Alter der Teilnehmenden in % (eigene Darstellung)

⁸⁷ Hierbei gilt ein ausdrücklicher Dank an alle mitwirkenden Stellen und Personen, die diesen Rahmen der Befragung ermöglicht und sich aktiv daran beteiligt haben.

⁸⁸ Bei den ehemaligen Mitarbeitenden handelt es sich vermutlich um Rentnerinnen und Rentner, die sich weiterhin für das Themenfeld interessieren und die evtl. durch die aktive Mitgliedschaft bei den LAG's oder den Koordinierungsstellen von der Befragung erfahren haben.

Gefolgt von den 60- bis 69-Jährigen und den 30- bis 39-Jährigen. Die unter 30-Jährigen waren am wenigsten vertreten. Die meisten Teilnehmenden waren mit 79,2 % Schuldnerberaterinnen und Schuldnerberater, 28,1 % waren als Teamleitungen und 3,4 % in der Geschäftsführung sowie 3,4 % in der Verwaltung tätig. 2,8 % wählten die Rubrik „Sonstiges“ und gaben Bezeichnungen wie „Stellvertretende Leitung“, „Geschäftsbereichsleitung“, „Leitung der Beratungsstelle“ und „Vertiefungspraktikantin“ im Rahmen eines Studiums in der Sozialen Arbeit an. Hierbei waren Mehrfachnennungen möglich, sodass beispielsweise ersichtlich wurde, dass rund die Hälfte der Teamleitungen und der Geschäftsführung ebenso in der beratenden Funktion tätig waren.⁸⁹

Die meisten Mitarbeitenden hatten ein bis fünf Jahre (18,9 %) und zehn bis 15 Jahre (18,9%) Berufserfahrung in der Sozialen Schuldnerberatung. 16,1 % der Personen gaben an, fünf bis zehn Jahre und 13,9% der Teilnehmende, 20 bis 25 Jahre beschäftigt zu sein. 13,3 % der Befragten waren 25 Jahre und länger und 12,2 % waren 15 bis 20 Jahre in diesem Arbeitsfeld beschäftigt. 6,7 % der Befragten zählen mit unter einem Jahr noch zu den Berufseinsteigern.

Die Angaben zu den Trägern der Sozialen Schuldnerberatungen reichten von den Wohlfahrtsverbänden, kommunalen und freien Trägern bis hin zu verschiedenen Kombinationen davon. Bei den Rechtsformen wurden beispielsweise gemeinnützige Gesellschaften mit beschränkter Haftung (gGmbH), Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH), Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR), gemeinnützige Vereine, Stiftungen und Körperschaften öffentlichen Rechts (KöR) genannt. Die unterschiedlichen Angaben bestätigen die bereits beschriebene Heterogenität in der Struktur und den Rahmenbedingungen der Einrichtungen. Aufgrund der unüberschaubaren Vielfalt an Möglichkeiten in der Trägerlandschaft mit verschiedenen Konstellationen der Zusammenschlüsse werden diese im Rahmen der Forschungsarbeit nicht näher ausgeführt.

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus der Forschung in Verbindung mit den Erkenntnissen aus der Literatur vorgestellt. Zu Beginn ist es notwendig einen Konsens darüber herzustellen, was genau unter der Begrifflichkeit Beschwerde zu

⁸⁹ 23 von 50 Personen gaben an, neben der Teamleitung auch als Schuldnerberaterin oder Schuldnerberater tätig zu sein. Zwei von sechs Personen aus der Geschäftsführung übernahmen ebenso die Beratungstätigkeiten. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Mehrfachnennung sich auf einzelne befragte Person bezieht. Jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass manche Einrichtungen den Fragebogen nicht einzeln, sondern gemeinsam mit anderen aus dem Team ausgefüllt haben und mit der Mehrfachnennung die Position mehrerer Personen angegeben wurde. Zwar wurde auf die Mitarbeitenden-Befragung und die individuelle Auswertung aufmerksam gemacht, jedoch wäre rückblickend ein verstärkter Hinweis darauf angebracht gewesen.

verstehen ist und wie diese von den Mitarbeitenden bewertet wird. Danach wird das Beschwerdemanagement in den Sozialen Schuldnerberatungen näher analysiert. Es wurde bewusst darauf verzichtet den Teilnehmenden vor der Befragung eine jeweilige Definition vorzulegen, weil die individuelle Meinung und Erfahrung aus der Praxis hierzu im Vordergrund standen und die subjektive Wahrnehmung zu dieser Thematik nicht beeinflusst werden sollte. Zudem können sich die Definitionen der Begrifflichkeiten je nach Unternehmen unterscheiden. Deshalb war der Anspruch dieser Arbeit, mit Hilfe der Rückmeldungen der Teilnehmenden, passende Begriffsbeschreibungen für die Soziale Schuldnerberatung zu definieren.

3.2 Beschwerden

Niefind und Wiegran beschreiben, dass es den Mitarbeitenden von Unternehmen nicht immer klar ist, was unter Beschwerden zu verstehen ist, und dass es von Firmen versäumt wird, diese individuell für die eigene Praxis zu definieren. (2010, S.20) Auch im Rahmen der Befragung wurde durch zwei Rückmeldungen darauf hingewiesen, dass die Begrifflichkeiten „Beschwerde“ und „Beschwerdemanagement“ ohne eine vorhandene Definition schwer zu greifen sind.⁹⁰ Ein Grund für die Unklarheit liegt vermutlich in der komplexen, individuell geprägten Emotion der Unzufriedenheit, die eine eindeutige Definition erschwert.

3.2.1 Begriffsbestimmung

Für personenbezogene soziale Dienstleistungen, die am ratsuchenden Individuum orientiert sind, ist eine weitläufige Definition von Beschwerden angebracht. Beschwerden können demnach als Unzufriedenheit, die in verbaler oder schriftlicher Form vorliegen, zusammengefasst werden. Dabei muss der Kunde nicht selbst die Begrifflichkeit der Beschwerde verwenden und auch das Ausmaß der Unzufriedenheit ist dabei nicht relevant. Jegliche „[...] Äußerungen, die zeigen, dass Leistungen oder Verhaltensweisen des Unternehmens nicht vollständig den Erwartungen des Kunden entsprechen, [...] stellen in diesem Sinne Beschwerden dar“ (Stauss, Seidel 2014, S.28). Beschwerden können von allen Stakeholdern im Zusammenhang mit den jeweiligen Erwartungen geäußert werden. Jedoch werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit die angebotsbezogenen Beschwerden der ehemaligen, aktuellen und potenziellen Kunden

⁹⁰ Eine Rückmeldung bestand in Verbindung mit der Kritik, dass vor der Befragung klare Definitionen der Begrifflichkeiten vorhanden sein müssten, damit alle Teilnehmenden bei der Beantwortung über Dasselbe sprechen. Eine weitere Anmerkung bemängelte, dass bei der Fragestellung nicht klar ist, ob sich die im Fragebogen genannten Beschwerden auf den Beratungsprozess, auf die Erwartungen der Ratsuchenden oder auf die „Chemie“ zwischen Hilfesuchenden und Ratsuchenden beziehen. Da die Sozialen Schuldnerberatungen von Verschiedenheit geprägt sind, bestand das Ziel, mit Hilfe der Ergebnisse der Befragungen einen Konsens der Begriffe herzuleiten.

beleuchtet. Die Unzufriedenheit kann direkt gegenüber den Mitarbeitenden bzw. der Sozialen Schuldnerberatung kommuniziert werden und indirekt, über andere Kunden, Familienmitglieder oder Drittinstitutionen, die die Interessen der Kunden vertreten. In Zeiten der Digitalisierung ist auch davon auszugehen, dass Beschwerden im Internet direkt oder indirekt auf diversen Plattformen, Sozialen Medien und Bewertungsportalen geäußert werden können – was zukünftig aufgrund der digitalen Entwicklung eine größere Rolle spielen wird.⁹¹ (vgl. ebd. S.28-29)

Mit dem Äußern einer Beschwerde verfolgen Kunden eine bestimmte Absicht. In der Wirtschaft werden Beschwerden beispielsweise nach einem Kauf durchgeführt, wenn die Ware oder Dienstleistung nicht den Erwartungen der Kunden entspricht. Mit einer Beschwerde bezwecken Kunden beispielsweise eine neue oder andere Ware zu bekommen oder den Kaufpreis zurück zu erhalten. (vgl. ebd.) Diese Art einer Beschwerde gilt als Reklamation und kann mit einem Anspruch verbunden sein, der rechtlich durchgesetzt werden kann. (vgl. ebd.) Auch in den Sozialen Schuldnerberatungsstellen können Beschwerden mit Fehlern verbunden sein, für die sie, wie Rechtsanwälte, haftbar gemacht werden können. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Kunden selbst für die Beratung bezahlt haben oder ob sie die Leistung unentgeltlich erhalten haben bzw. ein Kostenträger dafür aufgekommen ist.⁹² (vgl. OLG Brandenburg Ur. 13.11.19 -4 U 38/19-) Allerdings wird vermutet, dass Kunden, die die Leistungen nicht selbst bezahlt haben, diesen Weg in der Praxis seltener wählen und daher sind solche Fälle für die Soziale Schuldnerberatung momentan weniger relevant. Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden zwar Beratungsfehler erwähnt, jedoch in keinem Fall explizit die Haftung. Deshalb wird nicht näher auf „Reklamationen“ eingegangen.

3.2.2 Beschwerdegründe

Die Themenfelder von möglichen Beschwerden konnten mit Hilfe der Frage 40 des Fragebogens geklärt werden.⁹³ Dabei wurden die häufigsten Beschwerdegründe der

⁹¹ Dies bestätigte eine Fachkraft im Rahmen der Befragungsergebnis (Nummer 41) mit der Aussage, dass Soziale Medien vermehrt als Druckmittel eingesetzt werden und dem Hinweis: „[Früher hieß es] [...] ‚Ich gehe an die Presse‘, heute ‚das poste ich‘ [!]“. Eine weitere Aussage bezog sich auf die Google-Bewertungen, die immer mehr Einfluss auf Einrichtungen nehmen.

⁹² Ein Beispiel dafür ist das Urteil vom Oberlandesgericht in Brandenburg, in dem eine im Sinne des § 305 Abs. 1 Nr. 1 InsO anerkannte Schuldnerberatungsstelle nach Scheitern eines außergerichtlichen Einigungsversuch und trotz vorhandener Immobilie ein Insolvenzverfahren für einen Schuldner eingeleitet hat. Der Vorwurf des Schuldners lag darin, dass im Falle einer Zwangsversteigerung oder Verwertung der Immobilie ohne Insolvenzverfahren die Kosten der Insolvenzverwaltung hätten vermieden werden können. (vgl. OLG Brandenburg Ur. 13.11.19 -4 U 38/19-)

⁹³ Unter Aussage 41 wurden zum Teil auch Beschwerdegründe genannt, die allerdings bei dieser Auswertung nicht berücksichtigt wurden. Da nicht ausgeschlossen werden kann, dass die gleichen Gründe von denselben Personen bereits bei Nummer 40 genannt wurden.

Kunden der Sozialen Schuldnerberatungen abgefragt. 137 Teilnehmende widmeten sich dieser Frage. Die Antworten wurden frei formuliert und es waren Mehrfachnennungen möglich. Für die Auswertung wurden die Formulierungen zum Teil gesplittet und thematisch zugeordnet. Dabei wurde 22-mal darauf hingewiesen, dass Beschwerden kaum bis gar nicht in der Praxis vorkommen, und acht weitere Anmerkungen bezogen sich nicht direkt auf die Frage. Insgesamt wurden 234 Beschwerdegründe von den Teilnehmenden genannt. Dadurch konnten vier Beschwerdekategorien für die Soziale Schuldnerberatung erstellt werden. Bei den Beschwerden ging es vor allem um die Rahmenbedingungen der Beratungsstelle, gefolgt von dem Beratungsprozess. Auch die Mitarbeitenden und ihr Verhalten und die eigene Rolle der Kunden als Koproduzenten hingen mit den Beschwerdeäußerungen zusammen.

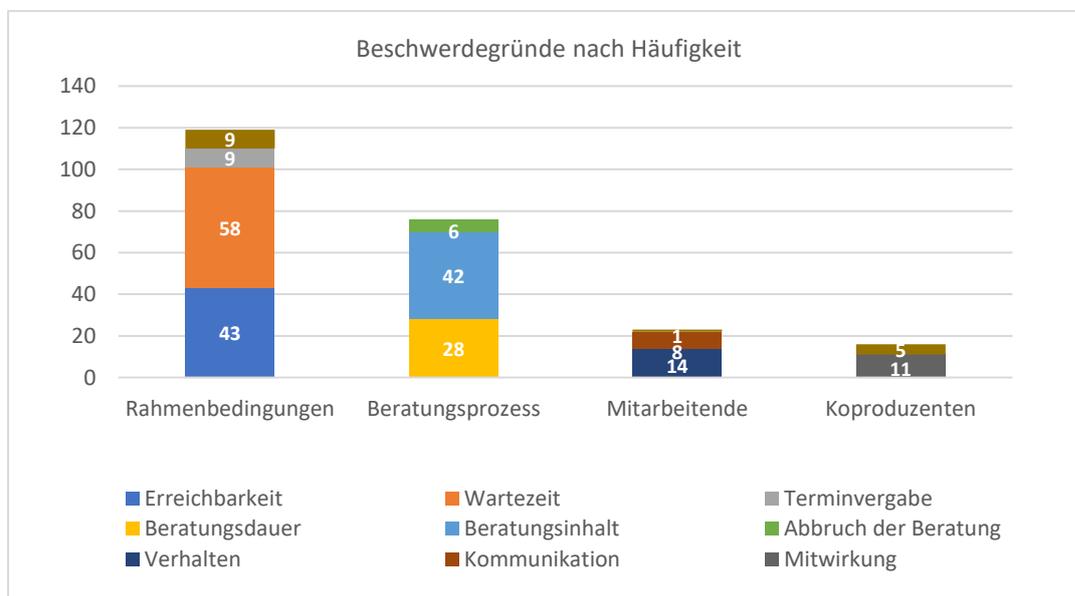


Abbildung 8: Beschwerdegründe nach Häufigkeit (eigene Darstellung)

Die Abbildung acht zeigt die Häufigkeit der genannten Gründe und stellt dar, dass die jeweiligen Kategorien nochmals in Unterkategorien aufgeteilt werden können. Die meisten Beschwerdegründe konnten der Kategorie Rahmenbedingungen zugeordnet werden und zeigen auf, dass die Sozialen Schuldnerberatungen an ihren Belastungsgrenzen arbeiten. Die Wartezeiten scheinen ein Dauerthema bei den Beratungsstellen zu sein, da sie seit Beginn der Sozialen Schuldnerberatung immer wieder thematisiert werden.⁹⁴ Aus der Befragung konnte entnommen werden, dass es sogar noch Wartezeiten bis zu sieben Monaten gibt. Bei den 58 Nennungen der Wartezeit wurde neun Mal speziell darauf hingewiesen, dass die Hilfesuchenden vor allem auf den Beratungsbeginn lange warten mussten. In der Befragung wurde darauf aufmerksam gemacht, dass solche Wartezeiten

⁹⁴ Das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen hat schon 1993 darauf hingewiesen, dass in Extremfällen die Wartezeit bis zu einer Beratungsaufnahme ein halbes Jahr dauern kann. (1993, S.128) Heute, fast 30 Jahre später, ist die Problematik immer noch aktuell und akut.

auch zu Problematiken bei den Hilfesuchenden führen können. Es ist offensichtlich, dass eine schnelle Unterstützung erforderlich ist, um schlimmere Folgen für die Betroffenen zu vermeiden. Gregor beschreibt, dass in Verbindung mit der „Komm-Struktur‘ der meisten Schuldnerberatungsstellen [...] diese Wartezeiten eine große ‚Zugangsbarriere‘ [bilden]“ (2007, S.167).

Die bemängelte Erreichbarkeit stellt den zweithäufigsten Grund für die Beschwerden dar und stehen vermutlich in Verbindung mit der Auslastung der Beratungsstellen. Dreizehn Teilnehmende wiesen darauf hin, dass vor allem die telefonische Erreichbarkeit nicht gegeben war und fünf Personen machten darauf aufmerksam, dass die Beratenden ihre Kunden nicht zurückriefen. Die Öffnungszeiten, die Parkplatzsituation und die lange Anfahrt waren drei Anmerkungen, die unter Erreichbarkeit miterfasst wurden. Die mangelnde Erreichbarkeit oder das fehlende Zurückmelden ist aus der Perspektive von Betroffenen, die um ihre Existenz fürchten, ein gravierendes Problem. Die Form der Terminvergabe scheint in manchen Einrichtungen ebenso Beschwerden zu verursachen. In einer Antwort wurde mitgeteilt, dass es meist Beschwerden gab, „[...] weil sich die Klienten in der Terminvergabepraxis nicht wiederfinden“ und zwei Personen wiesen darauf hin, dass es bei Terminverschiebungen oder Absagen zu Beschwerden kam. Auch hierbei sind die Beschwerdegründe aus Sicht der Überschuldeten gerechtfertigt. Sollten lange Wartezeiten oder mangelnde Erreichbarkeit zusätzlich damit in Verbindung stehen, handelt es sich um keinen zumutbaren Zustand für Ratsuchende. Unter „Sonstiges“ in den Rahmenbedingungen fallen die Ausstattung, mit Nennungen wie die technische Ausstattung der Beratungsstelle, der räumliche bemängelte Wartebereich für die Betroffenen und das Nichtvorhanden sein von Onlineberatungen. Auch die eingeschränkten Zugangsvoraussetzungen für kostenfreie Schuldnerberatung wurden dreimal erwähnt. Zudem gab es drei Anmerkungen zu den Einschränkungen in Verbindung mit der Corona-Pandemie.

In einer Aussage der offenen Fragen wurde festgestellt, dass Beschwerden „sich fast ausschließlich auf strukturelle Gegebenheiten, die außerhalb unserer Handlungsmöglichkeiten liegen“, vorhanden sind. So eine Aussage legt nahe, dass die Qualität einer Beratungsstelle ein Produkt der Rahmenbedingungen darstellt. Damit könnte die Suche nach internen Mängeln in den Hintergrund geraten bzw. „in ihrer Bedeutung als sekundär definiert oder gar marginalisiert [werden]“ (Merchel, 2013, S.31). Denn ein Handeln ist dennoch für die Sozialen Schuldnerberatungen möglich, da durch das Erfassen der Beschwerden auf „[...] Mängel und Missstände in Gesetzgebung und Sozialpolitik [hingewiesen werden kann]“ (Gregor, 2007, S.176). Ansonsten muss sich Soziale Schuldnerberatung, wie Oetchen schon 1992 beschrieb, „[...] die Frage gefallen

lassen, ob sie durch ihre Arbeit nicht in erster Linie Gläubigerdienste leistet, [...] während sie für das Klientel der Überschuldung nur Feuerwehr spielt [...]“ (1992, S.23, zitiert nach Gregor, 2007, S.176). Aufgrund der Wartezeiten, scheint die „Feuerwehr“ nicht einmal ein passender Vergleich zu sein. Die Beschwerden zu den Rahmenbedingungen bestätigen die Unterversorgung von Sozialen Schuldnerberatungsstellen, die – wie bereits erwähnt – auch schon seit Jahren von Fachverbänden und zuletzt von der BAG-SB im Jahr 2021 moniert und zum Handeln der Sozialpolitik aufgefordert haben. (vgl. ebd.; Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung e. V., 2021, S.1-2)

Unter die Kategorie des Beratungsprozesses fielen Beschwerden zur Beratungsdauer. Dabei wurde deutlich, dass sich die Hilfesuchenden eine schnellere Lösung wünschen würden und die Beratungsdauer als zu lange empfunden wird.⁹⁵ Hierbei ist zu vermerken, dass in gewissen Fällen eine längere Beratungsdauer, beispielsweise im Rahmen von Budgetberatungen, sowie Sanierungen durch Ratenvergleiche und die Einleitung von Insolvenzverfahren, einen längeren Beratungsprozess erforderlich macht und durchaus sinnvoll sein kann. In Anbetracht der Beschwerden zu den Rahmenbedingungen ist allerdings zu vermuten, dass eine lange Beratungsdauer im Zusammenhang mit den Strukturen und Gegebenheiten der Einrichtungen stehen kann und nicht in jedem Einzelfall begründet liegt. Jedoch erscheinen die Beratungsinhalte mit 42 Nennungen für mehr Beschwerdeeingänge zu sorgen. Allein 20 Rückmeldungen wiesen darauf hin, dass die Beratungsziele der Kunden sich von den Vorstellungen und Möglichkeiten der Beratenden unterschieden. Dabei erklärten Teilnehmende, dass die Ziele der Kunden zum Teil unrealistisch und aus fachlichen/rechtlichen Gründen nicht umsetzbar seien.⁹⁶ Diese Anmerkungen bestätigen die bereits erwähnte Entstehung der Emotionen Zufriedenheit und Unzufriedenheit, die im Zusammenhang mit den individuellen Erwartungen und dem tatsächlich Erlebten stehen.

Sieben Personen teilten mit, dass Beschwerden mit der gesamten Fallbearbeitung und der Methodik verbunden sein können. Dabei wurde erwähnt, dass die Fachkräfte sich

⁹⁵ In einer Studie für das Land Nordrhein-Westfalen wurde daraufhin gewiesen, dass bei der Hälfte aller Ratsuchenden die Beratungsdauer länger als 12 Monate beträgt. (vgl. Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen, 1993, S.128). Zwar liegt die Studie schon fast 30 Jahre zurück, jedoch gibt sie Anhaltspunkte auf die mögliche Dauer einer Beratung.

⁹⁶ Folgende Aussagen wurden dabei erwähnt: „Bestimmte Freibeträge beim P-Konto dürfen wir nicht bescheinigen“; „Die ‚Kundenwünsche‘ sind oftmals im Hinblick auf die Schuldenregulierung, z.B. bei Vergleichsangeboten nicht zu erfüllen, da manche Vorstellungen unrealistisch sind und/oder die Gläubiger den Angeboten nicht zustimmen“; „Zudem erhoffen sich (in sehr seltenen Fällen) Kunden Geld oder Kredit, um ihre Schulden abzahlen zu können“; „Unterschiedliche Vorstellungen von Leistungen der Schuldnerberatung. ‚Sie haben doch versprochen, dass...‘“; „Es sind inhaltliche Themenfelder, weil die Ratsuchenden [...] das Schuldrecht oder Vollstreckungsmaßnahmen nicht nachvollziehen können, [denen] [...] wir leider nicht abhelfen können“; „Nicht endende Gläubigerpost an die Hilfesuchenden (Gläubiger schreiben Hilfesuchende weiter an, obwohl wir bereits legitimiert sind)“.

nicht mit allen Gläubigern in Verbindung setzen oder dass Kunden nicht über alle Beratungsschritte informiert wurden bzw. dass es auch nicht möglich gewesen sei, sie über alles zu informieren. Die mangelnde Informationsvermittlung widerspricht allerdings den Prinzipien für gute Soziale Schuldnerberatung, da man Kunden am Beratungsgeschehen beteiligen und nichts über den Kopf hinweg entscheiden sollte. (vgl. Just, et.al, 1994, S.42) In der ethischen Grundhaltung von Mitarbeitenden sollte enthalten sein, dass die Interessen der Hilfesuchenden „einschließlich ihres Rechts auf Selbstbestimmung und auf lebenspraktische Autonomie nicht zu unterminieren [sind]“ (Ansen, 2018, S.42). Hierbei ist davon auszugehen, dass Quantität anstatt Qualität infolge mangelnder Beratungskapazität entsteht.

Auch die fehlende Unterstützung wurde dieser Kategorie zugeordnet. Dabei formulierten fünf Personen, dass sich die Kunden mehr Unterstützung und Beratung wünschen. Zwei gaben dabei an, dass dies Wünsche häufig mit Anliegen verbunden sind, die über die Tätigkeiten der Schuldnerberatung hinausgehen.⁹⁷ Dies kann in der Beratung als Kompliment angesehen werden, da es auf Vertrauen und auf eine tragfähige Beziehung hindeutet, wenn sich Ratsuchende über die finanziellen Schwierigkeiten hinaus mit anderen Angelegenheiten an die Beratenden wenden. (vgl. ebd.). Nicht jedem Anliegen kann entsprochen werden – um Beschwerden in diesen Fällen zu vermeiden, kommt es auf die Kommunikation und Reaktion der Fachkräfte an. Vier Personen nannten fachliche Mängel und drei Personen waren der Meinung, dass Beschwerden eingehen, wenn die Ziele nicht erreicht werden konnten.⁹⁸ Zwei Teilnehmende meinten, dass die Kunden inhaltliche Zusammenhänge der Beratung nicht verstünden und dass dies zu Beschwerden führe.

Eine Person gab an, dass die Hilfesuchenden gerne Kaffee während der Beratung erhalten möchten und dass darauf die Beschwerden zurückzuführen seien. Das Kaffee-Beispiel zeigt, dass sich Hilfesuchende selbst als Kunden ansehen und sich mit der Frage nach einem Kaffee dementsprechend verhalten. Dieses Beispiel wirkt im Gegensatz zu anderen Beschwerden als Lappalie. Trotzdem ist auch hier eine nähere Auseinandersetzung zu empfehlen. Wie entsteht diese Erwartungshaltung bei den Kunden? Kann dies darauf zurückzuführen sein, dass die Beratenden sich vor dem Beratungsgespräch selbst einen Kaffee einschenken, diesen während der Beratung genießend zu sich nehmen und sich dabei die Probleme der Kunden anhören? Dann

⁹⁷ Als Beispiel wurde hier die „Ausfüllhilfe für Anträge“ genannt.

⁹⁸ Folgende drei Aussagen fallen darunter: „Meistens ist man unzufrieden, wenn die Gläubiger Zahlungsvorschlägen nicht zustimmen, worauf wir aber wenig Einfluss haben“; „der/ die Sachbearbeiter/in erzielt keinen Vergleich“; „Ursprungsziel nicht erreicht“

wären die Beschwerden durchaus berechtigt. Denn welchen Eindruck hinterlassen Beratende bei den Kunden in einer solchen Situation? Dies könnte unbewusst Machtverhältnisse aufzeigen oder als ein herablassendes Verhalten angesehen werden. Ist es in so einer Situation nicht tatsächlich angebracht, den Kunden ebenfalls einen Kaffee anzubieten? Bei der Nennung dieser Beschwerde wurde nicht näher darauf eingegangen. Daher handelt es sich hierbei nur um einen Gedankeneinwurf, um solche Beschwerden auch aus anderen Perspektiven betrachten zu lernen.

Unter „Beratungsprozess“ sind auch die Beschwerden zu den Abbrüchen der Beratung inbegriffen. Dabei wurde vermutet, dass Hilfesuchende die Beratung selbst abbrechen, anstatt sich offiziell zu beschweren. Es wurde auch mitgeteilt, dass Beschwerden aufgrund von Abbrüchen, die durch die Beratungsstelle vorgenommen wurden, oder durch die Verweigerung einer neuen Aufnahme nach einem Abbruch erfolgen können.

Als dritte Kategorie wurden „Mitarbeitende“ festgelegt, weil sie selbst in Verbindung mit den Beschwerdegründen stehen können. Dabei waren vierzehn Nennungen auf das Verhalten der Mitarbeitenden bzw. auf die damit zusammenhängenden Empfindungen der Kunden zurückzuführen. Es wurde genannt, dass Mitarbeitende unfreundlich seien, zu wenig Empathie zeigten und respektlos den Kunden gegenüber sein würden oder sie nicht ernst nähmen. Es wurde erwähnt, dass sich Kunden nicht angenommen oder akzeptiert fühlen und Beratende ein abweisendes Verhalten aufzeigen würden. Zudem wurde beschrieben, dass gelegentlich Situationen eskalieren können „[...] dann kann es sein, dass eine Beschwerde folgt, da sich ein Mitarbeiter im Ton vergriffen habe“. Auch die persönlichen Dissonanzen zwischen Ratsuchenden und Beratenden wurden dabei aufgeführt. Diese Vorwürfe sind in Kombination mit der krisenbehafteten Thematik der Überschuldung sehr schwerwiegend. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Wahrnehmung der Kunden durch ihre persönliche Lage sensibilisiert ist und dass auch bei fachgerechtem Verhalten eine falsche Geste oder ein falsches Wort zu Unzufriedenheit führen kann. Wenn das Verhalten der Beratenden dann wie oben beschrieben nicht korrekt ist, ist von einem schlimmeren Ausmaß für die einzelnen Hilfesuchenden und deren Befindlichkeiten auszugehen.⁹⁹

Eine Person teilte mit, dass es sich um Verhalten von „konkreten Mitarbeitern“ handeln würde. Der Begriff „konkret“ weist auf eine Abgrenzung zu sich selbst hin. Diese Anmerkung zeigt gleichzeitig, dass innerhalb des Kollegiums Fehlverhalten erkannt wird. Hierbei ist fraglich, ob innerhalb des Teams eine fehlertolerante Kultur besteht, ob die Führungskräfte über solches Verhalten Bescheid wissen oder ob innerhalb des Teams

⁹⁹ Näheres wurde im theoretischen Teil unter Kapitel 2.4.3 analysiert.

Stillschweigen gewahrt wird. Hier ist die Rolle der Führungskraft hervorzuheben. Insgesamt besteht bei den konkreten Beratungsstellen deutlicher Handlungsbedarf im Verhalten und in den Einstellungen der Mitarbeitenden. Es wird ersichtlich, dass in einem Arbeitsfeld der Sozialen Schuldnerberatung nicht davon ausgegangen werden kann, dass die erforderlichen Wesensmerkmale von allen Mitarbeitenden gelebt werden.

Dieser Kategorie wurde auch die Kommunikation zugeordnet. Dabei teilten acht Fachkräfte mit, dass Beschwerden oft auf Missverständnisse zurückzuführen seien. Da Kommunikation einen Austausch von beiden Seiten verlangt, könnte an dieser Stelle kritisiert werden, dass dieser Punkt unter der Kategorie der „Mitarbeitenden“ erfasst wurde. Jedoch konnte die besondere Rolle der Mitarbeitenden im theoretischen Teil aufgezeigt werden. Dabei wurde deutlich, dass Fachkräfte über Interaktions- und Kommunikationskompetenzen verfügen sollten, was nicht immer von den Ratsuchenden vorausgesetzt werden kann. Deshalb wird die Kommunikation unter dieser Kategorie dargestellt. Eine Rückmeldung zum Thema Mitarbeitende wurde als „Sonstiges“ erfasst. Dabei wurde erwähnt, dass eine „Frau als Beraterin“ abgelehnt wird und kann vermutlich auf kulturelle Unterschiede zurückzuführen sein.

Als letzte Kategorie wurden die Kunden als Koproduzenten dargestellt. Dabei bezogen sich elf Rückmeldungen auf die Mitwirkungsbereitschaft der Kunden. Hier wurde beispielsweise erwähnt, dass der Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ nicht immer vom Kunden gewollt ist, dass die Beratungen mit Arbeitsaufwand von den Kunden empfunden werden, dass sich über die „Intensität der ‚Betreuung‘ [beschwert wird]“ und dass die Hilfesuchenden gerne mehr Arbeit an die Fachkräfte abgeben möchten. Auch die „Sinnlosigkeit der Informationsvermittlung“ wurde hier als Punkt aufgegriffen. Unter „Sonstiges“ wurden Nennungen über die Beeinflussung von Dritten erfasst.¹⁰⁰ Wie insgesamt offensichtlich wird, stehen die vier Kategorien in Wechselbeziehung zu einander und können nicht scharf voneinander getrennt werden.

Nun ist fraglich welche Kunden Beschwerden tatsächlich vortragen würden. Wenn nun davon ausgegangen wird, dass die Äußerungen von Beschwerden mit Absichten der Kunden verbunden sind, werden im übertragenen Sinn die ehemaligen Kunden mit einer Beschwerdeäußerung den geringsten Nutzen davon haben. (Stauss, Seidel, 2014, S.28-29) Dementsprechend scheinen Kundenbefragungen, die nach Abschluss einer erfolgreichen Beratung (hier: Schuldenregulierung) durchgeführt werden, eine geringere

¹⁰⁰ Zum Beispiel wurden dabei folgende Aussagen genannt: „falsche ‚Vorbilder‘ (z.B. Peter Zwegat)“, „Falschangaben von Gläubigern“, „Kopf gewaschen“, „persönliche Befindlichkeiten in Form von unzureichender Selbstachtung“ und „Schulduzuweisung an Dritte Personen“.

Unzufriedenheit aufweisen zu können. Im Rahmen des Fragebogens wies eine Person auf folgendes hin: „Eher sind die Ratsuchenden zufrieden mit unserer Arbeit, wir verteilen am Ende der Beratung Fragebögen, wie die Beratung gefallen hat und was besser laufen kann. Negative Rückmeldungen gibt es dort nicht“. Die Kundenzufriedenheit nach Abschluss einer Beratung abzufragen ist bezüglich einer Kundenorientierung ein vielversprechender Anfang und vermutlich weit mehr, als manch Beratungsstellen bisher dafür tun. Es scheint aber eine Farce zu sein, wenn mit Hilfe solcher Befragungen behauptet wird, dass alle Kunden zufrieden sind. Unzufriedenheiten werden dabei weniger zum Ausdruck gebracht, da durch die beendete Beratung eine solche Mitteilung keine direkten Auswirkungen der Nützlichkeit für die Kunden bedeutet. Zudem werden bei solchen Befragungen oft nicht alle Abschlüsse berücksichtigt, denn die „Abbrüche“ in Form von „verlorenen Kunden“ (ebd., 2002, S.23) werden vermutlich nicht nach ihrer Zufriedenheit gefragt. Haeske kritisiert Anmerkungen von Mitarbeitenden, die behaupten, dass es keine Beschwerden gibt, wie folgt: „Wer keine Beschwerden kennt oder zu taub ist, sie zu hören, der läuft nicht Gefahr, sondern ist bereits dabei, den Kontakt zu seinen Kunden zu verlieren.“ (2001, S.159)

Bei potenziellen Kunden werden Beschwerden gar nicht vermutet, da sie noch keine Erfahrungen mit der Beratungsstelle gemacht haben. Dennoch weisen die Anmerkungen zu den Wartezeiten oder zu den Zugangsvoraussetzungen schon vor Beginn der Beratung bedeutende Beschwerdegründe auf. Bei aktuellen Kunden wird das Formulieren von Unzufriedenheit am meisten vermutet, da sie mit solchen Äußerungen den größten Nutzen für ihren eigenen Beratungsprozess verbinden können. Ob sich ein Kunde letztendlich mit einer Beschwerde an die Einrichtung wendet, hängt von vielen Faktoren ab, die zum Teil sogar von der Einrichtung selbst beeinflusst werden. Schließlich könnte eine Abhängigkeit von der Leistung dazu führen, dass Kunden ihre Beschwerden nicht äußern, aus Angst vor negativen Konsequenzen für ihren eigenen Beratungsprozess.

Im Rahmen der Nummer 18 des Fragebogens wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden, die wenigen Beschwerden unterschiedlich wahrnehmen. Ein Teil geht nicht davon aus, dass aus wenigen Beschwerden keine Rückschlüsse im Hinblick auf gute Arbeit gezogen werden können und ein anderer Teil setzt diese mit guter Arbeit gleich.¹⁰¹ Zu berücksichtigen ist jedoch, dass vorhandene Beschwerdebarrieren oder mündlich vorgetragene kritische Äußerungen der Kunden, die nicht als Beschwerde von den

¹⁰¹ Bei der folgenden Aussage „Wenige Beschwerden sind kein Anzeichen für gute Arbeit“ gaben 15,1% der Teilnehmenden „trifft voll und ganz zu“, 21,2% „trifft mehrheitlich zu“ und 29,6% „trifft nur teilweise zu“ an. 20,7% der Befragten gaben „trifft eher nicht zu“ und 5,0% „trifft überhaupt nicht zu“ an. Die restlichen 8,4% wählten „weiß nicht“ als Antwort aus. Der Mittelwert der Antworten liegt rund bei 3,0 und demnach durchschnittlich bei „trifft nur teilweise zu“.

Fachkräften identifiziert werden, Ursachen für die Nichtäußerung von Beschwerden darstellen können. (vgl. Stauss, Seidel, 2002, S.50) Wenn die Soziale Schuldnerberatung den Anspruch hat sich am Kunden und an der Kundenzufriedenheit zu orientieren, reichen Kundenbefragungen nach Abschluss einer Beratung nicht aus. Ein genauer Blick auf Beschwerden ist eine gute Ergänzung und für die Umsetzung stellt das Beschwerdemanagement ein geeignetes Instrument dar. In den Sozialen Schuldnerberatungsstellen sollte für alle ehemaligen, aktuellen und potenziellen Kunden solche Äußerungs-Möglichkeiten geschaffen werden.

3.2.3 Beschwerden aus Sicht der Mitarbeitenden

Nachdem festgestellt wurde, mit welchen Arten von Beschwerden Soziale Schuldnerberatungen konfrontiert sind, ist es nun wichtig herauszufinden, wie Beschwerden von den Mitarbeitenden bewertet werden. Wenn es darum geht ein Beschwerdemanagement in der Einrichtung zu implementieren, dann macht es für die Strukturen der Sozialen Schuldnerberatung am meisten Sinn „externes Wissen¹⁰² hinzuzuziehen, um die internen Experten aufzubauen und sie zum Einsatz ihrer Kompetenzen zu motivieren“ (Haeske, 2001, S.151). Ein Aufbau scheint nur möglich zu sein, wenn eine gewisse Grundlage dafür vorhanden ist. Dabei ist die Einstellung der Fachkräfte für diese Thematik ausschlaggebend. Wenn die Beratungsstellen bereits über ein Beschwerdemanagement verfügen, ist auch dessen Funktionsfähigkeit und gelungene Umsetzung abhängig von den Mitarbeitenden. Denn wie bereits ausgeführt wurde, stehen und fallen alle Bemühungen in Umgang mit den Kunden und ihren Beschwerden sowie den entsprechenden Maßnahmen, mit den Einstellungen und dem Verhalten der Mitarbeitenden.¹⁰³

Stauss und Seidel beschreiben, dass Beschwerden eine „unternehmerische Herausforderung“ (2002, S.19) darstellen und dass alle im Unternehmen Beschwerden „hassen“ (ebd.). Sie meinen, dass Mitarbeitende jeglicher Stellungen sich durch Beschwerden „auf nichtzutreffende und unzulässige Weise kritisiert“ (ebd.) fühlen. Daher gehen sie davon aus, dass es Unternehmen den Kunden häufig schwer machen, sich bei ihnen zu beschweren. (vgl. ebd.) Ob diese Ausführung auch für Unternehmen der Sozialwirtschaft Gültigkeit hat, sollte geprüft werden. Aus diesen Anmerkungen heraus entstand folgende These:

„Es besteht ein Unbehagen der Mitarbeitenden gegenüber dem Thema Beschwerden“.

¹⁰² Hier scheint es angebracht zu sein, aus den Erfahrungen von anderen Unternehmensbereichen, die bereits erfolgreich in der Umsetzung von Beschwerdemanagement sind, zu lernen.

¹⁰³ Dieser Aspekt wurde unter dem Kapitel 2.4.2 dargestellt

Die Fragen acht bis zwölf des Fragebogens dienten dazu, einen ersten Anhaltspunkt darüber zu erhalten, wie Beschwerden von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden. Die Antwortmöglichkeiten wurden für die Auswertung mit Kennzahlen versehen, damit die erhaltenen Informationen in Zahlen ausgedrückt werden können. (vgl. Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, o.J.) Für die genannten Aussagen gab es jeweils fünf Antwortmöglichkeiten.¹⁰⁴ Somit konnten für die Aussagen insgesamt mindestens 5 Punkte bis maximal 25 Punkte vergeben werden. Je höher die Punktezahl, um so kritischer ist die Wahrnehmung der Teilnehmenden zum Thema Beschwerden der Kunden. Alle erhobenen Mittelwerte dieser Aussagen addiert ergibt eine Kennzahl von 11,97¹⁰⁵. Somit lagen die Antwortmöglichkeiten der Mitwirkenden mit einem Durchschnittswert von 2,39 bei „trifft eher nicht zu.“ Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass im Gegensatz zu Stauss' und Seidels Behauptung, die Fachkräfte der Sozialen Schuldnerberatungen Beschwerden durchschnittlich nicht nur negativ behaftet wahrnehmen. Um sich dem Belegen oder Widerlegen der Unterthese anzunähern, ist eine intensivere Betrachtung der Antworten vonnöten. Merchel beschreibt, dass Fachkräfte Schwierigkeiten damit haben, sich von den „Adressaten mit ihrem ‚laienhaften‘ und alltagsweltlichen Anforderungen und Bewertungskategorien beurteilen [zu] lassen“ (Merschel, 2013, S.202). Dadurch resultiert seiner Meinung nach das „erkennbare Unbehagen der professionellen Akteure“ (ebd.) gegenüber Kundenbewertungen. (vgl. ebd.) Ob dieses Unbehagen aufgrund des Spannungsverhältnisses auch auf die Fachkräfte der Sozialen Schuldnerberatung übertragbar ist, kann mit Hilfe der Fragen acht, zehn und elf aufgedeckt werden.

Bei der Aussage acht ging es darum, einzuschätzen, ob die Orientierung an der Kundenzufriedenheit fragwürdig erscheint, da man nicht in jedem Fall dem Kundenbedarf voll und ganz entsprechen kann. Im theoretischen Teil unter Kapitel 2.4 wurde bereits bestätigt, dass aus methodischen Gründen und professioneller Intention dies nicht immer möglich ist. Daher befinden sich die Antworten „trifft überhaupt nicht zu“ mit 7,82 %, „trifft eher nicht zu“ mit 29,05 % und „trifft nur teilweise zu“ mit 44,69 % im Rahmen der theoretischen Erkenntnisse. Auffallend sind die Angaben, „trifft mehrheitlich zu“ (13,97 %) und „trifft voll und ganz zu“ (4,47 %), da damit die Kundenorientierung insgesamt in Frage gestellt wurde. Ebenso auffällig sind die Angaben mit 2,26 %, die Beschwerdeführende überwiegend als Querulanten, deren Bearbeitung der Fachkraft und der Beratungsstelle nur Zeit kosten, wahrnehmen. Die Rückmeldungen (14,69 %), die dieser Behauptung mehrheitlich zustimmen und die (25,99 %), die nur teilweise zustimmen, sind ebenso

¹⁰⁴ Wobei „trifft überhaupt nicht zu“ linksstehend, die Kennzahl eins erhielt und „trifft voll und ganz zu“ rechtsstehend mit der Kennzahl fünf versehen wurde.

¹⁰⁵ Der Mittelwert für die Nummern acht bis zwölf ist gleich „ $2,78+2,44+2,38+1,88+2,49= 11,97$ “.

auffällig. Prägnant ist auch die Meinung einer Person (0,56%), die Hilfesuchende, die sich beschweren aufgrund des fehlenden Know-hows, nicht ernst nehmen kann, sowie die Mitwirkenden, die dieser Meinung mehrheitlich (8,38%) und nur teilweise (12,29%) zustimmten.

Insgesamt aber gaben die meisten der Befragten (43,02%) an, dass unabhängig vom Fachwissen der Hilfesuchenden Beschwerden trotzdem voll und ganz oder mehrheitlich (35,75%) ernst genommen werden können. Sie beurteilten die beschwerenden Hilfesuchenden nicht als Querulanten¹⁰⁶ und stellten die Orientierung der Kundenzufriedenheit nicht in Frage. Im Rahmen der offenen Fragen konnten sogar wertschätzende Beschreibungen für Beschwerden entnommen werden, wie „Beschwerden sind Anregungen für positive Änderungen [...]“. Demnach bestätigten die Ergebnisse, dass ein Spannungsverhältnis bei einem geringeren Teil der Mitarbeitenden vorhanden ist. Daraus kann abgeleitet werden, dass die Fachkräfte aus der „Professionslogik heraus [...] Handlungs- und Verfahrensnormen gebildet [haben], deren Gültigkeit [...] [sie] nicht ohne weiteres den Angriffen und/oder Wünschen ihrer Bezugspersonen [aussetzen lassen möchten] [...]“ (Merchel, 2013, S.201). Somit könnte die Auseinandersetzung mit negativen Bewertungen von Kunden für diese Mitarbeitenden mit Unbehagen verbunden sein.

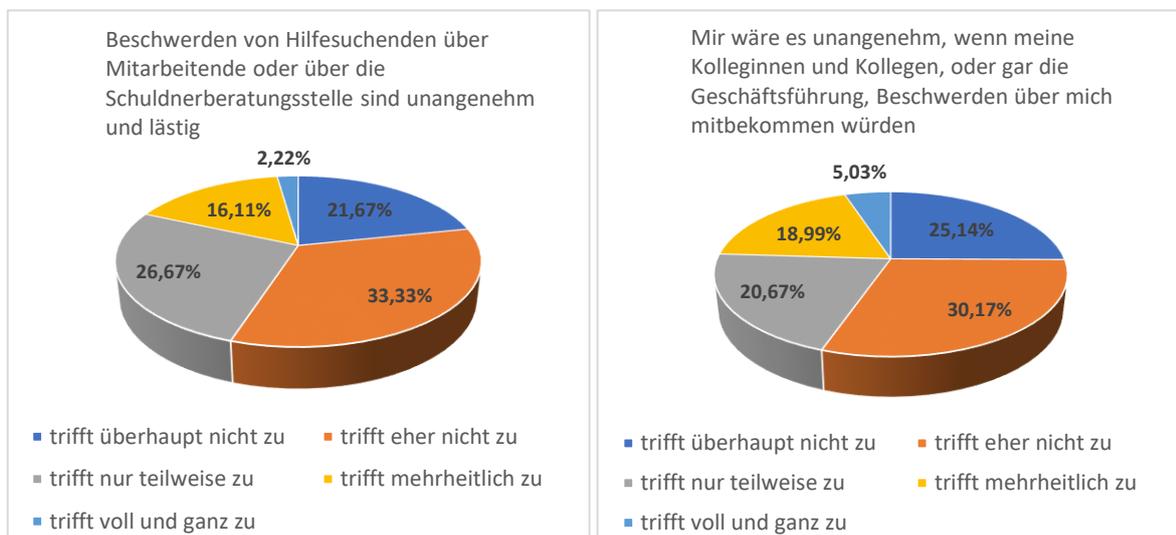


Abbildung 9: Ergebnisse der Aussagen neun und zwölf des Fragebogens (eigene Darstellung)

Unabhängig vom Spannungsverhältnis zwischen professioneller Autonomie und Kundenperspektive können Beschwerden durch andere Gründe zu Unbehagen führen. Die Antworten der Nummern neun und zwölf lassen Rückschlüsse auf solche Empfindungen zu. Dabei gaben nur 21,67% eindeutig an, dass sie Beschwerden von Hilfesuchenden nicht als unangenehm und lästig empfinden, sowie 25,14% eindeutig

¹⁰⁶ 33,33% der Personen sehen Beschwerdeführer überwiegend eher nicht und 23,79% überhaupt nicht als Querulanten.

darauf hinweisen, dass es ihnen auch nicht unangenehm wäre, wenn Kolleginnen und Kollegen oder gar die Geschäftsführung Beschwerden über sie selbst mitbekommen würden. Bei allen anderen Teilnehmenden wird im Rahmen der Antworten unterstellt, dass Unbehagen in unterschiedlichem Ausmaß mit Beschwerden in Verbindung steht.¹⁰⁷ Zwar hat die These bezogen auf die Beschwerden nicht für alle Gültigkeit, dennoch kann sie in unterschiedlichem Ausmaß und Intensität für die meisten Personen belegt werden.

3.3 Beschwerdemanagement

Fraglich ist, ob sich das Unbehagen in Verbindung mit Beschwerden auf das individuelle Bild von Beschwerdemanagement übertragen lässt. Daher werden im Folgenden die Auswirkungen dieser Emotion aus der Perspektive der Mitarbeitenden in den Blick genommen. Danach wird analysiert was unter Beschwerdemanagement zu verstehen ist und es wird geprüft, inwieweit in den Sozialen Schuldnerberatungen bereits ein solches System etabliert ist und welchen Handlungsbedarf es hierbei für die Praxis gibt.

3.3.1 Beschwerdemanagement aus Sicht der Mitarbeitenden

Es ist davon auszugehen, dass die Personen, die den Beschwerden sehr kritisch gegenüberstehen und/oder damit Unbehagen verspüren, dieses Gefühl auch mit dem Managen von Beschwerden verbinden. Folgende Aussagen deuten beispielsweise auf ein Unbehagen hin: „[...] Ich war früher bei einem Träger, der bei anderen Maßnahmen über die Zufriedenheit der Teilnehmer nachfassen musste. In meinen Augen der größte Blödsinn. Es sollte einen Verantwortlichen geben, der die Ansprüche an die Beratungsstelle definiert und auch nachhält. Dem einen wird es gefallen, dem anderen nicht. So ist es auch bei Ärzten. Man kann nicht allen gefallen“¹⁰⁸ oder wie, „Nicht zu sehr diesen messbaren Wegen folgen. Wir müssen uns als soziale Arbeit nicht beweisen gegenüber z.B. BWL. Besser abgrenzen und eigene Wege gehen als zu viele Instrumente zu übernehmen. Hier ist es z.B. so, dass klar strukturiertes Beschwerdemanagement das Klientel überhaupt nicht interessiert. [...] Und als ehemalige [...] [Qualitätsmanagementbeauftragte] weiß ich, wovon ich rede.“¹⁰⁹ Beide Beispiele zeigen, dass es Mitarbeitende gibt, die sich vermutlich ungern mit dem Managen von Beschwerden befassen, und dass die bisher gemachten Erfahrungen nicht als Gewinn für sich und die Einrichtung wahrgenommen wurden. Weitere Konfliktzonen können aus den Ergebnissen von Altrichters Analyse im Rahmen des Aufbaus von Qualitätsentwicklung im

¹⁰⁷ Bei den Rückmeldungen mit „trifft eher nicht zu“ wird impliziert, dass ein Hauch unbehagliches Gefühl vorhanden sein kann, bis hin zu „trifft voll und ganz zu“, die die Aussagen komplett bestätigen.

¹⁰⁸ Dabei handelt es sich um eine Rückmeldung im Rahmen der Aussage Nummer 40 des Fragebogens.

¹⁰⁹ Diese Antwort wurde unter Aussage 41 angegeben und spiegelte sich auch in den Aussagen, die sich kritisch über den Begriff des Kunden geäußert haben, wider.

Schulbereich entnommen und auf die Soziale Schuldnerberatung und das Beschwerdemanagement übertragen werden. Dabei konnte er feststellen, dass Mitarbeitende befürchteten, dass „sensible Evaluationsinformationen [...] von Vorgesetzten zum Nachteil einzelner [...]“ (Altrichter, 2000, S.100) Mitarbeitenden verwendet werden könnten. Ebenso stellte er fest, dass Mitarbeitende die Ergebnisse und Erhebung „als [...] misstrauische Beobachtung [wahrnahmen]“ (ebd.) und eine nachträgliche Entwertung der durchgeführten Arbeit erwarteten. Außerdem wurde darin der „Versuch vorgesetzter Instanzen [gesehen], in die autonome Arbeit [...] [einzugreifen]“ (ebd., S.101). Auch in dieser Forschungsarbeit sind diese Befürchtungen wahrzunehmen, wie folgende Rückmeldung zeigt: „Ich würde mir wünschen, dass Beschwerden von Ratsuchenden nicht als persönliches Defizit des Beraters angesehen werden. Bislang lassen die hierarchisch gewachsenen Strukturen in Behörden keinen konstruktiven und offensiven Umgang sowie Entwicklungsmöglichkeiten auf Teamebene zu“.

Zudem wurde eine insgesamt kritische Haltung gegenüber betriebswirtschaftlichem Vorgehen deutlich, wie in Anbetracht des Kundenbegriffs bereits näher beschrieben wurde. Somit ist es nicht verwunderlich, dass sich diese Einstellungen auch auf das Beschwerdemanagement auswirken. Holdenrieder beschreibt, dass Fachkräfte der Sozialen Arbeit von Beginn an eine „ablehnende Haltung in Bezug auf betriebswirtschaftliches Denken und Handeln an den Tag [legten], wofür sie häufig in der Kritik standen, u.a. in Bezug auf [...] Transparenz der Leistungserfüllung.“ (2017, S.13-14) Aufgrund der Undurchsichtigkeit der bereits vorgestellten internen Strukturen, Prozesse und Finanzen der Sozialen Schuldnerberatung scheint diese Kritik im Allgemeinen gerechtfertigt zu sein. Jedoch merkte er an, dass sich das Qualitätsniveau seit einigen Jahren tendenziell in Richtung betriebswirtschaftlicher Kompetenz ausweitet. (vgl. ebd., S.14) Auch Schneider betont, dass sozialwirtschaftliche Unternehmen „[...] nicht dauerhaft gegen die wirtschaftliche Logik“ (2010, S.305) geführt werden können und impliziert damit eine bestehende negative Haltung.¹¹⁰ Sicherlich dürfen Instrumente nicht unbedacht auf die sozialen Einrichtungen übergestülpt werden, sondern es geht darum, aus den Erfahrungen der anderen Disziplinen zu lernen und passende Varianten für eine sozialberatende Einrichtung zu implementieren.

Es scheint allerdings so, dass in der Praxis manche Konzepte auf die Soziale Schuldnerberatung übertragen wurden, ohne die Beratungsrealität zu berücksichtigen. Folgendes Beispiel verdeutlicht dies: „[...] Es gibt bei der Stadt – wir sind eine städtische Schuldnerberatungsstelle – schon ein Beschwerdemanagement mit vorgegebenen

¹¹⁰ Dass betriebswirtschaftliche Kenntnisse heute ein fester Bestandteil von Sozialer Schuldnerberatung sein müssen, wurde bereits unter dem Kapitel 2.2 näher ausgeführt.

Schritten und Anweisungen, die dann zu tun oder zu befolgen sind. Diese sind in der Regel sehr aufwendig und unangenehm, man muss sich und seine Arbeit bspw. erklären oder sogar rechtfertigen und Alles [!] super genau dokumentiert haben in der Akte“. Dabei wird deutlich, dass eine aufwändige und unangenehme Bearbeitung für die Soziale Schuldnerberatung unter dem Aspekt der nicht vorhandenen Ressource Zeit keinen gangbaren Weg darstellt. Zudem zeigt sich, dass es nicht sinnvoll ist, wenn diese Entscheidung nur von oben herab veranlasst wird, und dass ein vorhandenes Beschwerdemanagement keinen Erfolgsgarant darstellt. Mehr oder minder damit aktiv zu sein, ohne Akzeptanz der Mitarbeitenden, wird dem Zweck nicht gerecht. Es kann abgeleitet werden, dass Mitarbeitende ein Unbehagen wegen dem Aufwand und dem Zeitmangel mit einem solchen Management verbinden, wie folgende Aussage bestätigt: „Der Aufwand für einzelne Beratungsstellen ein eigenes Beschwerdemanagement, wie bei großen Unternehmen, aufzubauen steht in keinem Verhältnis zu der zu tuenden Arbeit. Dazu würde auch die Auswertung der Ergebnisse aus dem Beschwerdemanagement gehören.“

Folgende Meinung wurde ebenso geäußert: „Bei uns in der Beratungsstelle gibt es so gut wie keine Beschwerden. Deshalb bedarf es m.E. [!] auch keines besonderen Beschwerde-Management“ oder „Insgesamt halte ich das Thema für die Schuldner- und Insolvenzberatung nicht für vorrangig wichtig. Dies auch, da die Arbeit der Beratungsstellen auch auf die hauptsächlichen Handlungsfelder konzentrieren sollte und Beschwerden – hoffentlich – äußerst selten vorkommen bzw. dann in den laufenden Beratungsprozess eingebunden sind.“ Um auf das Nichtvorhandensein von Beschwerden einzugehen, kann das Zitat von Erich Kästner dienen: „[...] Sie messen auch das Unberechenbare, was sich nicht zählen lässt, das gibt es nicht!“¹¹¹ (zitiert nach Merchel, 2013, S.72). Denn fraglich ist, ob Soziale Schuldnerberatungen ohne ein funktionierendes Beschwerdemanagement Beschwerden in ihrem Ausmaß überhaupt identifizieren können. Oder wie von Von Rosenstiel und Neumann kritisiert wurde „Also: Wenn Kunden mit [...] einer Dienstleistung [...] nicht zufrieden sind, muss man dies auch dann ernst nehmen, wenn die stolzen Väter [und Mütter] dieser Angebote höchst selbstbewusst versichern, dass es keinerlei Grund für die Unzufriedenheit gebe [...]“ (2005, S.2). Sicherlich ist zu hinterfragen, ob ein Beschwerdemanagement tatsächlich notwendig ist, wenn Beschwerden in den Einrichtungen bisher gar nicht bis kaum thematisiert wurden.¹¹² Im Rahmen der Nummer 19 des Fragebogens waren 3,91 % der Teilnehmenden der

¹¹¹ Aus dem Gedicht „Zeitgenossen, haufenweise“, erschienen 1928 in der Gedichtsammlung „Lärm im Spiegel“ (zitiert nach Merchel, 2013, S.72).

¹¹² Zum Beispiel wurde Folgendes genannt: „Ich hatte mich zuvor noch nie mit Beschwerdemanagement befasst“.

Meinung, dass ein Beschwerdemanagement bei einem geringen Beschwerdeaufkommen überhaupt keinen Sinn macht, und 2,79 % teilten mit, dass es eher keinen Sinn macht.¹¹³ Allerdings zeigen die genannten Beschwerdegründe auf, dass es aus Kundenperspektive angebracht wäre, sich mit dieser Thematik (intensiver) zu befassen. Die meisten Teilnehmenden stimmen mehrheitlich (39,11 %) und voll und ganz (36,31 %) zu, dass ein Beschwerdemanagement auch bei wenigen Beschwerden sinnvoll ist. Der Hinweis durch die freien Äußerungen der Befragten, dass Beschwerden im laufenden Beratungsprozess eingebunden sind, könnte darauf hindeuten, dass ein internes Beschwerdemanagement bereits besteht, ohne dieses in der Praxis explizit so zu nennen.

Aus den offenen Fragen konnten Äußerungen entnommen werden, die dem Beschwerdemanagement sehr wohlwollend gegenüberstanden: „Es gibt kaum Beschwerden. Das heißt aber nicht, dass immer alle Ratsuchenden tatsächlich zufrieden sind. Anlässlich Ihrer Umfrage werde ich mir Gedanken über die Einführung eines Beschwerdemanagements machen, da ich dieses für absolut sinnvoll halte“; „Ich persönlich fände Qualitätsmanagement incl. Beschwerdemanagement sehr sinnvoll, in unserer Stelle wird aber gar nicht damit gearbeitet“; „Diese Master-Arbeit ist überfällig. Es muss Veränderungen hier geben, Kundenorientierung muss in Konzepten der [...] [Schuldnerberatungen] verankert werden“ und „Mit diesem Thema treten Sie offene Türen bei mir ein: vor meiner Zeit in der sozialen [...] [Schuldnerberatung] war ich 10 Jahre lang für das bundesweite Beschwerdemanagement in einer deutschen Großbank mitverantwortlich, weshalb ich es begrüßen und unterstützen würde, wenn es auch hier ganz offen, selbst- und fremdkritisch, sowie konstruktiv genutzt werden könnte [...]“.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Beschwerden bei den meisten Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Gründen und in unterschiedlichem Ausmaß mit Unbehagen verbunden sind. Zudem wurde deutlich, dass sich unbehagliche Gefühle aus diversen Gründen, wie verschiedene Erwartungen, Zuschreibungen oder Assoziationen auf das Managen von Beschwerden übertragen lassen. Es wurde ersichtlich, dass die Relevanz von Beschwerden von viele Fachkräften noch nicht erkannt wurde. Merchel beschreibt, dass Problematiken in der Praxis von Mitarbeitenden wahrgenommen, aber oft nicht offen angesprochen werden und eher ein sorgsam gehütetes Bild von professioneller Kompetenz gewahrt wird. (vgl. 2013, S.20) Ein Beschwerdemanagement könnte dieses Bild ins Wanken geraten lassen.

¹¹³ 4,47 % der Befragten wussten nicht, ob ein Beschwerdemanagement bei einem geringen Beschwerdeaufkommen Sinn macht, und 13,41 % gingen davon aus, dass ein solches Management trotz weniger Beschwerden teilweise Sinn machen könnte.

Die Forschung zeigt, dass Mitarbeitende diese kritische Auseinandersetzung zulassen möchten und der Thematik gegenüber positiv gestimmt sind und dass es Mitarbeitende gibt, die sich ein Beschwerdemanagement wünschen würden. Bei dieser Gruppe könnte das Unbehagen eher darin gesehen werden, dass es bisher kein Beschwerdemanagement in der Praxis gibt. Durch die vielen Beispiele wird nochmals deutlich, dass Mitarbeitende der Sozialen Schuldnerberatung „autonome Individuen mit eigenen Vorstellungen und Interpretationen zu der Notwendigkeit, Sinnhaftigkeit und Ausgestaltung von institutionellen Zielsetzungen und Arbeitsvollzügen [sind]“. (Hölzle, 2017, S.47) Demnach müssen, wenn es um sensible und heikle Themen wie Beschwerden oder Beschwerdemanagement geht, die individuellen Ziele der Mitarbeitenden für die Zielsetzungen der Einrichtungen berücksichtigt werden. (vgl. ebd.)

3.3.2 Begriffsbestimmung und die Bedeutung für die Soziale Schuldnerberatung

Das Beschwerdemanagement ist kein neues Phänomen, sondern Beschwerden werden seit den 80er Jahren von Unternehmen in den Blick genommen und haben stetig an Bedeutung gewonnen. Haeske beschreibt, dass der Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft im Zusammenhang mit der stärkeren Ausrichtung des Beschwerdemanagements steht und dass damit die Kundenorientierung und das Qualitätsmanagement angestrebt und intensiviert werden. (vgl. 2001, S.10) Daher ist es nicht verwunderlich, dass Beschwerdemanagement auch im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen Bestand hat.¹¹⁴ Die durch das Managen von Beschwerden resultierenden positive Effekte für die Gewinn- und Wettbewerbsfähigkeit sind für Wirtschaftsunternehmen die ausschlaggebenden Gründe für das Implementieren des Beschwerdemanagements. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.63) Aber auch für Non-Profit-Unternehmen, wie die Sozialen Schuldnerberatungen, bringt ein solches Management viele Vorteile mit sich. Das Beschwerdemanagement kann als Gesamtheit aller Anstrengungen definiert werden, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden durchführt. Dabei handelt es sich um einen Prozess von Abbau der Beschwerdebarrieren und Stimulierung von Beschwerden bis hin zur Beschwerdereaktion auf die Unzufriedenheit und Beschwerdeinformationsnutzung.¹¹⁵ (vgl. Merchel, 2013, S.218) Der zielgerichtete und geplante Umgang mit qualitätsbezogenem

¹¹⁴ Beispielsweise nimmt in der DIN EN ISO 9001:2008 die Auswertung von Beschwerden für die Erfassung der Kundenanforderungen und für die Analyse der Kundenzufriedenheit eine zentrale Rolle ein. (vgl. DIN 2008 zitiert nach Stauss, Seidel, 2014, S.20) Auch im TQM oder EFQM-Modell hat das Beschwerdemanagement einen hohen Stellenwert und dient als „Qualitätsindikator und Kundeninput für Verbesserungsprozesse“ (Stauss, Seidel, 2014, S.22). Das Auftreten von Kundenproblemen in Form von Beschwerden deutet nach dem EFQM-Modell darauf hin, „dass das Ziel der Exzellenz noch nicht erreicht ist“ (Stauss, Seidel, 2014, S.22).

¹¹⁵ Näheres unter Kapitel 3.3.4

Informationspotenzial, das in Beschwerden enthalten ist, steht dabei im Vordergrund. (vgl. ebd.)

Die Absicht, die mit dem Managen von Beschwerden verfolgt wird, ist, dass die Unzufriedenheit minimiert bzw. die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt wird. In Anbetracht der Mund-zu-Mund-Propaganda, die für die öffentlich wirksame Verbreitung des Angebotes von Sozialer Schuldnerberatung wichtig ist, ist zu beachten, dass unzufriedene Kunden ihre negativen Erfahrungen durchschnittlich neun bis zehn Personen mitteilen. (vgl. Becker, 2002, S.81) Damit kann die Unzufriedenheit von Kunden den Ruf einer Einrichtung schädigen.¹¹⁶ Auch in der Praxis der Schuldnerberatung erleben Fachkräfte, dass sich Kunden über andere Beratungsstellen negativ äußern.¹¹⁷ Eine Rückmeldung fasste zusammen, was dies im Umkehrschluss für die eigene Einrichtung bedeuten kann: „Wir erfahren eher von Unzufriedenheit mit anderen Schuldnerberatungsstellen, wenn Ratsuchende dann zu uns wechseln, gleichzeitig erfahren vermutlich die anderen Beratungsstellen auch eher von Unzufriedenheit bezogen auf unsere Beratung“. Wäre es hierbei nicht angebracht, Möglichkeiten zu schaffen, dass Kunden diese Rückmeldungen den betroffenen Beratungsstellen selbst geben, damit diese im Ego der anderen Schuldnerberatungsstellen nicht untergehen?¹¹⁸ Im Rahmen der Forschungsarbeit wird im ersten Aussage-Block zu den Grundprinzipien des Beschwerdemanagements mit den Fragen 13 bis 19 die Bedeutung des Beschwerdemanagements in der Einrichtung erfragt. Der durchschnittliche Mittelwert für diesen Aussage-Block liegt bei 3,12 und stellt den höchsten Wert aller sechs Blöcke dar. Tendenziell liegt die Antwortmöglichkeit bei „trifft nur teilweise zu“. Daher ist davon auszugehen, dass die Bedeutung des Beschwerdemanagements nur teilweise von den Mitarbeitenden erfasst wurde und nicht jedem bewusst ist, welche Vorteile ein solches Management für die eigene Tätigkeit mit sich bringen kann.

¹¹⁶ Auf die Studie „Technical Assistance Research Programs“ und auf das Ergebnis, dass zufriedene Kunden ihre positiven Erfahrungen durchschnittlich nur drei weiteren Personen mitteilen, wurde bereits hingewiesen. (vgl. Becker, 2002, S.81)

¹¹⁷ So deutete eine Antwort des Fragebogens an, dass sich Kunden „[...] oft über die ‚anderen‘ Beratungsstellen“ beschwerten.

¹¹⁸ Diese Aussage wurde zwar sehr spitz formuliert und stand nicht im Zusammenhang mit der konkreten Aussage des Teilnehmenden, in der Praxis kann man jedoch durchaus davon ausgehen, dass Fachkräfte gerne hören, dass man bessere Arbeit leistet als die anderen Beratungsstellen. Mit dem „Untergehen“ wird beschrieben, dass die negativen Rückmeldungen nicht die Stellen erreichen, die es betrifft.

Bei einem Beschwerdemanagement geht es um das Stabilisieren von Kundenbeziehungen und das Vermeiden von Kundenverlusten. Die Abbildung des „Netten Kunden“ der Mercedes-Benz AG zeigt auf, dass unzufriedene Kunden, die nicht wahrgenommen werden, zu Abbrüchen führen und zu ehemaligen Kunden bzw. „verlorenen Kunden“ (Stauss, Seidel, 2002, S.23) werden können.¹¹⁹ Es ist zu vermuten, dass die sogenannten „verlorenen Kunden“ (ebd.) in der Praxis der Sozialen Schuldnerberatung bisher nicht beleuchtet werden, obwohl auch hier die „Netten Kunden“ anzutreffen sind. Diese Vermutung wird beispielsweise mit folgenden Aussagen der Teilnehmenden bestätigt: „Ab und an brechen Klienten den Kontakt zu uns



Abbildung 10: Der „Nette Kunde“ (Mercedes-Benz AG, 1995, zitiert nach Stauss, Seidel, 2014, XV)

ab, ob das mit unserer Arbeit oder dem Befinden der Klienten selbst zu tun hat, kann schwer gesagt werden“; „[...] viele Klienten brechen die Beratung ab, aus welchen Gründen auch immer“.¹²⁰ Zwar können Abbrüche mit persönlichen Belangen der Kunden in Verbindung stehen und müssen nicht immer Ausdruck von Unzufriedenheit sein, aber die Aussagen der Teilnehmenden zeigen, dass der Blick auf eine mögliche Unzufriedenheit vernachlässigt wird. Gründe hierfür können in der hohen Nachfrage und der wartenden potenziellen Kundschaft liegen, sodass die „verlorenen Kunden“ (ebd.) nicht als Verluste wahrgenommen werden.

Schuld an den Abbrüchen wird in der Praxis oft auf die Unzuverlässigkeit der Kunden zurückgeführt. Auch in der Befragung wiesen die Fachkräfte mehrfach darauf hin, dass

¹¹⁹ In der Untersuchung wurde nicht explizit nach abgebrochenen Fällen bzw. „verlorenen Kunden“ (Stauss, Seidel, 2002, S.23) gefragt, jedoch wiesen die Teilnehmenden im Rahmen der Antworten zu Fragen 40 und 41 selbst darauf hin. Dabei wurde ersichtlich, dass diese Thematik eine eigene Forschungsarbeit wert wäre.

¹²⁰ Weitere Rückmeldungen hierzu lauteten: „Andere Form der Beschwerde kann das ‚Abstimmen mit den Füßen‘ = Beratungsabbruch sein“; „Fragwürdig sind die Personen, die nicht mehr die Beratungsstelle aufsuchen“; „Gelegentlich bleibt unklar, ob Ratsuchende nicht wiederkommen, weil die Lebensumstände es gerade schwierig machen, oder ob sie sich nicht gut beraten gefühlt haben“.

dies eine Folge von mangelnder Mitwirkung sein kann.¹²¹ Wie im theoretischen Teil vorgestellt wurde, ist die Beteiligung der Kunden als Koproduzenten bedeutend für eine gelungene Beratung. Kuntz beschreibt aber, dass „Beratungsabbrüche und sog. ‚Motivationsverluste‘ bei Klienten [...] zugleich nicht selten deutliche Hinweise auf mögliche fachliche oder konzeptionelle Schwächen der Beratungseinrichtung selbst [sind]“ (1999, S.47-48). Soziale Schuldnerberatung, deren Aufgabe es auch ist, auf Lücken und Fehlentwicklungen in der Sozial- und Rechtspolitik hinzuweisen, sollte sich den eigenen Lücken, Fehlerquellen und Dunkelziffern¹²² stellen. Selbstbewusste Soziale Schuldnerberatung, die behauptet, dass es keine Beschwerden gibt, sollte vorweisen können, dass sie alles dafür tun, mögliche Unzufriedenheiten aufzudecken. Eine Anmerkung der Auswertung gilt es in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben. Dabei wird erwähnt, dass bei Beratungsabbrüchen „[...] auch aus Schamgründen oder aufgrund fehlenden Handlungspotenzials auf Klientenseite auf eine Beschwerde verzichtet [wird] und [dass] bei aktivem Erarbeiten eines Abbruchgrundes [...] Missverständnisse und Probleme ausgeräumt werden [können].“ Schließlich geht es bei diesem Tätigkeitsfeld um förderungsbedürftige Menschen in schwierigen Lebenslagen und die bedeutende Ressource für Soziale Einrichtungen ist die „Glaubwürdigkeit“ (Schröer, 2009, S.145). Um die Glaubwürdigkeit zu wahren, gilt es, auch wenn offiziell wenige oder keine Beschwerden eingehen, sich mit dieser Thematik intensiver auseinanderzusetzen. Es sollten Möglichkeiten für Kunden vorhanden sein, um Beschwerden artikulieren zu können. (Ahlrichs, 2012, S.65, S.98-99) Denn Beschwerden können auf Mängel und Verbesserungspotenzial im Angebot hinweisen, durch deren Bearbeitung zukünftige Unzufriedenheit mit demselben Anliegen vermieden werden und eine zukünftig höhere Zufriedenheit erreicht werden kann. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.63)

3.3.3 Existenz eines Beschwerdemanagements?

Nachdem die Bedeutung des Beschwerdemanagements dargelegt wurde, gilt es zu klären, ob ein Beschwerdemanagement bereits in den Sozialen Schuldnerberatungen implementiert ist. Hierfür wird die zweite Unterthese

„Ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist in der Praxis nicht vorhanden“

verifiziert oder falsifiziert. Erste Hinweise können die Aussagen 23 und 24 des Fragebogens liefern, da dabei die Existenz eines Beschwerdemanagements abgefragt

¹²¹ Beispielhafte Rückmeldung aus der Forschungsarbeit: „Manchmal mündet das dann auch in eine Fallbeendigung, wenn die Unzufriedenheit an DEREN [!] Nichtmitwirkung liegt [...]“.

¹²² In Form von abgebrochenen Beratungen bzw. „verlorene Kunden“.

wurde.¹²³ 12,85 % der Fachkräfte gaben an, über ein spezielles Beschwerdemanagement für die Schuldnerberatungsstelle zur Verfügung, und 15,64 % bestätigten die Existenz eines Beschwerdemanagements beim jeweiligen Träger der Beratungsstelle, das auch für die Hilfesuchenden der Schuldnerberatung genutzt werden kann.¹²⁴ In den freien Antworten konnten Rückmeldungen zum Vorhandensein des entsprechenden Managements wie folgt entnommen werden: „Wir haben ein QM-System, welches zertifiziert ist. Daher sind die von Ihnen gestellten Fragen regelmäßig Thema in der Beratungsstelle. Es gibt ein detailliertes Beschwerdemanagementprozess [!], den die Mitarbeiter*innen der Beratungsstelle ausgearbeitet haben. Darüber hinaus steht ein ‚Lob/Kritik‘ Briefkasten im Wartebereich, bei dem man sich auch anonym beschweren kann. 1x jährlich wird eine Kundenumfrage durchgeführt, die Ergebnisse der Kundenumfrage und die Analyse des Beschwerdemanagements werden in der Managementbewertung, die jedes Jahr erstellt wird, dargestellt“; „Beschwerde-Management: Wichtigkeit und Zuständigkeit ist formell geklärt. Details werden – informell – in vielen Abstimmungsgesprächen mit der Leitung angesprochen.“¹²⁵ Damit wird deutlich, dass sich ein Teil der Beratungsstellen bereits mit dieser Thematik befassen und dass sich Beschwerdemanagement als Instrument in verschiedener Ausprägung umsetzen lässt.

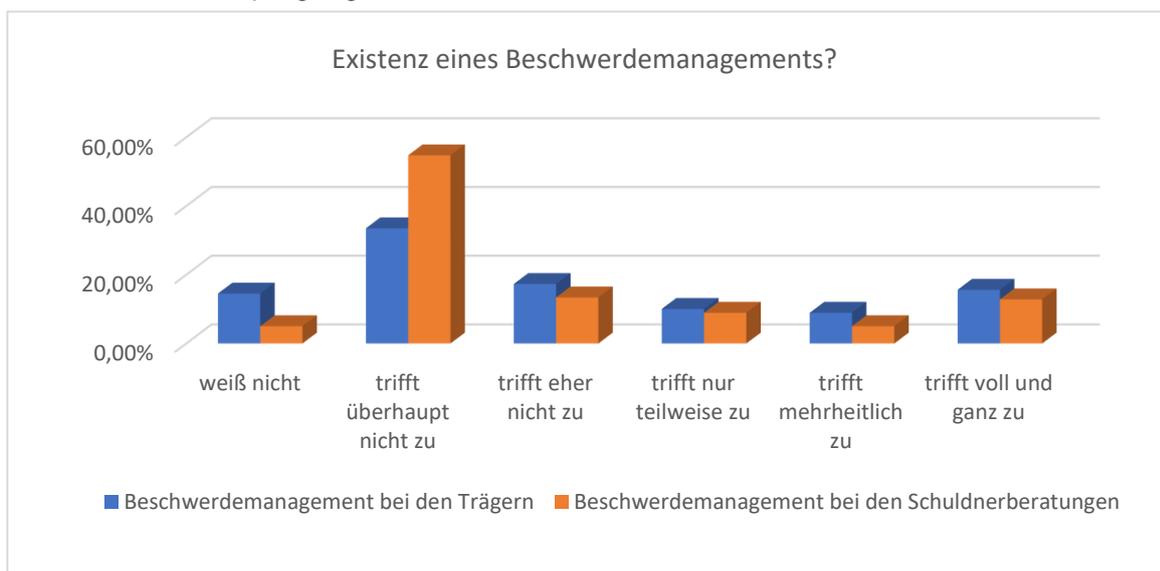


Abbildung 11: Existenz eines Beschwerdemanagements für die Hilfesuchenden der Sozialen Schuldnerberatung (eigene Darstellung)

¹²³ Zu berücksichtigen ist, dass die Beantwortungen durch einzelne Fachkräfte getätigt wurden, und demnach mehrere Mitarbeitende dieselbe Einrichtung bewertet haben können.

¹²⁴ Die Teilnehmenden haben diese Fragen nach ihren eigenen Erfahrungen oder ihren Vorstellungen hierzu beantwortet. Manchen Teilnehmenden hatten ohne Definition Schwierigkeiten die Fragen zu beantworten. Darauf wies beispielsweise folgende Anmerkung hin: „Die Fragen waren teilweise schwierig zu beantworten, wenn es kein Beschwerdemanagement gibt, aber trotzdem Beschwerden eingehen und diese dann aber ohne extra eingerichtetes Beschwerdemanagement ja trotzdem ‚bearbeitet‘ werden [...]“.

¹²⁵ Weitere Antworten lauteten: „Es liegen Qualitätsstandards in unserem Land vor, die schreiben eine Vielzahl der Vorgaben wieder [!]. Unser kommunaler Träger hat seit Jahren ein eigenes Dokument für das Beschwerdemanagement und deren Umgang“; „Im Rahmen von QM gibt es beim Träger der Beratungsstelle ein Beschwerdemanagement mit konkret festgelegten Prozessabläufen“.

Die meisten Personen antworteten jedoch, dass kein Beschwerdeverfahren bei der jeweiligen Beratungsstelle (54,75 %) oder den jeweiligen Trägern (33,52 %) für die Ratsuchenden verfügbar ist. Äußerungen wie „Ich habe erkannt, dass ich nichts über das Beschwerdemanagement speziell in unserer Beratungsstelle weiß, und dass dies in den 8 Jahren [!], in denen ich dort arbeite auch noch nie ein Thema war“ zeigen, dass die Relevanz der Thematik noch nicht bei allen Beratungsstellen angekommen ist. Die Antworten zur Unwissenheit¹²⁶ über die Existenz deuten entweder darauf hin, dass kein Management der Beschwerden stattfindet, oder dass ein bestehendes Beschwerdemanagements nicht funktioniert. Die Antwortmöglichkeiten „trifft eher nicht zu“, „trifft nur teilweise zu“ und „trifft mehrheitlich zu“ sind sehr vage und geben Auskunft darüber, dass Inhalte eines Beschwerdemanagements in unterschiedlichem Ausmaß vorhanden sind, jedoch nicht in dem Maß, wie die einzelnen Personen ein Beschwerdemanagement definieren würden.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass nur ein Teil der Fachkräfte die Existenz von Beschwerdemanagement voll und ganz bestätigen, wobei hier keine Rückschlüsse auf dessen Funktionsfähigkeit möglich ist. Denn wie ersichtlich wird, bedeutet ein vorhandenes Beschwerdemanagement noch nicht, dass es funktioniert und genutzt wird. Zudem kann davon ausgegangen werden, dass Personen, die nicht über ein offizielles Beschwerdemanagement verfügen, trotzdem einen gewissen Umgang mit Beschwerden pflegen.¹²⁷ Fraglich ist, ob es sich dabei um einen planvollen und zielgerichteten Umgang handelt. Demnach ist eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Beschwerdemanagement und den wichtigsten Prinzipien notwendig, um die These eindeutig belegen oder widerlegen zu können. Die Aussagen 13 bis 35 dienen hierfür als Anhaltspunkt. Als zusätzliche Antwortmöglichkeit konnten die Teilnehmenden „weiß nicht“ angeben. Diese Antwort wurde links angeordnet und mit einer Kennzahl von null versehen. Unwissenheit fließt in die Bewertung ebenfalls negativ ein, da sie darauf zurückzuführen ist, dass kein funktionierendes Beschwerdesystem vorhanden ist. Somit waren pro Aussage Kennzahlen zwischen null und fünf und für alle genannten Antworten addiert zwischen null und 115 möglich, wobei die Höchstzahl auf ein sehr ausgefeiltes

¹²⁶ 14,53 % der Teilnehmenden gaben an nicht zu wissen, ob bei den Trägern ein Beschwerdemanagement vorhanden ist und 5,03 % wussten darüber bezüglich der eigenen Beratungsstelle nicht Bescheid.

¹²⁷ Folgende Aussagen deuten auf Arten für die Stimulierung von Beschwerden hin: „Ich ermuntere die Klienten durchaus, sich zu äußern, wenn Sie [!] [...] sich ungerecht behandelt fühlen [...]“; „in der Regel bevorzugen wir den direkten Dialog – hier wird Raum gegeben, um sich wechselseitig Rückmeldungen zu geben. Dies wird ergänzt durch anonyme Befragungen, die ich jedoch nicht als ‚Beschwerdemanagement‘ im eigentlichen Sinne verstehen würde“; „Unsere Beratungsstelle teilt im Anschluss eines Erstgesprächs einen Evaluationsbogen aus. Bis zur Beendigung eines Falles besteht die Möglichkeit zum anonymen Einreichen der Unterlagen. [...]“. Aussagen wie „[...] Trotzdem versuchen wir die Sachen zu klären. In den begründeten Fällen werden dann bei uns ggf. Maßnahmen ergriffen, z.B. Verfahrensabläufe umgestellt“ weisen auf mögliche Beschwerdeauswertungen und -bearbeitungen hin.

und kundenorientiertes Beschwerdemanagement hindeutet.¹²⁸ Für die Forschung wurden von allen Rückmeldungen die Mittelwerte jeder Aussage analysiert. Diese Werte können der Abbildung 12 entnommen werden.

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3,61	2,93	3,23	2,2	3,06	2,96	3,88	3,22	2,87	2,23	2,12	1,93
25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	Σ
2,3	1,77	1,95	2,56	2,08	3,39	1,79	2,83	1,17	1,37	2,08	57,53

Abbildung 12: Mittelwerte der Aussagen 13 bis 35 (eigene Darstellung)

Alle Mittelwerte addiert ergeben den Wert 57,53 als Ergebnis. Demnach liegt die Kennzahl geteilt durch alle Aussagen durchschnittlich bei 2,5 und damit zwischen den Antworten „trifft eher nicht zu“ und „trifft nur teilweise zu“. Dies bedeutet, dass einige Prinzipien teilweise implementiert sind, jedoch ist ein insgesamt funktionierendes Beschwerdemanagement eher nicht, bis nur teilweise vorhanden. Die bisherigen Erkenntnisse aus der Forschung bestätigen, dass für die meisten Sozialen Schuldnerberatungen geeignete Instrumentarien zum Erfassen und zur produktiven Bewältigung von Beschwerden in der Praxis fehlen oder dass die Thematik in manchen Einrichtungen bisher sogar gar keine Rolle einnimmt. Übertragen auf die Unterthese „*Ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist in der Praxis nicht vorhanden*“ kann für die Forschungsarbeit mehrheitlich bestätigt werden.

3.3.4 Handlungsbedarf in den Sozialen Schuldnerberatungsstellen?

Um nachvollziehen zu können, welche Bereiche des Beschwerdemanagements bereits vorhanden und welche für die Praxis noch ausbaufähig sind, werden Ausschnitte der sechs Bausteine des Fragebogens nun näher betrachtet.

3.3.4.1 Beschwerdekultur und die Rolle der Führungskräfte

Die Fragen 14 bis 17 werden nun näher betrachtet, da sie Rückschlüsse auf die Beschwerdekultur der Einrichtung zulassen, die ausschlaggebend für den Beschwerdemanagementprozess sind.¹²⁹ Dabei wird vor allem ein Handlungsbedarf auf

¹²⁸ Dabei ist zu kritisieren, dass die Aussagen 23 und 24 in die Wertung mit einfließen. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Person, bei der Aussage 24 bestätigt, dass ein Beschwerdemanagement in der eigenen Schuldnerberatungsstelle vorhanden ist, und bei der Aussage 23 angibt, dass kein Beschwerdemanagement beim Träger vorhanden ist. Jedoch wird dieses in dieser Konstellation auch nicht benötigt. Trotzdem sind die Punkte von Aussage 23 für die insgesamt Bewertung eines funktionierenden Beschwerdemanagements negativ erfasst worden.

¹²⁹ Der erste Block mit der Bedeutung des Beschwerdemanagements und die Aussagen der Nummern 13, 18 und 19 wurden bereits thematisiert und werden nicht nochmals aufgegriffen.

Seiten der Führungskräfte aufgedeckt. Interessanterweise weichen die Einschätzungen von den Personen auf der Führungsebene (Geschäftsführung und Leitung) von denen der Fachkräfte auf der Mikroebene bzw. der Arbeitsorganisationsebene (Schuldnerberaterinnen, Schuldnerberater und Verwaltung) ab.¹³⁰ Wie in Abbildung 13 zu erkennen ist, hat die Führungsebene die Einrichtung in diesem Zusammenhang besser bewertet, als die Fachkräfte der Arbeitsorganisationsebene.¹³¹

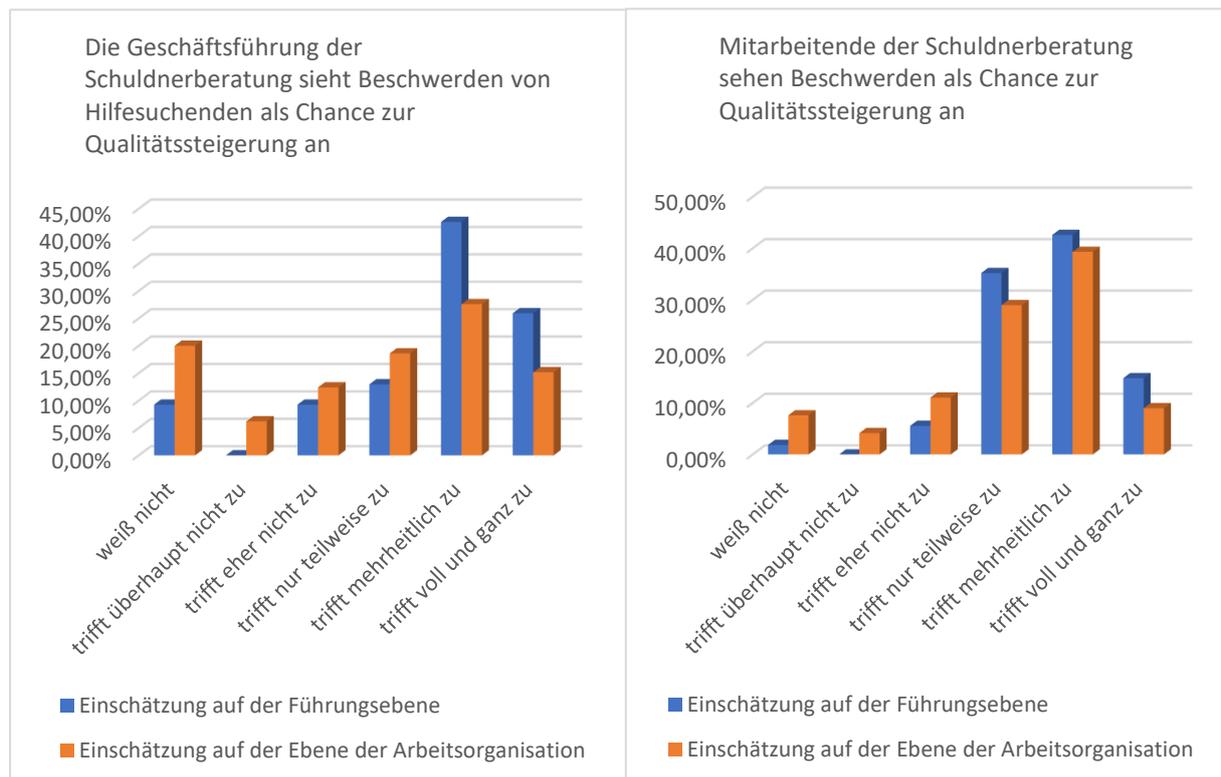


Abbildung 13: Auswertungen der Aussagen 14 und 15 des Fragebogens (eigene Darstellung)

Beispielsweise wird auf Führungsebene nicht davon ausgegangen, dass Personen aus den Beratungsstellen Beschwerden nicht als Chance für Qualitätssteigerung sehen (0,0 %), wohingegen auf der Arbeitsorganisationsebene angegeben wurde, dass 6,21 % davon ausgehen, dass die Geschäftsführung und 4,14 % die Mitarbeitenden Beschwerden nicht als Chance wahrnehmen. Auf der Mikroebene ist eine große Unwissenheit vorzufinden, da 20% die Meinung der Geschäftsführung und 7,59% die Einstellung der Mitarbeitenden zu dieser Thematik nicht einschätzen konnten. Auf der Führungsebene konnten 9,26% die Rolle der Geschäftsführung nicht einschätzen und nur eine Person (1,85%) gab im

¹³⁰ Hierbei muss berücksichtigt werden, dass die Befragten der Führungsebene nicht zwingend in denselben Einrichtungen tätig sein müssen wie die Befragten der Arbeitsorganisationsebene. Es könnte beispielsweise sein, dass von einer Einrichtung nur einer dieser Ebenen an der Befragung teilgenommen hat. Daher können sich die Rückmeldungen auf unterschiedliche Soziale Schuldnerberatungsstellen beziehen.

¹³¹ Die Führungsebene bewertete die Fragen 14 bis 17 mit einem Mittelwert von 3,35, wohingegen die Ebene der Arbeitsorganisation diese im Durchschnitt mit 2,72 bewertet haben.

Bezug zu den Mitarbeitenden an, nicht zu wissen, wie sie dazu stehen. Die Unwissenheit könnte ein Ausdruck dafür sein, dass diese Thematik in der Praxis kaum besprochen wird. Ebenso auffällig ist, dass die Führungsebene die Geschäftsführung und deren Wahrnehmung der Beschwerden als Chance zur Qualitätssteigerung weit besser einschätzt, als die Mikroebene.¹³² Auch die Einschätzung der Führungsebene über die Sichtweise der Mitarbeitenden zu Beschwerden als Chance lag höher als die der Mikroebene, wobei es sich hier um keine gravierende Abweichung handelt.

Unter dem Aspekt, dass Beschwerden mit Unbehagen verbunden sind und Mitarbeitende zum Teil nicht wissen, wie Geschäftsführung oder Kolleginnen und Kollegen Beschwerden wahrnehmen, ist mit Auswirkungen auf den Umgang mit Beschwerden zu rechnen. Dies kann „auf eine latente oder mehr oder weniger erkennbare Weise dazu beitragen, dass Organisationsmitglieder Strategien der Zurückhaltung [entwickeln]“ (Merchel, 2013, S.177). Daher wird unterstellt, dass Beschwerdeäußerungen der Hilfesuchenden gegenüber diesen Mitarbeitenden in der Praxis zum Teil nicht an das Team oder der Geschäftsführung weitergegeben werden. Zwar wurde eine positive Grundhaltung gegenüber Beschwerden auf Führungsebene erkennbar, jedoch scheint dies den Mitarbeitenden nicht ausreichend bekannt zu sein. Aufgrund der unterschiedlichen Einschätzungen der zwei Ebenen zur Rolle der Geschäftsführung wird ein deutlicher Kommunikationsbedarf ersichtlich. Zudem kann aus den Forschungsergebnissen entnommen werden, dass in der Praxis auf ein „richtiges“ Verhalten in Beschwerdekontaktsituationen nur zum Teil besonderen Wert gelegt wird.¹³³ Außerdem kann festgestellt werden, dass Mitarbeitende im Hinblick auf die richtige Bewältigung von Beschwerdesituationen vonseiten der Einrichtung eher nicht geschult und trainiert werden.¹³⁴ Eine Fachkraft teilte mit, dass durch eine „angemessene pädagogische Herangehensweise es [...] keiner besonderen Ausbildung zum Umgang mit Beschwerden [bedarf]“. Unter dem Aspekt, dass Mitarbeitende unterschiedlicher Professionen in den Beratungsstellen tätig und die Beratungen von Autonomie geprägt sind, sollte ein solches angemessenes Vorgehen für die Einrichtungen definiert werden.¹³⁵

¹³² Die größte Abweichung ist bei Nummer 14 zu erkennen, in der die Aussage „die Geschäftsführung der Schuldnerberatung sieht Beschwerden von Hilfesuchenden als Chance zur Qualitätssteigerung an“ von der Führungsebene durchschnittlich mit „trifft mehrheitlich zu“ (3,57) und auf der Ebene der Fachkräfte mit „trifft nur teilweise zu“ (2,73) bewertet wurde.

¹³³ Der Mittelwert für die Aussage 17 „Auf ein richtiges Verhalten in Beschwerdekontaktsituationen wird in der Schuldnerberatung besonders Wert gelegt“ liegt bei 3,06 („trifft nur teilweise zu“).

¹³⁴ Der Mittelwert für die Aussage 16 „Mitarbeitende werden im Hinblick auf die richtige Bewältigung von Beschwerdesituationen von der Schuldnerberatung geschult und trainiert“ liegt bei 2,2 („trifft eher nicht zu“).

¹³⁵ Die Aussage 38 des Fragebogens lautet: „In unserer Schuldnerberatung kommen Beschwerden immer wieder vor und ein klares Vorgehen im Umgang mit Beschwerden empfinde ich als notwendig“. Der Mittelwert der Rückmeldungen lag hier bei 3,01 („trifft nur teilweise zu“). Jedoch beinhaltet die Aussage

Der Abbildung 14 kann entnommen werden, dass die meisten Teilnehmenden hinsichtlich einer diesbezüglichen Weiterbildung offen sind.¹³⁶ Interessant sind die Meinungen von zehn Personen (5,56 %), die dem überhaupt nicht zustimmen, und von zwölf weiteren Teilnehmenden (6,67 %), die dem eher nicht zustimmen. Darin enthalten sind acht Personen auf der Führungsebene.¹³⁷ Dies kann entweder an einem tiefen Überzeugtsein von den eigenen Fähigkeiten liegen oder an keinem Bewusstsein für die Problematik. Faulstich räumt ein, dass das

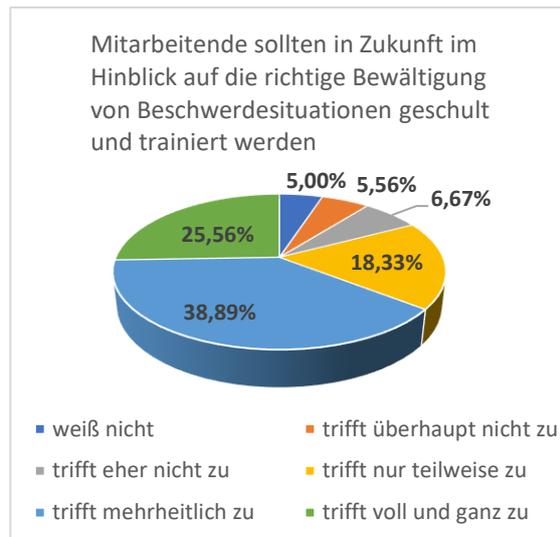


Abbildung 14: Auswertung der Aussage 39 des Fragebogens (eigene Darstellung)

Zugeben von Fehlern oft dem Selbstideal vieler Führungskräfte widerspricht. Ebenso stellt er fest, dass es fruchtbar ist, „sich Klarheit über die eigene Ratlosigkeit zu verschaffen“ (1996, S.8 zitiert nach Hölzle, 2017, S.54). Denn wie unter Kapitel 2.4.2 bereits beschrieben wurde, können Führungskräfte in der Praxis nur in einem begrenzten Maße anleiten, steuern, beobachten und beurteilen. (vgl. Hölzle, 2017, S.27)

Führung muss sich mit dem Spannungsverhältnis zwischen den Autonomiespielräumen der Fachkräfte und den Bewertungs-, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten für die eigene Position auseinandersetzen. (vgl. Merchel, 2013, S.177) Sie muss zum „Abbau von Widerstand, Abwehr und Versagungsängsten [...] ein klares Bewusstsein davon haben, dass Handeln unter Bedingungen der Ungewissheit immer die Möglichkeit von Fehlern einschließt. Die Gestaltung eines fehlerfreundlichen Klimas in der Organisation ist nicht nur motivational bedeutsam, sondern sie ist auch ein Gebot der Vernunft.“ (Hölzle, 2017, S.54) Daher ist es unumgänglich einen gewissen Rahmen für eine optimale Beschwerdebearbeitung zu schaffen und Weiterbildungsmöglichkeiten zu dieser Thematik vorzuhalten. Haeske beschreibt ein Kompetenzspektrum für den idealen Vorgesetzten im Beschwerdemanagement. Hierzu gehört seiner Meinung nach u.a. die soziale

zwei Feststellungen. Daher können keine genauen Rückschlüsse daraus gezogen werden und im Rahmen der Forschungsarbeit wird die Antwort nicht näher analysiert.

¹³⁶ Bei den Rückmeldungen wurde aber ebenso darauf aufmerksam gemacht, dass der „[...] Umgang mit Beschwerden [...] schwierig [ist] [...]“ und dass eine „Fortbildung zum Umgang mit Anfeindungen und Beschwerden [nicht schaden kann] [...]“.

¹³⁷ Die Führungsebene beinhaltet die Angaben zur Geschäftsführung oder Teamleitung. Im Rahmen von Aussage 39 des Fragebogens stimmten drei Personen der Führungsebene mit „trifft überhaupt nicht zu“ (5,45 %) und fünf wählten die Antwort „trifft eher nicht zu“ (9,09 %) aus. 7,27 % gaben „weiß nicht“ und 14,55 % „trifft nur teilweise zu“ an. Die meisten stimmten der Aussage mehrheitlich (49,09 %) oder voll und ganz (14,55 %) zu.

Kompetenz, die sich in der Vorbildfunktion im Umgang mit Konflikt- und Lösungsstrategien zeigt. Die persönliche Kompetenz beinhaltet die Verinnerlichung eines Beschwerdemanagementdenkens, sodass die Führungsebene glaubhaft vorlebt und untermauert, worum es in diesem Management geht und selbst danach handelt. (vgl. Haeske, 2001, S.165) Nur so kann die Führung bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für das Potenzial von Beschwerden schaffen, das für die Funktionsfähigkeit des Beschwerdemanagements wichtig ist. (vgl. Christa, 2010S.96)

Daher benötigt die Soziale Schuldnerberatung „Normen, die Fehler zulassen; Normen, die das Aufdecken von Fehlern honorieren; Normen, die innovatives Denken, Experimentieren und Handeln belohnen“ (Hölzle, 2017, S.54). Es sollte nicht in der Suche nach Schuldigen, sondern in einem konstruktiven Lösungsansatz enden. (vgl. Haeske, 2001, S.154) Dabei besteht die Herausforderung darin, die besondere Rolle der Mitarbeitenden nicht zu untergraben, indem sie zu „Handlungsanweisungen umsetzende Praktiker“ (Merchel, 2013, S.148) reduziert werden. Sie sollten als „reflektionsfähige Praktiker“ (ebd.) an der Erarbeitung oder Überarbeitung eines passenden Beschwerdemanagements beteiligt werden. (vgl. ebd.) Ein Beschwerdemanagement sollte nicht nur zum bloßen Abarbeiten der Beschwerden dienen, sondern es muss als Chance im Unternehmen verinnerlicht werden.¹³⁸ Somit ist für ein wirkungsvolles Beschwerdemanagement das Verhalten und die Einstellung der Führungsebene sowie die Unternehmenskultur entscheidend. Übertragen auf die Soziale Schuldnerberatung scheint hierbei noch Handlungsbedarf zu bestehen.

Der Anspruch dieser Forschungsarbeit liegt nicht darin, ein fertiges Beschwerdemanagement-Konzept für die Soziale Schuldnerberatung zu liefern. Dies wäre nicht angebracht, da jede Einrichtung individuell gemeinsam mit den Mitarbeitenden ein passendes Vorgehen erarbeiten sollte.¹³⁹ Im Folgenden werden einige Forschungsergebnisse dargelegt, die darauf hinweisen, dass es Handlungsbedarf im Beschwerdemanagementprozess gibt. Diese Erkenntnisse können in der Praxis als eine Hilfestellung für die Auseinandersetzung mit dem Managen von Beschwerden in der eigenen Beratungsstelle dienen.

¹³⁸ Der Spruch „Warum in die Ferne schweifen, wenn das Gute liegt so nah?“ sollte im Zusammenhang mit den Beschwerden und der Organisationsentwicklung verstanden werden. (vgl. Ratajczak, 2010, S.6; 18)

¹³⁹ Exemplarisch kann eine Rückmeldung aufgeführt werden, in der mitgeteilt wird, dass es kein Team, sondern nur eine Fachkraft in der Schuldnerberatung gibt. Da müssen die Zuständigkeit und der Prozess für das Managen von Beschwerden anders geklärt und durchgeführt werden, wie es in Einrichtungen mit einem großen Team der Fall wäre. Die Aussage lautete: „Es gibt bei meinem Träger kein Team, ich bin alleine als Schuldnerberatung in Wohngruppen tätig. Beschwerden gehen meist direkt an mich, Klient*innen haben aber auch die Möglichkeit sich an die Mitarbeitenden in den Wohngruppen oder meinen Vorgesetzten zu wenden“.

Hierfür wird der Prozess nach Stauss und Seidel berücksichtigt, da die Aussagen-Blöcke des Fragebogens darauf aufgebaut sind. Wie aus der Abbildung 15 entnommen werden kann, unterscheiden sie zwischen einem direkten¹⁴⁰ und indirekten¹⁴¹

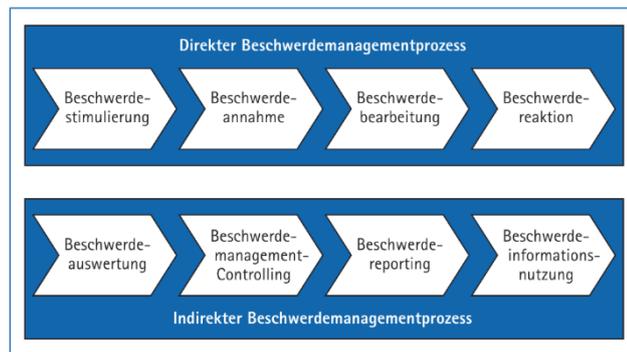


Abbildung 15: Beschwerdemanagementprozess (Stauss, Seidel, 2014, S.67)

Beschwerdemanagementprozess.

Beide Prozesse beinhalten jeweils vier

Phasen, die als Grundprinzipien des Beschwerdemanagements gesehen werden können. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.68) Die letzten beiden Prinzipien des indirekten Prozesses wurden im Rahmen des Fragebogens nicht berücksichtigt, da dieser zum einen bereits sehr umfangreich war und zum anderen für die Fragestellung der zweiten Unterthese nicht zwingend benötigt wurde. Die anderen Prinzipien waren ausreichend, um darstellen zu können, ob ein Beschwerdemanagement in der Praxis vorhanden ist.

3.3.4.2 Beschwerdestimulierung

Als erste Phase wird die Beschwerdestimulierung beschrieben. Dabei geht es darum Möglichkeiten zu schaffen, die den Kunden das Vortragen von Beschwerden erleichtern. (vgl. ebd.) Hierzu zählen der Barriereabbau, genauso wie die Motivierung der Kunden zur Beschwerdeäußerung. Die Aussagen 20 bis 24 des Fragebogens widmen sich dieser Thematik.¹⁴² Insgesamt konnte für die Stimulierung ein durchschnittlicher Mittelwert von 2,47 festgestellt werden. Somit kann davon ausgegangen werden, dass eine Stimulierung eher nicht bis nur teilweise in der Praxis stattfindet.

Bisher wurde festgestellt, dass Beschwerden mit Unbehagen verschiedenen Ausmaßes verbunden sein können und dennoch möchten 17,78 % der Teilnehmenden voll und ganz und 30,56 % mehrheitlich, dass sich möglichst alle unzufriedenen Hilfesuchenden bei ihnen beschweren. Dies zeigt eine sehr offene Grundhaltung zu dieser Thematik, die für ein Beschwerdemanagement auch benötigt wird. Die restlichen Fachkräfte bestätigten dies nur teilweise (25,56 %), waren eher nicht (14,44 %) und überhaupt nicht (5,56 %) dafür oder gaben dabei „weiß nicht“ (6,11 %) an. Der Mittelwert dieser Aussage lag bei

¹⁴⁰ Der direkte Prozess kann als „Moments of Truth“ (Carlzon, 1992, zitiert nach Stauss, Seidel, 2014, S.67) zusammengefasst werden und stellt die bedeutende Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden und Kunden dar. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.68)

¹⁴¹ Beim indirekten Prozess geht es mehr um die betrieblichen und internen Schritte, an denen die Kunden nicht unmittelbar beteiligt sind. (vgl. ebd.)

¹⁴² Die Ergebnisse der Aussagen 23 und 24 wurden bereits in einem anderen Rahmen näher ausgeführt und werden hier nicht nochmals aufgegriffen.

3,22, sodass davon ausgegangen werden kann, dass die Stimulierung von Beschwerden durchschnittlich bei „trifft nur teilweise zu“ lag. Hierbei ist zu beachten, dass die Beweggründe für diese Rückmeldung nicht ersichtlich werden.¹⁴³ Interessant ist, dass trotz einiger positiver Grundhaltungen, weniger Fachkräfte angaben, dass sie Hilfesuchende tatsächlich ermutigen, sich bei Unzufriedenheit mit einer Beschwerde an sie zu wenden.¹⁴⁴ Daraus könnten Hinweise auf mangelnde Ressourcen, wie Zeit und Personal in der Sozialen Schuldnerberatung abgeleitet werden, da eine Ermunterung mit mehr Beschwerden und mehr Arbeit verbunden sein kann. Es darf aber auch als eine Bestätigung für die bisher nicht erfasste Relevanz des Themas gesehen werden.

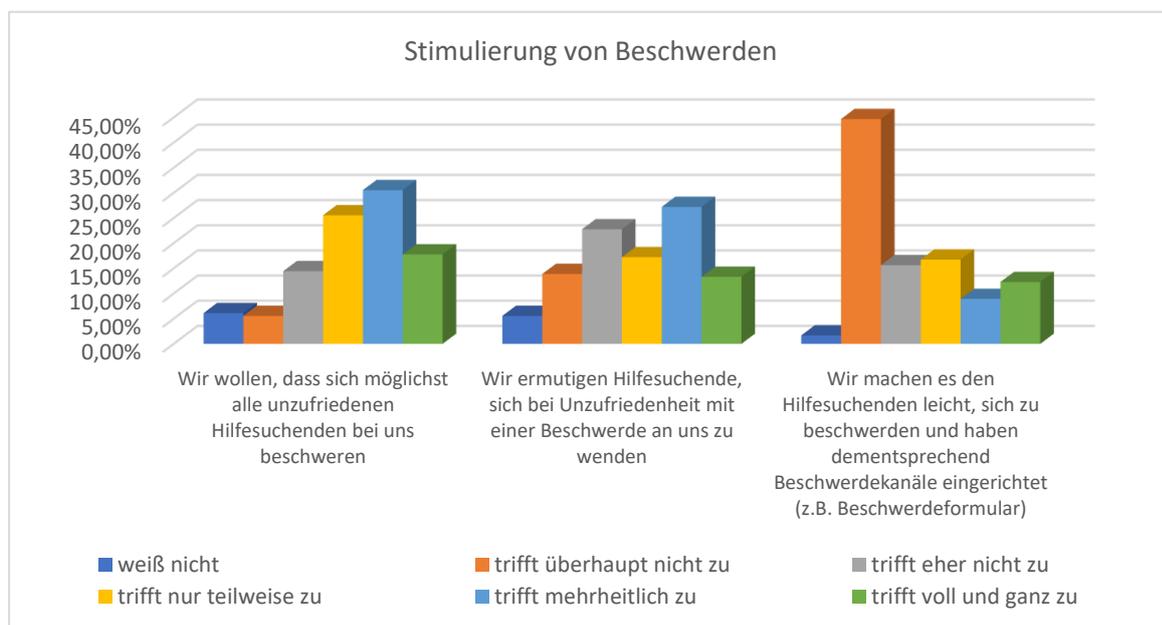


Abbildung 16: Stimulierung von Beschwerden (eigene Darstellung)

Eines der prägnantesten Ergebnisse in dieser Rubrik ist, dass 44,69 % zugaben, dass sie es den Hilfesuchenden überhaupt nicht leicht machen, sich bei ihnen in der Einrichtung zu beschweren. Weitere 15,64 % bestätigen dies mit „eher nicht“. Durch dieses Ergebnis erscheinen die freien Antworten, die betonen, dass nur wenige bis keine Beschwerden eingehen, in einem etwas anderen Licht. Es könnte durchaus sein, dass nicht die Zufriedenheit, sondern die mangelnde Stimulierung ein Grund hierfür darstellt. Solange nicht gewährleistet ist, dass Unzufriedenheit geäußert werden kann, muss von einer Zufriedenheitsfalle in der Sozialen Schuldnerberatung ausgegangen werden.¹⁴⁵ Daraus

¹⁴³ Es könnte beispielsweise an einer negativen Haltung gegenüber Beschwerden und Beschwerdeführern liegen. Unter dem Aspekt der Auslastung, können sich die Angaben auch darauf beziehen, dass Fachkräfte keine Kapazität sehen sich näher damit auseinander setzen zu können. Da hier nur Vermutungen möglich sind, wird nicht näher auf die Beweggründe eingegangen.

¹⁴⁴ Dabei lag der Mittelwert bei 2,87 („trifft nur teilweise zu“).

¹⁴⁵ Reichheld hat den Begriff „satisfaction trap“ (Reichheld, 1996) geprägt, als er feststellte, dass in der Automobilindustrie in den USA Unternehmen steigende Zufriedenheitswerte aufzeigen konnten, während sie gleichzeitig in Gewinn und Marktanteil Einbußen hinnehmen mussten. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.7)

abgeleitet, können Abbrüche des Beratungsprozesses in der Schuldnerberatung Auswirkungen der Falle darstellen.¹⁴⁶

Zwei freie Antworten aus der Praxis zeigen auf, dass zwar Beschwerdemöglichkeiten geschaffen wurden, jedoch nicht mit dem Hinblick auf ihre Kunden und einer passender Stimulierung: „[...] allerdings sind die Beschwerdeformulare unsere QM [!] auch für die Ratsuchenden nicht gerade ein ‚gut zugängliches‘ Dokument, sondern eher ein Medium wie man sich Beschwerden ‚vom Hals halten‘ könnte – die füllt kaum jemand gern aus“ oder es besteht ein „Feedback-Briefkasten, bei dem die Anonymität aber nicht sichergestellt werden kann und es auch offensichtlich ist, wenn ein Ratsuchender vor dem Verlassen der Beratungsstelle erst noch ein Formular ausfüllen will [...] mal abgesehen davon, dass viele Menschen in unserer Beratung kaum Deutsch sprechen/lesen/schreiben können oder mit dem Ausfüllen von Formularen stark überfordert sind.“

Eine weitere Person teilte mit, dass sie es bezweifelt, „[...]“, dass sich Klientinnen die Zeit nehmen würden, evtl. Beschwerden schriftlich zu formulieren, da sie so unter Druck sind...aber richtig wäre ein Beschwerdemanagement schon!“ Eine Rückmeldung bestätigte, dass es „[...] schwierig [ist] für eingeschränkte Klient_innen [!] [...] barrierefreie Möglichkeiten fürs Beschwerdemanagements zu finden.“ In der Sozialen Schuldnerberatung werden weitaus komplexere Themen wie beispielsweise Zwangsvollstreckungs- und Insolvenzverfahren besprochen. Hierfür scheinen auch Wege der Vermittlung gefunden worden zu sein. Merchel beschreibt, dass Lernprozesse, wie die Stärkung des Selbsthilfepotenziales, in Gang gesetzt werden können, wenn Kunden, die meist von Stigmatisierung geprägt sind, lernen für sich selbst einzustehen. Groth, Schulz und Schulz-Rackoll haben darauf aufmerksam gemacht, dass eine „Änderung der helfenden Grundhaltung, der ‚Philosophie‘, [nötig] ist [...], wenn (allwissende) Profis den (wenigwissenden) Klienten einen Raum zur Entfaltung ihrer Stärken anbieten“ (1994, S.187). Daher sollten Fachkräfte kreativ werden, um für ihre Kunden passende Beschwerdekanäle einzurichten.¹⁴⁷ Zudem bedarf es der Kommunikation des Beschwerdeweges. Die Kunden müssen über die Beschwerdekanäle informiert werden und ihnen muss der mögliche Nutzen für die Äußerung von Unzufriedenheit dargelegt werden. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.68) Bei der Implementierung solcher Wege müssen auch die vorhandenen Rahmenbedingungen, wie die Auslastung der Beratungsstelle,

¹⁴⁶ Hierzu bedarf es allerdings einer weiteren Forschung, da dies nicht im Rahmen dieser Arbeit aufgeklärt werden kann.

¹⁴⁷ Eine Idee für die Umsetzung von Stimulierung wurde bereits im Rahmen der Forschung von einem Teilnehmenden geteilt: „Es bräuchte eine sehr einfache Möglichkeit, sich zurückzumelden ggf. mittels QR-Codes, auch via Sprach-memo vom Handy aus.“

berücksichtigt werden. Denn nach Verbreitung der Kanäle, muss auch gewährleistet sein, dass diese für die Kunden erreichbar sind.

Die Führungsebene hat die Stimulierung besser eingeschätzt als die Mitarbeitenden der Arbeitsorganisation.¹⁴⁸ Wenn Führung sich entschließt, die Stimulierung offensiv anzugehen, was empfehlenswert wäre, muss davon ausgegangen werden, dass viele Beschwerden eingehen können. Dies muss allerdings nicht als negatives Zeichen angesehen werden. Es sollte eher ein Hinweis dafür sein, dass die Chancen des Lernens aus Beschwerden vorher nicht genutzt wurden. (vgl. Christa, 2010, S.96) Reichheld hat dies mit folgenden Worten zusammengefasst: „The lifeblood of adaptive change is employee learning, and the most useful and instructive learning grows from the recognition and analysis of failure“ (1996).

3.3.4.3 Beschwerdeannahme und Beschwerdeerfassung

Bei der Beschwerdeannahme geht es vor allem um das Entgegennehmen und Erfassen der Beschwerdeinformationen. Dieser Kontakt und die Reaktionen der Mitarbeitenden ist maßgeblich dafür verantwortlich, ob die Unzufriedenheit der Kunden abgebaut oder vielleicht sogar verstärkt wird. Wichtig ist, dass Beschwerden und Unzufriedenheit auch als solche erkannt werden.¹⁴⁹ (Stauss, Seidel, 2014, S.31) Mit der Annahme der Beschwerde sollten Kunden über das weitere Vorgehen direkt informiert werden. Dabei ist ihr Anliegen ernst zu nehmen, damit sie sich angenommen fühlen. Für die meisten Fachkräfte ist das Vorgehen in der Praxis bisher stark individuell geprägt und nicht definiert.¹⁵⁰ Gewisse Rahmenbedingungen, um einen gemeinsamen Konsens im Team herzustellen, sind allerdings notwendig. Dies schließt die Berücksichtigung einzelner

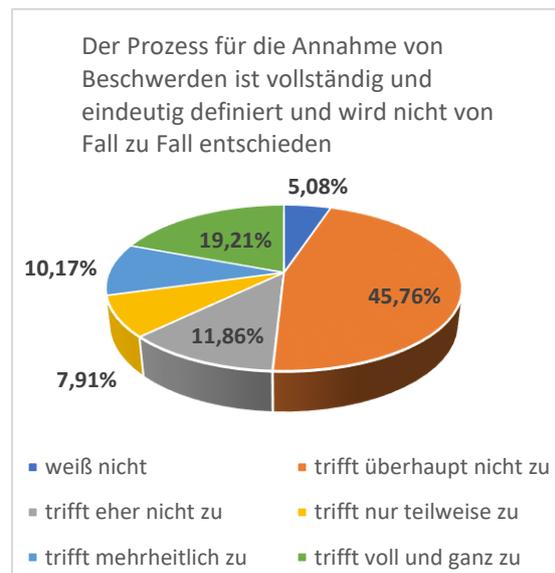


Abbildung 17: Auswertung der Aussage 25 des Fragebogens (eigene Darstellung)

¹⁴⁸ Der Mittelwert der Führungsebene lag bei 3,13 und die der Arbeitsorganisationsebene bei 2,69.

¹⁴⁹ Denkbare Annahmen für Beschwerden, wie mündlich und schriftlich, wurden bereits erörtert. Hierfür bietet es sich an, bestimmte Worte, die als Indikatoren für Unzufriedenheit dienen können, für die Soziale Schuldnerberatung festzulegen. Einige Beispiele hierfür sind: Direkte Nennung des Beschwerdebegriffes; Äußerung von negativen Emotionen („bin unzufrieden, enttäuscht“); Vorwürfe („sie machen nichts“, „es passiert nichts“); Fehlernennungen; Bemängeln der Rahmenbedingungen (Erreichbarkeit, Wartezeit); Forderungen (Beraterwechsel); Äußerungen zum Verhalten der Mitarbeitenden („unfreundlich“, „unzuverlässig“). (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.31)

¹⁵⁰ Der Mittelwert der in Abbildung 17 dargestellten Aussage beträgt 2,3.

Problematiken und individueller Fallbearbeitung nicht aus. Somit kann die Soziale Schuldnerberatung gewährleisten, dass jede mitgeteilte Unzufriedenheit bei allen Mitarbeitenden gleichermaßen berücksichtigt wird. (vgl., S.68)

Bei der Erfassung der Beschwerde geht es darum, die geäußerte Problematik schnell, strukturiert und vollständig festzuhalten. Die Beratungsstellen sollten sich daher über Erfassungsinhalte, Erfassungsformen und Kategorisierungen im Klaren sein.¹⁵¹ Unter dem Aspekt des Kapazitätsmangels empfiehlt sich ein strukturiertes Formular als Grundgerüst. Das gewählte Schema dient dazu, wichtige Aspekte, die für eine konstruktive Bearbeitung notwendig sind, nicht zu vernachlässigen. Es muss darauf geachtet werden, dass es nicht zu einem mechanischen Abarbeiten kommt, sondern dass die Person und die Problematik im Fokus bleiben. Ebenso ist Wert darauf zu legen, keine verzerrte Experten-Darstellung der Beschwerde festzuhalten, sondern die Perspektive des Beschwerdeführers zu wahren (Haeske, 2001, S.26-27). In der Sozialen Schuldnerberatung sind strukturierte Formblätter oder Softwaremasken für die Annahme von Beschwerden mit einem Mittelwert von 1,77 eher nicht vorhanden und müssten noch erstellt werden. Um auch hier den Blick auf mangelnde Ressourcen nicht zu vernachlässigen, könnten Formblätter in die bestehende Software der Schuldner- und Insolvenzberatung, wie beispielsweise in CAWIN,¹⁵² integriert werden.

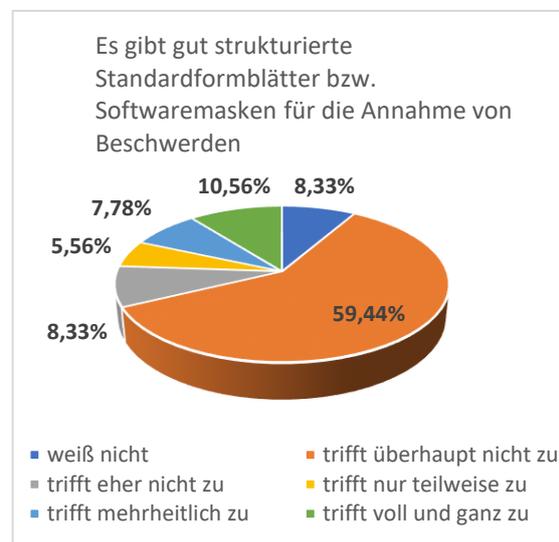


Abbildung 18: Auswertung der Aussage 26 des Fragebogens (eigene Darstellung)

3.3.4.4 Beschwerdebearbeitung und Beschwerdereaktion

Für die Beschwerdebearbeitung müssen zunächst Beschwerdebearbeitungsprozesse identifiziert und der jeweiligen Einrichtung angepasst werden. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.68-69) Eine eindeutige Prozessdefinition für die Bearbeitung von Beschwerden gibt es bei den meisten Teilnehmenden mit einem Mittelwert von 1,95 eher nicht. Daher ist davon auszugehen, dass in der Praxis die Fachkräfte die Bearbeitung von Beanstandungen nach eigenem Ermessen durchführen. Eine gewisse Prozessdefinition kann in Einrichtungen Klarheit über das Vorgehen schaffen und oben drein für mehr Transparenz und Qualität sorgen.

¹⁵¹ Die Kategorisierung unter dem Kapitel 3.2.2 kann hierfür als Anhaltspunkt dienen.

¹⁵² CAWIN ist eine verbreitete Experten-Software, die in der Praxis für die Schuldnerberatungstätigkeit routiniert verwendet wird.

Danach ist es angebracht, Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Stufen des Prozesses festzulegen. Für die Sozialen Schuldnerberatungen sind die Verantwortlichkeiten durchschnittlich eher nicht bis nur teilweise festgelegt.¹⁵³ Im Rahmen der offenen Fragen wurde darauf hingewiesen, dass „Beschwerdemanagement in kleinen Betrieben [...] keine gesonderte Abteilung [darstellt], daher [sei] keine Formalisierung nötig und möglich.“ Allerdings ist auch für kleine Betriebe wichtig, dass Zuständigkeiten geklärt sind.¹⁵⁴ Deshalb gilt es auch hier Bearbeitungstermine,¹⁵⁵ Regeln für die interne Kommunikation und Bearbeitungshistorie¹⁵⁶ festzuhalten.

Den Rückmeldungen ist zu entnehmen, dass Beschwerden der Kunden von den Beratenden innerhalb des Beratungsverlaufs geklärt und professionell deeskaliert werden. Aufgrund der autonomen Stellung kann „Process Owner“ (Stauss, Seidel 2014, S.69) ein adäquates Vorgehen für die Beratungsstellen sein. Ein ähnlicher Begriff hierfür ist „complaint ownership“ (Haseke, 2001, S.176) – ein Prinzip, in dem sich die erste Person, die mit der Beschwerde in Berührung gekommen ist, zum „Eigentümer“ (ebd.) oder „Paten“ (ebd.) der Beschwerde ernannt. Diese Mitarbeitenden sind aufgefordert, das Problem selbst im Rahmen des definierten Beschwerdebearbeitungsprozesses anzugehen und bei Überschreitung der eigenen Kompetenz die nächst höhere Instanz einzuschalten. (vgl. ebd.) Dennoch sollte sich die Führungsebene nicht der Verantwortung für Beschwerden entziehen.¹⁵⁷ Denkbar wäre in der Sozialen Schuldnerberatung auch, dass die Verantwortlichkeiten für die unterschiedlichen Beschwerdekategorien festgelegt werden. Die Verantwortung für Beschwerden zu den Rahmenbedingungen oder über Mitarbeitende können bei der Führungsebene angesiedelt werden.

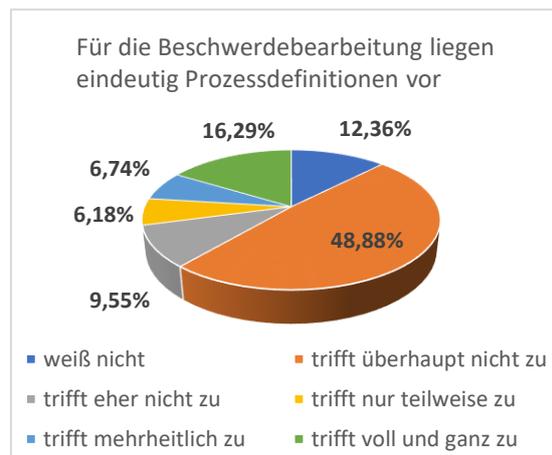


Abbildung 19: Auswertung der Aussage 27 des Fragebogens (eigene Darstellung)

¹⁵³ Insgesamt liegt der Mittelwert bei 2,56 und zeigt somit einen Handlungsbedarf auf. Nach Stauss und Seidel gibt es unterschiedliche Ebenen, wie „Process Owner“ (2014, S.69), in denen es um die Verantwortung für den gesamten Prozess geht, wohingegen „Complain Owner“ (ebd.) für die Einzelfallbearbeitung und „Task Owner“ (ebd.) für einzelne Bearbeitungsschritte stehen. (vgl. ebd.) Fraglich ist, ob diese Ebenen auch für die Soziale Schuldnerberatung sinnvoll sind.

¹⁵⁴ Denn ansonsten können Beschwerdebearbeitungen schnell vernachlässigt werden, nach dem Motto „Hier arbeiten wir Hand in Hand – Was der eine nicht schafft, lässt der andere liegen“ (Haeske, 2001, S.176).

¹⁵⁵ Darunter fällt beispielsweise eine zeitliche Regelung wie schnell eine Rückmeldung erfolgen sollte.

¹⁵⁶ In einer Bearbeitungshistorie werden sämtliche Bearbeitungsschritte und Beteiligungen sowie der Inhalt für jeden Einzelfall erfasst. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.69)

¹⁵⁷ Dies wurde von einer Person im Rahmen der Forschung mit folgenden Worten bestätigt: „[...] eine Klärung durch eine unbeteiligte dritte Person, in der Regel die Einrichtungsleitung, [stellt einen sinnvollen Weg dar] [...]“.

Nach der Bearbeitung folgt die Beschwerdereaktion, die beinhaltet, dass klare Leitlinien und Verhaltensregeln festgehalten werden, um einen konstruktiven Umgang mit der Beschwerde pflegen zu können. Diese sind mit einem Mittelwert von 2,08 in der Praxis eher nicht vorhanden. Nur 12,85 % der Teilnehmenden bestätigten voll und ganz und 11,17 % mehrheitlich, dass sie über einen gewissen Verhaltenskodex verfügen.¹⁵⁸ Auch hier zeigt sich eine unterschiedliche Wahrnehmung zwischen der Führungsebene, die bei einem Mittelwert von 2,76 („trifft nur teilweise zu“) liegt, und der Arbeitsorganisationsebene, die bei einem Mittelwert von 1,91 („trifft eher nicht zu“) liegt. Bei der Reaktion spielen auch die Form und die Gestaltung der Kommunikation eine Rolle. Denn die Wege für die Kontaktaufnahme, die die Kunden wählen, können bereits mit Erwartungen an die Beantwortung geknüpft sein.¹⁵⁹

Die Reaktion betreffend geht es darum, die Situation zu beruhigen und eine zufriedenstellende Lösung zu erlangen.¹⁶⁰ Auch in den Fällen, in denen dem Kundenwunsch nicht entsprochen werden kann, kann eine angemessene Reaktion Unzufriedenheit minimieren. Durch unterschiedliche Untersuchungen wird empirisch belegt, dass Kunden, die nach einer Beschwerde zufriedengestellt wurden, eine weit höhere Loyalität aufzeigen als Kunden, die bisher keinen Grund für eine Beschwerde hatten. (vgl. ebd. S.49)

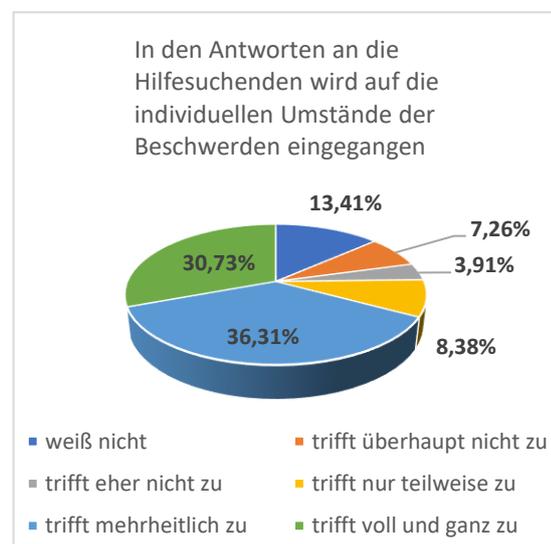


Abbildung 20: Auswertung der Aussage 30 des Fragebogens (eigene Darstellung)

Aufgrund der Verschiedenheit der Kunden und Problematiken erscheint eine individuelle Reaktion angebracht zu sein. Daher sollten vorhandene Textbausteine auf bestimmte Schlüsselwörter, die von den Kunden genutzt wurden, vermieden werden. (vgl. Ratajczak, 2010, S.51) Dies wird in der Praxis auch von den meisten Mitarbeitenden so gehandhabt.

¹⁵⁸ Bei der Aussage 29 des Fragebogens stimmten 10,61 % der Mitarbeitenden nur teilweise, 12,29 % eher nicht und 42,46 % überhaupt nicht zu. 10,61 % der Teilnehmenden wussten darüber nicht Bescheid.

¹⁵⁹ Ratajczak beschreibt, dass telefonische Kontakte auf eine zu erwartende schnelle Bearbeitung hindeuten. Kunden, die sich per Mail an die Einrichtung wenden, wünschen ebenso eine schnelle Bearbeitung, wobei Briefschreiber mehr Aufwand betreiben und demnach auch in der Rückmeldung etwas Greifbares in den Händen halten möchten. (vgl. 2010, S.25)

¹⁶⁰ Für wirtschaftliche Unternehmen zählt zu einer Beschwerdereaktion auch die Einschätzung des Kunden in einem ökonomischen Wert, um eine passende Reaktion zu finden. Dies erscheint in Anbetracht von sozialen Einrichtungen und ihren Wesensmerkmalen nicht angemessen zu sein. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.69)

Nur 7,26 % gaben an, dass die individuellen Umstände dabei überhaupt nicht berücksichtigt werden und 3,91 % waren der Meinung, dass dies eher nicht auf sie zutrifft. Der Mittelwert lag insgesamt bei 3,39 („trifft nur teilweise zu“). Für eine individuelle Reaktion bedarf es gewisser Rahmenbedingungen und Ressourcen, beispielsweise Zeit, die bei einigen Einrichtungen nicht gegeben sind. Da die Reaktion bedeutend für die Zufriedenstellung von Kunden ist, sollte sie nicht vernachlässigt werden.

3.3.4.5 Beschwerdeauswertung und Beschwerdecontrolling

Mit der Beschwerdeauswertung beginnt der indirekte Prozess des Beschwerdemanagements – ein Kundenkontakt wird nicht benötigt. Hierbei werden die Informationen, die hinter einer Beschwerde stehen, verarbeitet. Dafür erfolgt eine Analyse, in der geprüft wird, welchen Stellenwert die Beschwerden einnehmen und wie hoch das Beschwerdeaufkommen ist. (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.69) In der Abbildung 21 ist erkennbar, dass bei wichtigen Kundenproblemen mit einem Mittelwert von 2,83 nur teilweise eine gründliche Ursachenanalyse erfolgt.

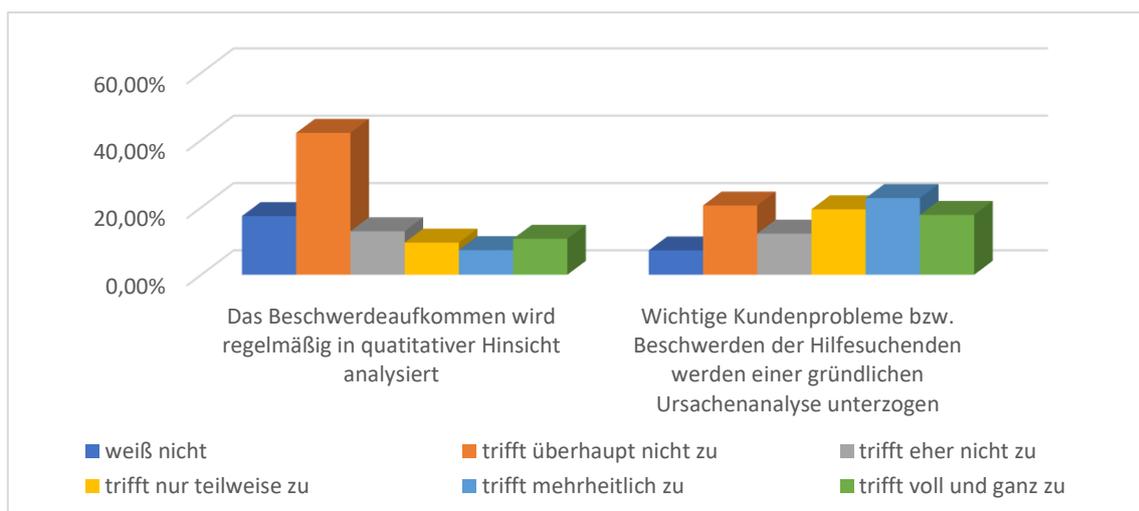


Abbildung 21: Auswertung der Aussagen 31 und 32 des Fragebogens (eigene Darstellung)

20,56 % gaben an, dass dies überhaupt nicht durchgeführt wird. Im Umkehrschluss könnte dies bedeuten, dass Beschwerden nicht in der Tiefe bearbeitet werden. Unter dem Aspekt, dass die Koproduzenten mit ihren Erwartungen und Einstellungen Einfluss auf Unzufriedenheit haben, wäre eine intensivere Auseinandersetzung angebracht. Dann kann eine angemessene Reaktion erfolgen. Eine Steuerung auf eine beabsichtigte Wirkung, wie die der Zufriedenheit, ist am besten möglich, wenn die Ursachen-Wirkungskette¹⁶¹ aufgeklärt ist. (vgl. Merchel, 2013, S.59-60) Dies scheint nur auf 17,78 %

¹⁶¹ „Wenn man die beabsichtigte Wirkung vor dem Hintergrund eines definierten Ziels durch kalkulierte Intervention erzeugen kann, spricht man einer solchen Maßnahme ‚Wirksamkeit‘ zu.“ (Tornow, 2005, S.284)

der Teilnehmenden voll und ganz und auf 22,78 % der Mitarbeitenden mehrheitlich zuzutreffen. Aus den bisherigen Erkenntnissen kann davon ausgegangen werden, dass Mitarbeitende in den meisten Fällen individuell entscheiden, was als bedeutende Kundenbeschwerde gilt. Fraglich ist, nach welchen Kriterien dies entschieden und wie mit „unbedeutenden Problematiken“ verfahren wird.

Denn im Rahmen der Auswertung sollen auch Umfang und Verteilung der Beschwerden näher betrachtet werden. Jedoch scheint die regelmäßige Analyse in quantitativer Hinsicht des Beschwerdeaufkommens mit einem Mittelwert von 1,79 eher nicht vorhanden zu sein. Die meisten gaben an, dass dies bei ihren Einrichtungen gar nicht der Fall ist (42,13 %). Nur 10,67 % der Mitarbeitenden bestätigten ein solches Vorgehen für ihre Einrichtungen. Wird Berücksichtigt, dass die Beratungen in den meisten Fällen nur zwischen Kunden und Beratenden stattfinden und dass Beschwerden vermutlich in diesem vertrauensvollen Rahmen geäußert werden, sollte ein Beschwerdeaufkommen dringendst im Team analysiert werden. Dann kann berücksichtigt werden, welches Ausmaß bestimmte Beschwerden tatsächlich einnehmen. Denn eventuell sind ähnliche Beschwerden auch bei den anderen Kolleginnen und Kollegen vorzufinden.¹⁶² Erst mit einer Analyse des Beschwerdeaufkommens kann eine Rangfolge für die darauffolgenden Maßnahmen ermittelt werden. Insgesamt lässt ein solches Vorgehen die Erarbeitung von passenden Maßnahmen zur Fehlerbehebung, Verbesserung und Weiterentwicklung zu, das dann wiederum zur Optimierung von Kundenzufriedenheit führt.¹⁶³ (vgl. Stauss, Seidel, 2014, S.69)

Das Beschwerdecontrolling kann in Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und Kosten-Nutzen-Controlling aufgeteilt werden. Im Evidenz-Controlling wird festgestellt, ob und inwieweit das Unternehmen fähig ist, Unzufriedenheit bzw. Beschwerden aufzudecken. Dabei sollte einerseits ermittelt werden, in welchem Ausmaß nicht geäußerte Beschwerden von unzufriedenen Kunden vorhanden sind und andererseits in welchen Umfang Beschwerden zwar geäußert, aber von der Einrichtung nicht offiziell erfasst werden. (vgl. ebd., S.70) In der Sozialen Schuldnerberatung scheint eine Evidenz für das Managen von Beschwerden mit einem Mittelwert von 1,17 keine Rolle zu spielen.

¹⁶² Eine Beschwerde kann so bedeutend eingeschätzt werden, dass deren Bearbeitung vielen weniger relevanten Beschwerden bevorzugt wird oder dass viele weniger relevante Beschwerden mit ähnlichen Problematiken mit einer großen Auswirkung verbunden sind und daher bevorzugt behandelt werden sollten.

¹⁶³ Es gibt Beispiele aus anderen sozialen Bereichen, wie der MÜNCHENSTIFT gGmbH, die durch Auswertungen von Beschwerden positive Effekte für die Qualität ihrer Einrichtung erzielen konnte. Durch die gewonnenen Informationen und deren Auswertungen konnten Maßnahmen ergriffen werden, die ihre Kunden zufriedener gestellt haben, wie beispielsweise eine Garnitur beim Abendessen, ein Angebot von verschiedenen Teesorten, aber auch die Entlassung eines Mitarbeiters bei mangelnder Qualität. (vgl. Christa, 2010, S.96)

Lediglich drei Personen (1,67 %) bestätigten voll und ganz und eine Person (0,56 %) mehrheitlich und nur sieben Personen (3,89 %) teilweise, dass regelmäßig untersucht wird, wie viele unzufriedene Hilfesuchende sich nicht beschweren bzw. wie viele artikulierte Beschwerden in der Schuldnerberatung nicht registriert werden. Die meisten Mitarbeitenden (70,56 %) stimmten der Aussagen überhaupt nicht zu oder eher nicht zu (12,22 %). 11,11 % der Teilnehmenden hatten hierzu keine Kenntnis und antworteten mit „weiß nicht“.

Aus den offenen Rückmeldungen konnte entnommen werden, dass eine Fachkraft sich „kein Instrument vorstellen [kann], wie man Unzufriedenheit der Kunden misst, die diese nicht äußern [...]“. Dies scheint ein Hinweis dafür zu sein, dass das Beschwerdemanagement insgesamt viel zu komplex von Mitarbeitenden wahrgenommen wird. Jedoch kann dieses mit einfachen Schritten und wenig Aufwand gut in der Praxis implementiert werden. In einer einfachen Kundenzufriedenheitsbefragung, könnte beispielsweise bewusst nach Unzufriedenheit, die während dem Beratungsprozess vorhanden war, aber nicht von Kunden geäußert wurde, gefragt werden.¹⁶⁴ Wichtig ist, dass dabei auch Gründe für Beratungsabbrüche erkannt werden.

Das Aufgaben-Controlling umfasst die Prüfung der Aufgabenerfüllung des Beschwerdemanagements. Nur so kann gewährleistet werden, dass dieses auch funktionstüchtig ist. Durch die bisherigen Ergebnisse scheint es angebracht zu sein, dass die vorhandenen Managementprozesse in den Sozialen Schuldnerberatungsstellen in ihrer Tiefe nochmals hinterfragt und ggfls. überarbeitet werden. Für die Beratungsstellen wäre denkbar, die Zufriedenheit der Hilfesuchenden zum Thema Beschwerdeabwicklung als einen Maßstab zu nutzen. Eine regelmäßige Erhebung dieser Zufriedenheit findet mit einem Mittelwert von 1,37 jedoch noch nicht in der Praxis statt. 59,44 % bestätigten, dass dies keine Rolle in ihrer Beratung spielt.¹⁶⁵ Dabei könnte dies am Ende einer jeder Beschwerdebearbeitung bzw. Beschwerdereaktion nochmals abgefragt werden.¹⁶⁶ Insgesamt sind für diese Phase individuelle Produktivitätsindikatoren und -standards von den Einrichtungen zu entwickeln, um Effizienz der Aufgabenerfüllung prüfen zu können. (vgl. ebd.)

¹⁶⁴ Eine weitere Möglichkeit wäre, mittels der Software CAWIN, die ohnehin in den meisten Beratungsstellen genutzt wird, geäußerte Beschwerdepunkte wie „mündlich artikulierte Beschwerde“, „beklagt sich über Erreichbarkeit“ u.ä. zu erfassen. Die Leistungsauswertung erfolgt später nur noch per Knopfdruck. Verschiedene Variationen lassen Vergleichswerte zu.

¹⁶⁵ 3,33 % der Teilnehmenden bestätigten voll und ganz, 5,56 % mehrheitlich und 6,11 % nur teilweise, dass sie die Beschwerdezufriedenheit (= Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung) regelmäßig erheben. 10% gaben dabei „trifft eher nicht zu“ und 15,56% „weiß nicht“ an.

¹⁶⁶ Dies wäre telefonisch oder schriftlich möglich, mit den Hinweisen, dass man sich über eine Rückmeldung zum Verfahren freuen würde. Oder sogar mit einem scannbaren QR-Code oder einer kurzen Onlinebefragung.

Auch das Kosten-Nutzen-Controlling fällt darunter, das jedoch im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht abgefragt wurde. Dabei sind die Kosten des Beschwerdemanagementprozesses zu erfassen und dem entsprechenden Nutzen gegenüberzustellen. (vgl. ebd.) In der Sozialen Schuldnerberatung könnte dies in Form von Zeiterfassung für die unterschiedlichen Phasen geschehen, die dann beispielsweise in Zusammenhang mit der wiedergewonnenen Zufriedenheit der Kunden oder mit der Minimierung von Unzufriedenheit für bestimmte Beschwerdekategorien gegenübergestellt werden.

3.3.4.6 Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzung

Das Beschwerdereporting wurde ebenfalls nicht im Fragebogen berücksichtigt. Jedoch kann aus den bisherigen Erkenntnissen, den unterschiedlichen Einschätzungen der Ebenen und der Unwissenheit einiger Mitarbeitenden davon ausgegangen werden, dass keine bis kaum eine Transparenz der Thematik in Form eines Reports vorhanden ist. Die Tatsache des eher nicht vorhandenen Beschwerdemanagements ist ebenso ein Anzeichen hierfür. Hierbei wäre zu klären, welche Auswertungen, zu welchen Zeitabständen evaluiert und in welcher Form und welchen Mitarbeitenden sie vorgelegt werden sollten.

Die Phase der Beschwerdeinformationsnutzung soll gewährleisten, dass Informationen zu den Beschwerden aktiv für Verbesserungsmaßnahmen genutzt werden. Dafür sind weitere gezielte Managementmaßnahmen vonnöten.¹⁶⁷ (ebd.) Die Informationsnutzung wird bisher von 9,50 % voll und ganz 13,41 % mehrheitlich und 16,76 % nur teilweise systematisch für Qualitätsverbesserung genutzt. Die meisten gaben jedoch an, dass dies in ihren Einrichtungen gar nicht (34,08 %) oder eher nicht (11,17 %) vorgenommen wird.

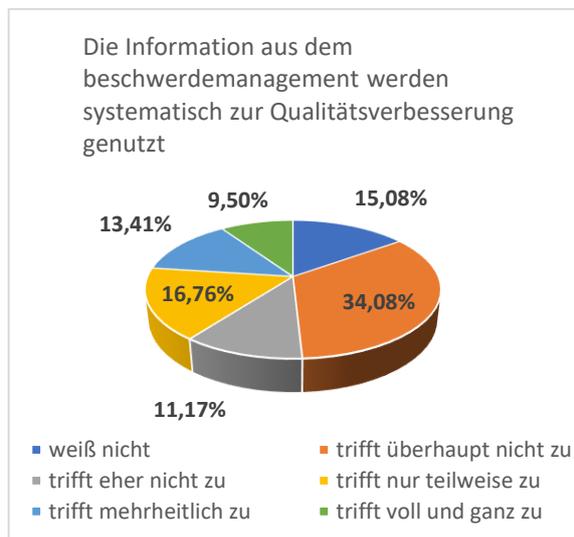


Abbildung 22: Auswertung der Aussage 35 des Fragebogens (eigene Darstellung)

Durchschnittlich kann mit dem Mittelwert von 2,08 davon ausgegangen werden, dass das Kombinieren von Beschwerdeinformation mit Qualitätsentwicklung in der Praxis eher nicht vorgenommen wird.

¹⁶⁷ Darunter fallen unter anderem „[...] die Anwendung von Qualitätsplanungstechniken zur Ursachenanalyse, die Entwicklung von Problemlösungen, die Einbeziehung von Beschwerdeinformationen in die Arbeit von Qualitätsverbesserungsteams, die Nutzung des Ideenpotenzials von Beschwerdeführern und die Integration von Beschwerdeinformation in ein Kundenwissensmanagement.“

3.4 Zwischenfazit

Dieses Zwischenfazit widmet sich hauptsächlich der Forschungsmethode, da die inhaltlichen Erkenntnisse der Auswertung in der Zusammenfassung und im abschließenden Fazit thematisiert werden. Das Erstellen des Fragebogens mit Implementieren von Kennzahlen stellte aufgrund der Heterogenität der Sozialen Schuldnerberatung eine Herausforderung dar. Deshalb wurde der Weg gewählt, den Teilnehmenden keine Definitionen im Voraus zu liefern, um möglichst individuell geprägte Antworten zu erhalten. Dies und manche Fragestellungen wurden von einzelnen Mitarbeitenden im Rahmen der offenen Fragen des Fragebogens kritisiert.¹⁶⁸ Dennoch wird dieses Vorgehen als wichtig und richtig empfunden, da daraus wertvolle Informationen, wie beispielsweise die Beschwerdegründe entstanden sind, die eine eigene Beschreibung von Begrifflichkeiten im Zusammenhang mit der Sozialen Schuldnerberatung zuließen. Es konnten vier Kategorien für die Beschwerdegründe erstellt werden, die einen guten Überblick über die Problemstellungen in der Sozialen Schuldnerberatung lieferten. Deutlich zu erkennen waren Schwierigkeiten, die im Zusammenhang mit der Auslastung der Beratungsstellen in Verbindung stehen. Erschreckend und für Soziale Einrichtungen nicht zu vermuten, waren die Rückmeldungen zu den nicht angebrachten Verhaltensweisen von Mitarbeitenden. Die weiteren Aussagen des Fragebogens waren auf zwei Unterthesen aufgebaut, die für die meisten Mitarbeitenden der Sozialen Schuldnerberatung in unterschiedlichem Ausmaß belegt werden konnten. Die Rückschlüsse hierzu dienen der Beantwortung der Hauptfragestellung, die am Ende im Fazit näher erörtert wird.

Die Wahl des Onlinefragebogens und die Entscheidung über die bundesweite Verbreitung ließ zu, dass 180 Experten der Sozialen Schuldnerberatungsstellen daran teilgenommen haben. Durch diese hohe Teilnehmeranzahl erhält diese Forschungsarbeit eine größere Aussagekraft.¹⁶⁹ Die Kooperationen mit den LAG's der Sozialen Schuldnerberatungen der jeweiligen Bundesländer oder, wenn nicht vorhanden, mit den jeweils zuständigen Koordinierungsstellen für Soziale Schuldnerberatung sowie mit der AG SBV und der BAG-SB waren für die Verbreitung der Forschung bedeutend. In Anbetracht der zur Verfügung stehenden Zeit, der hohen Teilnehmerzahl, des ausführlichen Fragebogens und des eigenen Anspruches der Autorin stellte die Auswertung eine große Herausforderung dar. Vor allem die Auswertung der offenen Fragen war sehr zeitintensiv unter dem Aspekt, dass dieser

¹⁶⁸ Beispielhafte Kritik: „[...] fehlende Definition ist ein großes Manko!“

¹⁶⁹ Jedoch ist die Repräsentativität in Bezug auf ein bundesweites Ergebnis eingeschränkt, da aufgrund der Anonymität nicht sichergestellt werden kann, dass alle Bundesländer gleichermaßen vertreten sind. Zudem ist unbekannt, wie viele Mitarbeitende deutschlandweit in den Sozialen Schuldnerberatungen tätig sind. Daher können keine Rückschlüsse gezogen werden um welche Quotenbeteiligung es sich handelt.

Bereich von den Teilnehmenden auch rege angenommen wurde. Die daraus resultierenden Rückmeldungen sind für die Forschungsarbeit sehr gewinnbringend, weil sie einen intensiveren Blick auf die Praxis ermöglichen. Insgesamt wurde die Forschungsarbeit von den Experten mit großem Interesse¹⁷⁰ verfolgt und es wurde sich mehrfach über das Engagement bedankt. Durch die Bereitschaft zur Mitwirkung der Mitarbeitenden sind Erkenntnisse aus der Praxis entstanden, die von einer ehrlichen, produktiven, kritischen Auseinandersetzung geprägt sind und für die Arbeit einen großen Gewinn darstellen. Durch die Forschung wurde der Handlungsbedarf für die Einrichtungen ersichtlich und konnte in Ergänzung mit der Literatur aufgezeigt werden. Rückmeldungen der Teilnehmenden wie „Schön, dass sie [!] sich dem Thema widmen, da es dazu bislang noch nichts gibt“ bestätigten, dass die Forschungsfrage und Themenwidmung für die Praxis erforderlich ist und eine gewisse Lücke schließt. Nach Auswertung aller Ergebnisse ist rückblickend betrachtet, die Methodenauswahl für den empirischen Forschungsteil gelungen, da der daraus resultierende Erkenntnisgewinn eine Ergänzung zum theoretischen Teil darstellt und für die Beantwortung der Hauptfragestellung bedeutend ist.

4 Zusammenfassung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Überschuldung ein gesellschaftliches Phänomen ist, das momentan mindestens 6,61 Millionen Privatpersonen in Deutschland betrifft. (vgl. Verband der Vereine Creditreform e.V., 2021a, S.7) Die Auswirkungen der Schuldenproblematiken können neben der prekären finanziellen Situation, auch eine psychosomatische Destabilisierung für die Betroffenen, die hier als Kunden definiert werden, bedeuten. Für die Problembewältigung ist in vielen Fällen eine Expertenunterstützung, beispielsweise durch die Sozialen Schuldnerberatungen erforderlich. (vgl. Groth et al., 2010, S.4) Soziale Schuldnerberatungen stellen komplexe Gebilde dar, die von Heterogenität geprägt und stetigem Wandel und neuen Anforderungen ausgesetzt sind. Die Auswirkungen führen zu einem verstärkten Wettbewerb, Zwang zu Effizienz- und Effektivitätssteigerung, größerem Kosten- und Legitimationsdruck gegenüber Kostenträgern und vor allem zu gestiegenem Druck zur Kundenorientierung.

Die Mitarbeitenden mit ihrer besonderen Stellung in der Organisation und ihrem kundenorientierten Verhalten und ihren Einstellungen sind ausschlaggebend für die Zufriedenheit der Kunden. (vgl. Arnold, 2014a, S.608) Die Rolle, die Haltung und die

¹⁷⁰ Beispiel für dieses Interesse aus den offenen Fragen: „Ich finde das Thema sehr interessant und spannend und es würde mich interessieren, wie sie auf die Idee gekommen sind, in diesem Bereich eine Evaluation durchzuführen“

Handlungen der Führungskraft, nehmen Einfluss auf die Einstellungen innerhalb der Organisation. (vgl. Christa, 2010 S.23) Die „unbestimmten Technologien“ (Klatetzi, 2010, S.11), wie die individuell geprägten Problemsituationen und eine nichtvorhandene Vorhersehbarkeit der Wirkung auf das Wohlergehen der einzelnen Individuen, sowie die Abhängigkeit der Kunden als Koproduzenten, führen zu einer unabdingbaren, stets notwendigen Kundenausrichtung. (vgl. Hölzle, 2017, S.24) Das Beschwerdemanagement als Instrument zur Generierung von Kundenzufriedenheit liefert Handlungsorientierungen für die Sozialen Schuldnerberatungen.

Unter Berücksichtigung der theoretischen Inhalte konnte die Forschungsfrage auch empirisch mit Hilfe eines vollständig strukturierten Online-Fragebogens erarbeitet werden. Der Fragebogen wurde bundesweit verbreitet und 180 Rückmeldungen von Fachkräften der Sozialen Schuldnerberatungen konnten für die Auswertung herangezogen werden. Für die Erarbeitung der Fragestellung wurden im empirischen Teil zwei Unterthesen formuliert. Da im Kapitel 3.4 das Vorgehen der Befragung bereits reflektiert wurde, werden hier nur die Ergebnisse in Kürze zusammengefasst. Durch die gewonnenen Erkenntnisse zu den Beschwerdegründen ist eine praxisnahe Begriffsbeschreibung von Beschwerden und eine Kategorisierung von Beschwerdegründen entstanden.¹⁷¹

Bei der Erarbeitung der ersten Unterthese wurde analysiert, ob ein Unbehagen der Mitarbeitenden gegenüber dem Thema Beschwerden besteht. Die Bereitschaft, sich dem Thema zu widmen, zeigt keine grundsätzlich negative Einstellung auf. Jedoch bei der Mehrheit der Teilnehmenden wird im Rahmen der Antworten unterstellt, dass Unbehagen in unterschiedlichem Ausmaß mit Beschwerden in Verbindung stehen kann und damit wurde die erste Unterthese der Forschungsarbeit verifiziert. Zudem kann festgestellt werden, dass das Unbehagen gegenüber Beschwerden sich auf das Beschwerdemanagement übertragen kann. Bereits gemachte negative Erfahrungen, wie ein vermutetes misstrauisches Beobachtetwerden, eine fehlende Wahrnehmung über den eigenen Nutzen, eine grundsätzliche Abwehrhaltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Impulsen und wenig Beschwerdeaufkommen in den Sozialen Schuldnerberatungen sind Beispiele, die für eine kritische Haltung gegenüber dem Beschwerdemanagement stehen. Dementgegen stehen wohlwollende Einstellungen, wie die Wahrnehmung eines hohen Bedarfs, der Erkenntnisgewinn der eigenen Unwissenheit zu dieser Thematik, die kritische Auseinandersetzung der eigenen Arbeit verbunden mit dem Wunsch des Implementierens eines Beschwerdemanagements sowie Kundenzufriedenheit als Qualitätsmerkmal in der Praxislandschaft festzulegen.

¹⁷¹ Die vier Kategorien der Beschwerdegründe lauten: Die Rahmenbedingungen, der Beratungsprozess, die Mitarbeitenden, die Kunden als Koproduzenten.

Das Beschwerdemanagement kann als alle Anstrengungen definiert werden, die ein Unternehmen in Zusammenhang mit den Beschwerden durchführt. Auf die Vorteile die ein solches System mit sich bringen, wird im Fazit nochmals näher eingegangen. Die zweite Unterthese beinhaltet die Behauptung, dass ein funktionierendes Beschwerdemanagement in der Praxis nicht vorhanden ist. Dies kann für die Forschungsarbeit mehrheitlich bestätigt werden.¹⁷² Die Erkenntnisse aus der Forschung zeigen, dass für die meisten Sozialen Schuldnerberatungen geeignete Instrumentarien zum Erfassen und zur produktiven Bewältigung von Beschwerden in der Praxis fehlen oder dass die Thematik in manchen Einrichtungen bisher sogar gar keine Rolle einnimmt. Wenn ein Prozess stattfindet, dass ist dieser in den meisten Einrichtungen von Individualität geprägt und oft von dem einzelnen Ermessen der Akteure abhängig. Allerdings fehlt ein Orientierungsrahmen, um einen qualitativ angemessenen Umgang mit Beschwerden gewährleisten zu können

Zudem ermöglichen die Ergebnisse der Forschungsarbeit Handlungsbedarfe für die Sozialen Schuldnerberatung aufzuzeigen. Besondere Bedeutung kommt dem Führungspersonal zu, da es für fachliche Standards sorgen sollte und eine durch „grundsätzliche Wertschätzung geprägte [...] [Fehler- und Vertrauenskultur schaffen muss]“ (Hölzle, 2017, S.27). Auch für alle einzelnen Phasen des Beschwerdemanagementprozesses konnten Lücken aufgezeigt werden, die im Einzelnen hier nicht nochmals näher aufgeführt werden. Zum Beispiel wurde offensichtlich, dass Barrieren für die Beschwerdeäußerungen vorhanden sind bzw. für die Beschwerdestimulierung bisher kaum Anstrengungen unternommen werden.

5 Ausblick

Die vorliegende Untersuchungsarbeit dient primär der Auseinandersetzung mit der Forschungsfrage im Rahmen des Sozialmanagement M.A. Studiums. Dennoch zeigen die kooperierenden LAG's oder die Koordinierungsstellen der Sozialen Schuldnerberatungsstellen sowie die AG SBV und BAG-SB bundesweit Interesse an den Forschungsergebnissen. Es wurde von einigen dieser Stellen angefragt, ob sie die Ergebnisse erhalten könnten, um diese ihren Mitgliedern zur Information weiterzuleiten und zusätzlich auf ihrer Homepage veröffentlichen zu können. Zudem erhielt die Autorin von der BAG-SB die Nachfrage, zu dieser Thematik einen Artikel in deren Fachzeitschrift BAG-SB zu publizieren. Auch einzelne Einrichtungen haben sich an die Autorin per E-Mail gewandt und nach einem fachlichen Austausch zu dieser Thematik gebeten. Die große Resonanz in der Fachwelt zeigt zum einen auf, dass sich die Arbeit mit einer bisherigen

¹⁷² Jedoch kann kein Anspruch auf Allgemeingültigkeit erhoben werden.

Lücke der Profession auseinandersetzt und zum anderen, dass einige Einrichtungen sich gerade intensiv mit dem Qualitätsmanagement und der Qualitätsentwicklung auseinandersetzen.

Im Rahmen der Befragung wurde der Wunsch geäußert, dass es schön wäre über eine „[...] Checkliste im Umgang mit Beschwerdesituationen [...]“ zu verfügen oder dass es gut wäre ein „[...] Angebot an Fortbildungen in diesem Bereich [...] [zu haben]“. Die Forschungsergebnisse können als Grundlage wahrgenommen werden, um sich dem eigenen Beschwerdemanagement zu widmen, aber auch um Checklisten zu entwerfen oder Fortbildungen zu dieser

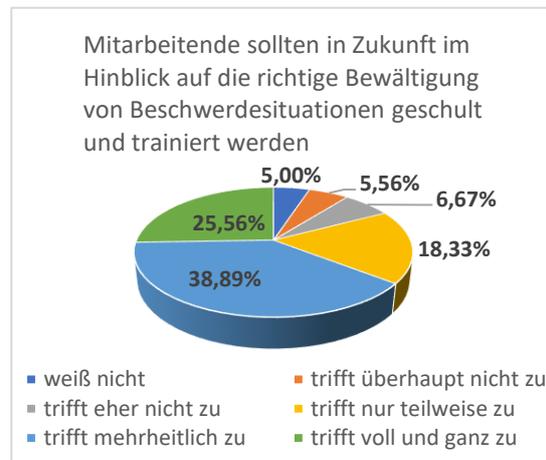


Abbildung 23: Auswertung der Aussage 39 des Fragebogens (eigene Darstellung)

Thematik aufzubauen. Wie aus der Befragung zu erkennen ist, besteht bei den meisten Mitarbeitenden ein Bedürfnis, in Zukunft im Hinblick auf die richtige Bewältigung von Beschwerdesituationen geschult und trainiert zu werden. Daher besteht ein Bedarf an Weiterbildungen für dieses Themenfeld. Zudem können die Ergebnisse im Rahmen der Qualitätsdebatte berücksichtigt werden, um zu hinterfragen, ob Kundenzufriedenheit nicht fester Bestandteil eines Qualitätsmerkmals für Soziale Schuldnerberatung werden sollte. Aufgrund der Heterogenität der Sozialen Schuldnerberatungsstellen ist eine Vergleichbarkeit der Tätigkeiten kaum möglich, jedoch kann eine Kundenorientierung und die Orientierung an deren Zufriedenheit Anhaltspunkte hierfür liefern. Daraus könnte sich insgesamt ein Benchmarking für die Soziale Schuldnerberatung entwickeln und ein gegenseitiges voneinander Lernen und eine Weiterentwicklung der Profession ermöglichen. Dies würde eine Transparenz der Praxislandschaft ermöglichen und könnte die Grundlage dafür schaffen, ein bisher fehlendes gemeinsames Vokabular für die Soziale Schuldnerberatung zu entwickeln. Insgesamt wird offensichtlich, dass andere Disziplinen, wie die Betriebswirtschaft und deren Erfahrungen als Vorbild für die eigene Arbeit genutzt werden können. Deshalb ist eine offene Haltung und Diskussion gegenüber befremdlichen Themen, wie dem Beschwerdemanagement, zu empfehlen.

Im Hinblick auf die Kundenzufriedenheit wäre ein Überdenken der bestehenden Leitbilder der Einrichtung angebracht. Da diese für die Identität einer Einrichtung stehen und die Kultur der Einrichtung prägen, erscheint eine Auseinandersetzung in der Praxis empfehlenswert zu sein. Außerdem lieferte die Arbeit viele Hinweise darauf, dass Mitarbeiterzufriedenheit im engen Verhältnis zur Kundenzufriedenheit stehen und sich

positiv darauf auswirken können. Daher sollten sich Einrichtungen intensiver mit ihren eigenen Mitarbeitenden befassen. Schließlich handelt es sich um personenbezogene Dienstleistungen, in denen die Personen, also auch die Mitarbeitenden im Fokus stehen sollten. Die vorliegenden Ergebnisse können als Grundlage für eine neue Forschungsarbeit zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit dienen.

Sie können aber auch als Grundlage verwendet werden, um sich den „verlorenen Kunden“ bzw. mit den abgebrochenen Fällen der Beratungen auseinanderzusetzen. Darauf scheint aktuell kein Augenmerk zu liegen und die Kundenrückgewinnung scheint bisher kein Thema zu sein. Jedoch sollten sich Soziale Schuldnerberatungen mit der eigenen Dunkelziffer näher befassen und keine Personen, die Unterstützung möchten und benötigen aufgrund von Unzufriedenheit, durchs eigene Raster fliegen zu lassen, weil die Rahmenbedingungen es aktuell ermöglichen.

Als ein letzter Aspekt für den Ausblick der Arbeit ist der Nutzen für die Lobbyarbeit anzuregen. Durch eine intensive Zusammenarbeit der Sozialen Schuldnerberatungsstellen können Handlungsbedarfe der Sozialpolitik aufgedeckt und Strategien für ein gemeinsames Vorgehen entwickelt werden. Gemeinsam haben sie eine stärkere Aussagekraft und können damit Handlungsdruck auf die Politik erzeugen. Durch das Sammeln der Beschwerden und die Konkretisierung der Beschwerdegründe wurde beispielsweise aufgezeigt, dass die Beratungsstellen ausgelastet sind und an ihren Kapazitätsgrenzen arbeiten. Daraus resultieren negative Folgen für die Situation der überschuldeten Privatpersonen und deren Zufriedenheit, sowie für die Qualität der Arbeit. Dies verstärkt, die seit Jahren vorhandene Forderungen der Fachverbände zum Ausbau der Sozialen Schuldnerberatungsstellen gegenüber der Sozialpolitik. Die Ergebnisse der Forschungsarbeit können beispielsweise die Argumentation zum Ausbau der Beratungsstellen bekräftigen. Schließlich besteht die sozialpolitische Aufgabe darin angemessene Rahmenbedingungen und Voraussetzungen zu schaffen, um Menschen in schwierigen Lebenslagen eine angemessene Hilfestellung anbieten zu können. Hierbei handelt es sich um keine hinnehmbaren Zustände und ein schnelles Handeln der Sozialpolitik ist gefordert.

6 Fazit

Ziel dieser Masterarbeit war es festzustellen, ob das Beschwerdemanagement ein perspektivisches Instrument zur Generierung von Kundenzufriedenheit in der Sozialen Schuldnerberatung sein kann.

Die Ausführungen der theoretischen Grundlagen haben gezeigt, dass ein großer Anteil der Bevölkerung von Überschuldung betroffen ist und dass die Problematik aktuell nicht von den Sozialen Schuldnerberatungen aufgefangen werden kann. Nur rund 10 % der überschuldeten Personen werden von den Beratungsstellen beraten und es ist festzustellen, dass diese Stellen an ihren Belastungsgrenzen arbeiten. (vgl. Institut für Finanzdienstleistungen e.V., 2016, S.13) Somit handelt es sich um einen Berufszweig, der ausbaufähig ist und auch zukünftig eine besondere Rolle für den Sozialstaat einnehmen wird. Daher ist eine perspektivische Betrachtung mit Instrumenten, die für die Weiterentwicklung der Einrichtungen bedeutend sind, erforderlich.

Die Kundenorientierung entspringt den Wesensmerkmalen, den Werten und Haltungen der Sozialen Schuldnerberatungen und das Wohlergehen der Ratsuchenden sollte im Vordergrund stehen. Aufgrund der ethisch-moralischen Grundeinstellung, die in solchen Beratungsstellen als gegeben angenommen werden kann, scheinen Instrumente, die sich mit dem Wohlergehen bzw. der Zufriedenheit der Kunden befassen, auf den ersten Blick nicht vonnöten zu sein. Aufgrund des Erkenntnisgewinns der Forschungsarbeit ist es jedoch als utopisch anzusehen von einer „heilen Welt“ auszugehen, in der es keinerlei Unzufriedenheit der heterogenen Kunden gibt. Aus der Datenerhebung ging hervor, dass die Kundenzufriedenheit entweder als zu selbstverständlich wahrgenommen oder in ihrer Relevanz noch nicht von allen Mitarbeitenden erfasst wurde.¹⁷³ Die Wahrnehmung der Kunden und ihre Zufriedenheit wird kaum in der Praxis thematisiert, obwohl die Qualität und das Ergebnis von Beratungen stark von der Interaktion dieser Koproduzenten abhängig sind. In Anbetracht der Ökonomisierung des Sozialen und des bestehenden, dynamischen Wandels lässt sich feststellen, dass es für Soziale Schuldnerberatungen unumgänglich ist, sich mit perspektivischen Instrumenten zur Erfassung und Generierung von Kundenzufriedenheit auseinanderzusetzen. Das Beschwerdemanagement stellt ein solches Instrument dar.

¹⁷³ Folgende Aussagen wurden genannt: „Ich habe oft den Eindruck, dass die Ratsuchenden so froh und erleichtert sind, Hilfe und Unterstützung zu erhalten, dass die Qualität der Arbeit nicht in Frage gestellt wird. Dies führt dazu, dass wir kaum Beschwerden haben“; „Für uns war Kundenzufriedenheit schon immer wichtig. Dennoch meine ich in der Beratungslandschaft einen Wandel wahrzunehmen. Auch die öffentliche Hand denkt mittlerweile um, so dass Landkreise nun verschiedene Institutionen beauftragen und diese auch zu vielen serviceorientierten Aufgaben verpflichten [...]“

Aus den Forschungsergebnissen kann entnommen werden, dass ein zielgerichtetes Managen von Beschwerden bisher nur teilweise bis eher nicht in den Schuldnerberatungsstellen stattfindet. Zwar wurde mehrfach von Mitarbeitenden betont, dass kaum Beschwerden in den Beratungsstellen eingehen, allerdings herrschen in der Praxis Zustände, die das Wahrnehmen und Erfassen von Beschwerden gar nicht zulassen. Zwar finden teilweise Kundenbefragungen statt, jedoch meist in einem Rahmen, der Unzufriedenheiten gar nicht aufdecken kann und somit zu einer Zufriedenheitsfalle führen. Es wurde offensichtlich, dass neben psychologischen auch organisatorische Beschwerdebarrieren in der Praxis vorhanden sind, sogar bei den Beratungsstellen, die über ein Beschwerdemanagement verfügen – sie gilt es aufzulösen.

Denn Beschwerden können auf Mängel, Lücken und Verbesserungspotenzial im Angebot hinweisen, die durch eine angemessene Bearbeitung zukünftig vermieden werden können. Zudem wurden viele Beschwerdegründe genannt, die darlegen, dass eine intensive Auseinandersetzung mit Beschwerden unumgänglich ist. Soziale Einrichtungen können sich nicht nur auf ihr Wesensmerkmal berufen und sich damit dieser Verantwortung entziehen. Gerade Soziale Schuldnerberatungen, deren Entwicklung in der Vergangenheit stark von Veränderungen und Krisen geleitet wurden, sollten gelernt haben, dass Krisen schlechte „Lehrmeister“ sind und dass das Gelernte oft „zu eng auf Krisenbewältigung ausgerichtet ist“ (Willke, 1998, S.303 zitiert nach Merchel, 2005, S.143). Die Ursachen, werden dabei kaum in ihrer Tiefe analysiert. Ein funktionierendes Beschwerdemanagement kann eine solche tiefe Auseinandersetzung und ein Lernen auf Basis von Reflektion ermöglichen. (vgl. Merchel, 2005, S.143) Zudem kann dadurch eine „feed-forward“-Perspektive eingenommen werden, da die Inhalte, die erfasst werden können, für strategische Planung hilfreich sind. Sie können Chancen und Risiken aufzeigen und als Frühwarnsystem dienen. (vgl. Holdenrieder, 2017 S.221) Spätestens, wenn die Sozialpolitik den Forderungen der Fachverbände nachkommt und mehr Soziale Schuldnerberatungen zulässt und damit Wartezeiten abgebaut werden, werden sich selbst die Skeptiker gezwungen sehen, sich der Kundenzufriedenheit widmen zu müssen. Mehr Auswahl für die Kunden bedeutet, einen größeren Wettbewerb und eine stärkere Ausrichtung auf die Kunden.¹⁷⁴

Wenn Einrichtungen sich mit dem Managen von Beschwerden auseinandersetzen, kann dadurch nicht nur Unzufriedenheit erkannt werden, sondern zukünftige Unzufriedenheit vermieden werden. Es werden Schnittstellen ersichtlich, die eine Optimierung von

¹⁷⁴ Aus der Praxis wurden bereits solche Wahrnehmungen erfasst, eine Rückmeldung wies beispielsweise darauf hin, dass es im jeweiligen Landkreis ein „ausreichendes Angebot von hauptamtlichen [...] [Schuldnerberatungsstellen gibt], sodass der Schuldner sich selten beschwert, sondern eher zu einer anderen [...] [Schuldnerberatungsstelle] wechselt.“

Zufriedenheit ermöglichen. Bei einer guten Ausführung im Umgang mit Beschwerdeführern können positive Effekte, wie Beschwerdezufriedenheit und Kundenloyalität entstehen – sogar, wenn Beschwerdegründen bzw. den Wünschen nicht entsprochen werden kann. Durch das Engagement der Beratungsstellen für Beschwerden werden die Bedürfnisse und Bedarfe der Kunden mehr in den Fokus der Beratungsstellen gerückt und ein Verständnis für Kundenverhalten und Kundenwünsche gefördert. Dies fördert eine stabile Kundenbeziehungen und vermeidet Kundenverluste. Das Beschwerdemanagement kann daher als Instrument für Generierung von Kundenzufriedenheit genutzt werden und nimmt eine besondere Rolle in der Kundenorientierung ein.

Die vorliegende Untersuchung bestätigt theoretisch wie empirisch, dass das Lernen und Weiterentwickeln der Sozialen Schuldnerberatungen noch nicht mit Hilfe der Beschwerden und der Kundenorientierung erreicht werden. Sie unterstreicht, dass das Vorhandene ausbaufähig ist. Somit kann die These

„Beschwerdemanagement, ein perspektivisches Instrument zur Generierung von Kundenzufriedenheit in der Sozialen Schuldnerberatung“ bestätigt werden.

Einrichtungen, die über ein Beschwerdemanagementsystem verfügen, sollten dieses in ihrer Tiefe analysieren und auf ihre Funktionsfähigkeit prüfen. Beratungsstellen, die über keines verfügen, sollten dringend ein passendes System für die eigene Einrichtung implementieren. Die Auseinandersetzung mit dem Beschwerdemanagement setzt eine Offenheit und Veränderungsbereitschaft aller Mitarbeitenden der Einrichtungen voraus. Die Erfahrungen anderer Professionen, wie der Betriebswirtschaft sollten sich zu eigen gemacht werden und Soziale Schuldnerberatung sollte sich emanzipatorisch ihrer bedienen und innovativ, kreativ auf die eigene Einrichtung übertragen. Die vorliegende Forschungsarbeit kann für die Praxis eine Orientierungshilfe liefern, da sie viele Impulse für das Handeln der Führungsebene, aber auch für die Mitarbeitenden der Schuldnerberatungsstellen gibt.¹⁷⁵ Da die Beratungsstellen nur durch die Mitarbeitenden handlungsfähig sind, ist es wichtig, dass die Einstellungen der Mitarbeitenden und die Kultur der Schuldnerberatungsstelle sowie die interne Kommunikation als erste Bausteine bearbeitet werden. Die Befragung zeigt, dass die Bereitschaft zur Übernahme sozialer Verantwortung und sich dem Thema zu widmen, bei den meisten Mitarbeitenden vorhanden ist.¹⁷⁶

¹⁷⁵ An dieser Stelle werden die Ergebnisse nicht nochmals explizit aufgeführt, sondern können unter den Kapiteln 2.4, 3.2, 3.3 nachgelesen werden.

¹⁷⁶ Folgende Rückmeldung kann für die Bereitschaft als Beispiel dienen: „Insgesamt wird eine Beschwerdekultur in jedem Fall der Qualität der Beratungslandschaft guttun, so dass letztlich alle davon profitieren“

Zuletzt wird darauf hingewiesen, dass Soziale Schuldnerberatungen trotz vorhandener Auslastung und Erreichung der Belastungsgrenze nicht vergessen darf, wofür sie stehen. Sie sollen sich nicht als Lückenbüßer für ein System begreifen, das nicht zu funktionieren scheint. Sie sollten nicht in einer Pfadabhängigkeit von bloßem Abarbeiten von „Fällen“ enden und sich den Sparmaßnahmen der Sozialpolitik unterwerfen. Soziale Schuldnerberatungen sollten sich die Mühe machen Menschen dazu zu befähigen, für die eigenen Bedürfnisse so weit wie möglich – dank unterstützten Lernprozessen – selbst sorgen zu können. Möglichkeiten zu schaffen, um auf Missstände, Probleme und Unzufriedenheit hinzuweisen und diese ohne Barrieren den Kunden zugänglich zu machen, sollte daher zum Selbstverständnis der Einrichtungen gehören.

In dieser Forschungsarbeit wurde in mehrfacher Hinsicht deutlich, dass Kundenzufriedenheit und -unzufriedenheit eine Herausforderung für die Sozialen Schuldnerberatungen darstellen. Eine selbstbewusste Soziale Schuldnerberatung sollte sich über die eigenen Stärken und Schwächen bewusst sein und die Orientierung am Kunden als Herausforderung annehmen. Dies wird in der Praxis nicht einfach sein, es wird Spannungen und Widerstände geben – die Einrichtungen werden sich selbst herausfordern müssen. Jedoch kann dies für die eigene Beratungsstelle, für ihre Kunden und die Qualität der Beratungslandschaft nur einen Gewinn darstellen!

„Wer Herausforderungen herausfordert, fordert sich selbst heraus!“ (Knecht, o.J.)

Literaturverzeichnis

- Academy of Marketing Science (1992): Journal of the Academy of Marketing Science Volume 20, Number 1, S. 61-71. Abgerufen am 22.02.2021 von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF02723476.pdf>
- Ahrlrichs, Rolf (2012): Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Altrichter, Herbert (2000): Konfliktzonen beim Aufbau schulischer Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung, S.93-110. In: Helmke, Andreas; Hornstein, Walter; Terhart, Ewald (Hrsg.) (2000): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. (Heftthema, 15 Beiträge). Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 4. Beltz Juventa: Weinheim. Abgerufen am 27.03.2022 von https://www.pedocs.de/volltexte/2014/8481/pdf/Zeitschrift_fuer_Paedagogik_41_Beiheft_2000.pdf
- Ansen, Harald; Schwarting Frauke (2015): Werthaltigkeit und Nachhaltigkeit von Sozialer Schuldner- und Insolvenzberatung. Eine Metastudie empirischer Arbeiten: Hamburg. Abgerufen am 26.03.2022 von <http://fachberatung-schuldnerberatung.marktantrieb.de/wp-content/uploads/2016/12/Studie-Prof-Dr-Ansen.pdf>
- Ansen, Harald (2018): Soziale Schuldnerberatung. Prävention und Intervention. W. Kohlhammer GmbH: Stuttgart.
- Arnold, Ulli (2014a): Qualitätsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen. S.585-628. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014b): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Arnold, Ulli (2014b): Sozialmarketing. S.650-706. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4. erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- ASB Schuldnerberatung GmbH (2013): Schuldnerberatung rechnet sich fünffach: Linz. Abgerufen am 29.12.2021 von https://www.schuldenberatung.at/downloads/fachpublikum/asb_SROI_Analyse_Zusammenfassung_EndV.pdf?m=1612776394&
- ASS Arbeitsgemeinschaft Spezialisierte Schuldnerberatung Mannheim GmbH (o.J.): Leitbild: Mannheim. Abgerufen am 23.02.2022 von <https://www.ass-ma.de/leitbild/>
- Bäuerle, Thomas (2000): Customer Focus Assessment. Kriterien zur Bewertung von Kundenorientierung. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, und Deutscher Universitäts-Verlag GmbH: Wiesbaden.
- Becker, Jochen (2019): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements. 11., aktualisierte und ergänzte Auflage. Verlag Franz Vahlen: München.

- Beladi, Nando; Akgün, Lale; Gregor, Brigitte; Neef, Reinhold; Pütz, Thomas; Sonnen; Firtz, Rolf (2007): Beratung. Eine sozialpädagogische Einführung. 5. Überarbeitete Auflage. Juventa Verlag: Weinheim, München.
- Berner, Wolfgang (1995): Schuldnerhilfe. Ein Handbuch für die soziale Arbeit. 2. Auflage. Hermann Luchterhand Verlag GmbH: Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Bibliographisches Institut GmbH (2021): Schulden: Berlin. Abgerufen am 19.12.2021 von <https://www.duden.de/rechtschreibung/Schuld>
- Blanke, Hermann-Josef (Hrsg.): Die Reform des Sozialstaats zwischen Freiheitlichkeit und Solidarität (S.209-223): Tübingen.
- Brühl, Albrecht; Zipf, Tomas (2000): Guter Rat bei Schulden. Information für Betroffene und Schuldnerberater. 1. Auflage. Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG: München.
- Brünner, Frank (2007): Die Rolle freier Träger angesichts der Ökonomisierung sozialer Dienste. S.209-223. In: Blanke, Hermann-Josef (Hrsg.): Die Reform des Sozialstaats zwischen Freiheitlichkeit und Solidarität: Tübingen.
- Bundesagentur für Arbeit (2022): Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt– Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt, Dezember 2021: Nürnberg. Abgerufen am 29.01.2022 von <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202112/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202112-pdf.pdf;jsessionid=D1D123B283823DFB4427617D1E0D888D?blob=publicationFile&v=1>
- Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung der Verbände e. V. (2021): Zeit zum Handeln! Schuldenberatung ausbauen! Stand 10.08.2021: Berlin. Abgerufen am 16.02.2022 von https://www.bag-sb.de/fileadmin/user_upload/1_Fachverband/Positionen/2021_Positionen/1_Einleger_Zeit_zu_Handeln.pdf
- Bundesarbeitsgemeinschaft Schuldnerberatung der Verbände e.V. (2022): BAG SB Newsletter 1-2022 vom 10.01.2022: Berlin.
- Bundesministerium der Justiz (2021): Kündigungsschutz für Mieterinnen und Mieter und wichtige Zahlungsaufschübe für Verbraucherinnen und Verbraucher und Kleinstgewerbetreibende. Zum 1. Juli 2020 sind die Übergangsregelungen ausgelaufen. 18.03.2021: Berlin. Abgerufen am 31.01.2021 von https://www.bmj.de/DE/Themen/FokusThemen/Corona/Miete/Corona_Miete_node.html
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021): Lebenslagen in Deutschland. Der Sechste Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung: Berlin. Abgerufen am 22.01.2022 von <https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Berichte/sechster-armuts-reichtumsbericht.pdf?blob=publicationFile&v=6>
- Christa, Harald (2010): Grundwissen Sozio-Marketing. Konzeptionelle und strategische Grundlagen für soziale Organisationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.

- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (2013): Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste. Grundlagen, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektive. 2., völlig überarbeitete Auflage. Beltz Juventa: Weinheim, München.
- Dichtl, Erwin; Issing, Otmar (Hrsg.) (1993): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon, 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Franz Vahlen Verlag: München.
- Diener, Uwe (2020): GrafStat. (Ausgabe 2022). Das Fragebogenprogramm: Ratingen. Abgerufen am 05.03.2022 von <https://www.grafstat.de/dasprogramm.htm>
- Diller, Hermann (Hrsg.) (1994): Vahlens Großes Marketing Lexikon, Dt. Taschenbuch-Verlag: München.
- Ebli, Hans (o.J.): Fachlichkeit in der Schuldnerberatung. Abgerufen am 28.12.2021 von www.infodienst-schuldnerberatung.de/wp-content/uploads/Referat-Ebli.docx
- Ebli, Hans (2015). Wie es der Sozialen Arbeit gelang, die exklusive Zuständigkeit für die Bearbeitung von kreditspezifischen, finanziell schwierigen Situationen zu erhalten.... S.53-63. In: Widersprüche: Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Heft 136, 35. Verlag Westfälisches Dampfboot: Münster. Abgerufen am 15.01.2022 von [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56763/ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie es der Sozialen Arbeit.pdf?sequence=2&isAllowed=y&lnkname=ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie es der Sozialen Arbeit.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56763/ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie%20es%20der%20Sozialen%20Arbeit.pdf?sequence=2&isAllowed=y&lnkname=ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie%20es%20der%20Sozialen%20Arbeit.pdf)
- Engelhardt, Hans Dietrich; Graf, Pedro; Schwarz, Gotthart (2000): Organisationsentwicklung. 2. Überarbeitete Auflage. Ziel Verlag: Augsburg.
- Eurich, Johannes; Brink, Alexander (Hrsg.) (2009): Leadership in sozialen Organisationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Evangelische Hochschule Darmstadt (2021): Zertifikatskurs Soziale Schuldnerberatung (2021/2022): Darmstadt. Abgerufen am 06.02.2022 von <https://event.eh-darmstadt.de/EventOnline/Event.aspx?contextId=192806BCA4C665390D220EC4209F9614&event=0x03D38D6DE22C489C9BDDD55E91AC9414>
- Faulstich, Peter (1996): Ethik und soziale Kompetenz in der Personalentwicklung. S.1-12. In: Geißler, Karlheinz; Von Landsberg, Georg; Reinarzt, Manfred (Hrsg.) (1996): Handbuch Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis. Deutscher Wirtschaftsdienst: Köln.
- Flösser, Gaby; Otto, Hans-Uwe (Hrsg.) (1996): Neue Steuerungsmodelle für Jugendhilfe. Luchterhand: Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Geißler, Karlheinz; Von Landsberg, Georg; Reinarzt, Manfred (Hrsg.) (1996): Handbuch Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis. Deutscher Wirtschaftsdienst: Köln.
- Graeber, David (2011): Debt. The first 5,000 Years. Melville House. New York. In: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH (2012): Schulden. Die ersten 5.000 Jahre. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Gregor, Brigitte (2007): Schuldnerberatung. S.163-178. In: Beladi, Nando; Akgün, Lale;

- Gregor, Brigitte; Neef, Reinhold; Pütz, Thomas; Sonnen, Firtz, Rolf (2007): Beratung. Eine sozialpädagogische Einführung. 5. Überarbeitete Auflage. Juventa Verlag: Weinheim, München.
- Groth, Ulf; Hornung, Rita; Maltry, Christian; Müller, Klaus; Schulz-Rackoll, Rolf; Zimmermann, Dieter; Zipf, Thomas (2010): Praxishandbuch Schuldnerberatung. Wolters Kluwer Deutschland GmbH: Köln.
- Groth, Ulf; Schulz, Rolf; Schulz-Rackoll, Rolf (1994): Handbuch Schuldnerberatung. Neue Praxis der Wirtschaftssozialarbeiter. Campus Verlag GmbH: Frankfurt am Main.
- Haeske, Udo (2001): Beschwerden und Reklamationen managen. Kritische Kunden sind gute Kunden!. Beltz Verlag: Weinheim, Basel.
- Hardt, Michael; Negri, Antonio (2013): Demokratie! Wofür wir kämpfen. Campus Verlag: Frankfurt.
- Helke, Klaus (2005): Diplomarbeit im Studiengang Management und Organisationsentwicklung im sozialen und kirchlichen Bereich an der Ev. Fachhochschule Hannover. Entwurf eines Benchmarkingkonzeptes mit Einfluss auf den Kundennutzen in der Schuldnerberatung: Hannover. Abgerufen am 26.03.2022 von https://www.blogs.uni-mainz.de/sfz/files/2016/08/Entwurf_eines_Benchmarkingkonzeptes_Offene_Fassung.pdf
- Helmke, Andreas; Hornstein, Walter; Terhart, Ewald (Hrsg.) (2000): Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich. Schule, Sozialpädagogik, Hochschule. (Heftthema, 15 Beiträge). Zeitschrift für Pädagogik, Beiheft; 4. Beltz Juventa: Weinheim. Abgerufen am 27.03.2022 von https://www.pedocs.de/volltexte/2014/8481/pdf/Zeitschrift_fuer_Paedagogik_41_Beiheft_2000.pdf
- Heyer, Hans-Uhrlich; Hofmeister, Klaus; Jäger, Ulrich; Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2014): Zeitschrift für Verbraucher- und Privat-Insolvenzrecht. RWS Verlag Kommunikationsforum. 13 Jahrgang. Heft 3. S. 90: Köln.
- Hinterhuber, Hans (1999): Die Rolle der Kundenzufriedenheit in der strategischen Unternehmensführung. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Hölzle, Christina (2017): Personalmanagement in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Instrumente. 2. Auflage. Beltz Juventa: Weinheim, Basel.
- Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.) (2017): Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 2., erweiterte und überarbeitete Auflage. W. Kohlhammer GmbH: Stuttgart.
- Holtbrügge, Dirk (2018): Personalmanagement. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer-Verlag GmbH Deutschland: Berlin.
- Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth (2012): Der kundenorientierte Mitarbeiter: Bewerten, Begeistern, Bewegen, 2., Auflage: Wiesbaden.
- Homburg, Christian (Hrsg.) (2016): Kundenzufriedenheit. Konzepte – Methoden – Erfahrung. 9., Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden.

- Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (2016): iff-Überschuldungsreport 2016. Überschuldung in Deutschland: Hamburg. Abgerufen am 31.01.2022 von https://www.iff-hamburg.de/wp-content/uploads/2019/01/iff_Ueberschuldungsreport_2016.pdf
- Institut für Finanzdienstleistungen e.V. (2021): Iff- Überschuldungsreport 2021. Überschuldung in Deutschland: Hamburg. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.iff-hamburg.de/wp-content/uploads/2021/06/iff-ueberschuldungsreport-2021.pdf>
- J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH (2012): Schulden. Die ersten 5.000 Jahre. Klett-Cotta: Stuttgart.
- Journal of Marketing Research. Vol.19. Nr.3. S.343-351. Sage Publications: Kalifornien.
- Just, Werner; Ohnesorge, Wolfgang; Roßmanith, Wilfried; Schleimer, Alfred; Wagner, Harry; Willemsen, Karl Heinz (1994): Sozialberatung für SchuldnerInnen. Methodische, psychodynamische und rechtliche Aspekte. 2., Auflage. Lambertus-Verlag: Freiburg im Breisgau.
- Klatetzki, Thomas (Hrsg.) (2010): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Organisation und Gesellschaft. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.
- Knecht, Martin (o.J.): Herausforderungen. Abgerufen am 15.01.2021 von https://www.aphorismen.de/suche?f_thema=Herausforderung
- Kolhoff, Ludger; Grunwald, Klaus (Hrsg.) (2018): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft. S.89-110. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.
- Korczak, Dieter (2003): Definitionen der Verschuldung und Überschuldung im Europäischen Raum. – Literaturrecherche im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Abgerufen am 15.01.2021 von https://www.referenzbudgets.at/downloads/infodatenbank/statistiken-daten/literaturstudie_verschuldung_korczak.pdf
- Korczak, Dieter (2007): Schuldenprävention in Kindergärten und Berufsschulen. Abschlussbericht. Präventionsprojekt des Amtes für Soziale Sicherung im Sozialreferat der Landeshauptstadt München, in Kooperation mit Arbeiterwohlfahrt, Anderwerk, DGB-Jugend, Kreisjugendring und Caritas München. Evaluation der Jahre 2005-2006: München. Abgerufen am 15.01.2022 auf: http://www.gp-f.com/de/pdf/sch_ikb.pdf
- Krobath, Thomas; Heller, Andreas (Hrsg.) (2010): Ethik organisieren. Lambertus: Freiburg.
- Künzel, Hansjörg (2005): Handbuch Kundenzufriedenheit. Strategie und Umsetzung in der Praxis. S.73-94. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg.
- Kuntz, Roger (1999): Schuldnerberatung ist Sozialarbeit. S.36-50. In: Münder, Johannes; Höfker, Guntram; Kuntz, Roger; Müller, Klaus; Schruth, Peter; Westrath, Jürgen (1999): Schuldnerberatung in der sozialen Arbeit. 4. Völlig überarbeitete Auflage. Votum Verlag GmbH: Münster.

- Lang, Sabine (o.J.): Empirische Forschungsmethode. Skript zur Lehrveranstaltung: Bad Dürkheim. Abgerufen am 06.03.2022 von https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb1/prof/PAD/SP2/Allgemein/Lang_Skript_komplett.pdf
- Maaser, Wolfgang (2015): Lehrbuch Ethik. Grundlagen, Problemfelder und Perspektiven. 2., Auflage. Beltz Juventa: Weinheim, Basel.
- Malik, Fredmund (2001): Führen, Leisten, Leben. 5., Auflage. Deutsche Verlags-Anstalt DVA: München.
- Meinhold, Marianne; Matul, Christian (2003): Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie. Novos-Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Mercedes-Benz AG (1995): Sie kennen mich: Untertürkheim. In: Stauss, Bernd; Seidel Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Carl Hanser Verlag: München.
- Merchel, Joachim (2005): Organisationsgestaltung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisation. Juventa Verlag: Weinheim, München.
- Merchel, Joachim (2008): Trägerstrukturen in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 2., überarbeitete Auflage. Juventa Verlag: Weinheim, München.
- Merchel, Joachim (2009): Sozialmanagement. Eine Einführung in Hintergründe, Anforderungen und Gestaltungsperspektiven des Managements in Einrichtungen der Sozialen Arbeit. 3., Auflage. Beltz Juventa: Weinheim und München.
- Merchel, Joachim (2013): Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Eine Einführung. 4. Aktualisierte Auflage. Beltz Juventa: Weinheim, Basel.
- Merchel, Joachim (2015): Leitung in der Sozialen Arbeit. Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisation. 3. Auflage. Beltz Juventa: Weinheim und Basel.
- Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1993): Landessozialbericht. Band 4: Verschuldung, Überschuldung und Schuldnerberatung: Düsseldorf.
- Müller, Carsten; Mührel, Eric; Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle? S.9-22. Springer VS: Wiesbaden.
- Münder, Johannes; Schruth, Peter (1999): Schuldnerberatung als Aufgabe der sozialen Arbeit. In: Münder, Johannes; Höfker, Guntram; Kuntz, Roger; Müller, Klaus; Schruth, Peter; Westrath, Jürgen (1999): Schuldnerberatung in der sozialen Arbeit. 4. Völlig überarbeitete Auflage. Votum Verlag GmbH: Münster.
- Münder, Johannes; Höfker, Guntram; Kuntz, Roger; Müller, Klaus; Schruth, Peter; Westrath, Jürgen (1999): Schuldnerberatung in der sozialen Arbeit. 4. Völlig überarbeitete Auflage. Votum Verlag GmbH: Münster.
- Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 8/2005: Berlin.
- Neuenfeldt, Detlef (1998): Schuldnerberatung. Ein Lehr- und Praxisbuch. Nach der neuen Insolvenzordnung. Beltz Verlag: Weinheim. Basel.

Niefind, Fred; Wiegran, Andreas (2010): Was sind Beschwerden. S. 19-32. In: Ratajczak, Oliver (Hrsg.) (2010): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.

Peters, Sally (2014): Masterthesis. Aktuelle Herausforderungen in der Schuldnerberatung und deren Berücksichtigung in der Qualitätsdebatte. Abgerufen am 26.03.2022 von https://reposit.haw-hamburg.de/bitstream/20.500.12738/6920/1/Peters_Sally.pdf

Peterson, Robert; Wilson William (1992): Measuring Customer Satisfaction: Fact and Artifact. In: Academy of Marketing Science (1992): Journal of the Academy of Marketing Science Volume 20, Number 1, S. 61-71. Abgerufen am 22.02.2021 von <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/BF02723476.pdf>

Presse- und Informationsamt der Bundesregierung (2020): Insolvenzrecht. Schnellerer Weg aus den Schulden: Berlin. Abgerufen am 30.01.2022 von <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/restschuldbefreiungsverfahren-1765118>

Prosche, Peter (2021): Masterstudiengang Sozialmanagement an der Alice Salomon Hochschule in Kooperation mit der Paritätischen Akademie Berlin. Veränderung gestalten. Organisation und Management. Januar 2021. Unveröffentlichtes Skript: Berlin.

Ratajczak, Oliver (Hrsg.) (2010): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.

Reichheld, Frederik (1996): Learning from Customer Defections. In: Harvard Business Review (o.J.): Market research. Learning from Customer Defections. by Frederick F. Reichheld. Abgerufen am 21.03.2022 von <https://hbr.org/1996/03/learning-from-customer-defections>

Reis, Claus (1992): Konsum, Kredit und Überschuldung. Zur Ökonomie und Soziologie des Konsumentenkredites: Frankfurt am Main.

Rhein, Andreas; Herzog, Kerstin (2014): Die Finanzierung der Schuldnerberatung – Grenzen und Perspektiven nach dem BSG-Urteil vom 13.07.2010. IN: Heyer, Hans-Uhrlich; Hofmeister, Klaus; Jäger, Ulrich; Schmidt, Andreas (Hrsg.) (2014): Zeitschrift für Verbraucher- und Privat-Insolvenzrecht. RWS Verlag Kommunikationsforum. 13 Jahrgang. Heft 3. S. 90: Köln.

Riedel, Kai; Gresser, Franz (2016): Das kundenorientierte Unternehmen. 12 Erfolgsprinzipien für eine konsequente Ausrichtung am Kunden. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.

Saxe, Robert; Weitz, Barton (1982): The S.O.C.O Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. In: Journal of Marketing Research. Vol.19. Nr.3. S.343-351. Sage Publications: Kalifornien.

Schaarschuch, Andreas (1996): Der Staat, der Markt, der Kunde und das Geld ...? Öffnung

- und Demokratisierung – Alternativen zur Ökonomisierung sozialer Dienste. S.12-32. In: Flösser, Gaby; Otto, Hans-Uwe (Hrsg.) (1996): Neue Steuerungsmodelle für Jugendhilfe. Luchterhand: Neuwied, Kriftel, Berlin.
- Scharnbacher, Kurt; Kiefer, Guido (2003): Kundenzufriedenheit: Analyse, Messbarkeit, Zertifizierung, Managementwissen für Studium und Praxis, 3. Auflage, R. Oldenbourg Verlag: München.
- Schmidt, Andreas (2021): Wissenszentriertes Kundenbeziehungsmanagement. Wie Customer Artificial Intelligence Ihr Unternehmen smart macht. W. Kohlhammer GmbH: Stuttgart.
- Schneider, Armin (2010): Sozialmanagement und Organisationsethik. S.300-314. In: Krobath, Thomas; Heller, Andreas (Hrsg.) (2010): Ethik organisieren. Lambertus: Freiburg.
- Schneider, Ulrike; Pennerstorfer, Astrid (2014): Der Markt für soziale Dienstleistungen. S.157-183. In: Arnold, Ulli; Grunwald, Klaus; Maelicke, Bernd (Hrsg.) (2014b): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 4., erweiterte Auflage. Nomos Verlagsgesellschaft: Baden-Baden.
- Schondemaier, Peter; Stahl, Thomas; Eichin, Michael (2012): Arbeitsheft Schuldnerberatung. 8.Auflage. Fachkreis Schuldnerhilfe: Mannheim. Abgerufen am 29.12.2021 von <http://www.sw.hs-mannheim.de/>
- Schreyögg, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Auflage. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Schröer, Andreas (2009): Professionalisierung und Nonprofit Leadership. S.141-158. In: Eurich, Johannes; Brink, Alexander (Hrsg.) (2009): Leadership in sozialen Organisationen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.
- Schröer, Hubterus; Schwarzmann, Brigitta; Stark, Wolfgang (Hrsg.) (2000): Qualitätsmanagement in der Praxis, Lambertus: Freiburg.
- Schütze, Roland (1992): Kundenzufriedenheit. After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten, Gabler: Wiesbaden.
- SCHUFA Holding AG (2021): SCHUFA Risiko- und Kredit-Kompass 2020. Die Corona-Krise und die deutsche Wirtschaft: Wiesbaden. Abgerufen am 15.01.2022 von https://www.schufa.de/media/documents/publikationen/SCHUFA_Risiko-und-Kredit-Kompass-2021.pdf
- Seifert, Kathrin; von Boehmer, Arnd (2017): Marketing. S.238- 253. In: Holdenrieder, Jürgen (Hrsg.).(2017). Betriebswirtschaftliche Grundlagen Sozialer Arbeit. Eine praxisorientierte Einführung. 2. Erweiterte und überarbeitete Auflage. W. Kohlhammer GmbH: Stuttgart.
- Spannagl, Peter; General Electric AG (2005): Personalmanagement: Kundenorientierte Personalentwicklung. S.73-94. In: Künzel, Hansjörg (2005): Handbuch Kundenzufriedenheit. Strategie und Umsetzung in der Praxis. Springer-Verlag: Berlin, Heidelberg.
- Springer Gabler, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH (o.J.): Kennzahlen. Abgerufen

am 14.03.2022 von <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kennzahlen-41897>

Stadt Mannheim (2004): Beschlussvorlage Nr. 580/2004 vom 08.11.2004. Umsetzung des Programms des Fachbereiches Soziale Sicherung, Arbeitshilfen und Senioren zur aktivierenden Sozialhilfe und Anpassung von Leistungen - Rahmenbestimmungen zur Schuldnerberatung ab 1.1.2005: Mannheim.

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021a): Alleinerziehende Frauen und alleinlebende Männer sind besonders häufig von Überschuldung betroffen. Pressemitteilung Nr. 263 vom 7. Juni 2021: Wiesbaden. Abgerufen am 01.02.2022 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/06/PD21_263_63511.html

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021b): Beantragte Insolvenzverfahren in Deutschland: Wiesbaden. Abgerufen am 30.01.2022 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/01/PD22_013_52411.html;jsessionid=5FC314351E46DD8491BA531E56F26D7E.live732

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021c): Gewerbemeldungen und Insolvenzen. Insolvenzen von Unternehmen und Übrigen Schuldern: Wiesbaden. Abgerufen am 30.01.2022 von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Gewerbemeldungen-Insolvenzen/Tabellen/anzahl-der-beantragten-insolvenzverfahren.html;jsessionid=243A94ECA621A90A106FC9730915475D.live732>

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021d): Pressemitteilung Nr. 122 vom 15. März 2021. Konsumausgaben der privaten Haushalte 2020 deutlich zurückgegangen: Wiesbaden. Abgerufen am 29.01.2022 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/03/PD21_122_811.html

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021c): Statistik zur Überschuldung privater Personen. 2020. Fachserie 15 Reihe 5. 27. Mai 2021: Wiesbaden. Abgerufen am 31.01.2022 von https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Vermoeegen-Schulden/Publikationen/Downloads-Vermoeegen-Schulden/ueberschuldung-2150500207004.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021d): Unternehmen und Arbeitsstätten. Insolvenzverfahren. Dezember 2020: Wiesbaden. Abgerufen am 30.01.2022 von https://www.statistischebibliothek.de/mir/servlets/MCRFileNodeServlet/DEHeft_derivate_00060164/2020410201124.pdf

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021e): Verbraucherinsolvenzen: Wiesbaden. Abgerufen am 31.01.2022 von <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Einkommen-Konsum-Lebensbedingungen/Vermoeegen-Schulden/Tabellen/verbraucherinsolvenzen-jahren.html;jsessionid=D355B026706EF412DA04D22A058B147D.live712>

Statistisches Bundesamt, Destatis (2021f): Qualitätsbericht Statistik zur Überschuldung privater Personen: Wiesbaden. Abgerufen am 02.02.2022 von <https://www.destatis.de/DE/Methoden/Qualitaet/Qualitaetsberichte/Einkommen-Konsum->

[Lebensbedingungen/ueberschuldungsstatistik.pdf;jsessionid=910F957C5F80ABDCCEA42D173BCBA26E.live722?__blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2022/BIP2021/pm-bip.pdf?__blob=publicationFile)

Statistisches Bundesamt, Destatis (2022): Pressemitteilung vom 14. Januar 2022 – 020/22. Bruttoinlandsprodukt im Jahr 2021 um 2,7 % gestiegen: Wiesbaden. Abgerufen am 29.01.2022 von https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressekonferenzen/2022/BIP2021/pm-bip.pdf?__blob=publicationFile

Stauss, Bernd; Seidel Wolfgang (2002): Beschwerdemanagement. Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl Hanser Verlag: München, Wien.

Stauss, Bernd; Seidel Wolfgang (2014): Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe. 5., vollständig überarbeitete Auflage. Carl Hanser Verlag: München.

Stiftung Deutsche Depressionshilfe (o.J.): Suizidalität. Ursachen und Risikofaktoren: Leipzig. Abgerufen am 02.02.2022 von <https://www.deutsche-depressionshilfe.de/depression-infos-und-hilfe/depression-in-verschiedenen-facetten/suizidalitaet>

Stock-Homburg, Ruth (2012): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. 5., Auflage. Gabler Verlag. Springer Fachmedien: Wiesbaden.

Südwestrundfunk (2021): Mannheim. Diakonie stellt Schuldnerberatung ein. STAND 19.3.2021, 14:48 Uhr: Stuttgart. Abgerufen am 07.02.2022 von <https://www.swr.de/swraktuell/baden-wuerttemberg/mannheim/meldung-diakonie-mannheim-schuldnerberatung-ende-100.html>

Tabatt-Hirschfeldt, Andrea (2018): Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und der Umgang damit. S.89-110. In: Kolhoff, Ludger; Grunwald, Klaus (Hrsg.) (2018): Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH: Wiesbaden.

Tammena, Eva-Eliane (2009): Erfolg durch Entscheidungsfreiheit. Wertorientierte Unternehmensführung mit Sen. Band 13. LIT Verlag Dr. W. Hopf: Berlin.

Thorwart, (2000): Vom Motor des Prozesses zur Koordinatorin – Rolle und Erfahrung einer Qualitätsbeauftragten. S.91-96. In: Schröer, Hubterus; Schwarzmann, Brigitta; Stark, Wolfgang (Hrsg.) (2000): Qualitätsmanagement in der Praxis, Lambertus: Freiburg.

Tornow, H. (2005): Wirkungsorientierte Steuerung der Sozialen Arbeit. S.282-287. In: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge 8/2005: Berlin.

Verband der Vereine Creditreform e.V. (2021a): SchuldnerAtlas Deutschland. Überschuldung von Verbrauchern. 2021. Abgerufen am 25.01.2021 von <https://www.boniversum.de/wp-content/uploads/2021/11/CR-S-Atlas-DEU-2021-Bericht.pdf>

Verband der Vereine Creditreform e.V. (2021b): Veränderung der Überschuldungsquoten nach Alter. Abgerufen am 27.01.2021 von [https://www.boniversum.de/studien/schuldneratlas/#lightbox\[SchuldnerAtlas%202021\]/2](https://www.boniversum.de/studien/schuldneratlas/#lightbox[SchuldnerAtlas%202021]/2)

Verbraucherzentrale NRW e.V. (2021): Schuldnerberatungen: So erkennen Sie unseriöse Angebote: Düsseldorf. Abgerufen am 29.12.2021 von <https://www.verbraucherzentrale.de/wissen/geld-versicherungen/kredit-schulden-insolvenz/schuldnerberatungen-so-erkennen-sie-unserioese-angebote-10475>

Von Rosenstiel, Lutz; Neumann, Peter (2005): Psychologie: Mehr als ein Käufer – Der Kunde, das unbekannte Wesen. S.1-28. In: Künzel, Hansjörg (Hrsg.) (2005): HANDBUCH Kundenzufriedenheit Strategie und Umsetzung in der Praxis. Springer-Verlag: Berlin Heidelberg.

WHO-Regionalbüro für Europa (o.J.): Pandemie der Coronavirus-Krankheit (COVID-19): Kopenhagen. Abgerufen am 29.01.2022 von <https://www.euro.who.int/de/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/novel-coronavirus-2019-ncov>

Widersprüche: Zeitschrift für sozialistische Politik im Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich, Heft 136, 35. Verlag Westfälisches Dampfboot: Münster. Abgerufen am 15.01.2022 von [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56763/ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie es der Sozialen Arbeit.pdf?sequence=2&isAllowed=y&lnkname=ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie es der Sozialen Arbeit.pdf](https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/56763/ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie%20es%20der%20Sozialen%20Arbeit.pdf?sequence=2&isAllowed=y&lnkname=ssoar-widersprueche-2015-136-ebli-Wie%20es%20der%20Sozialen%20Arbeit.pdf)

Wohlfahrt, Norbert (2016): Die Ökonomisierung Sozialer Arbeit als politische Projekt. S.9-22 In: Müller, Carsten; Mührel, Eric; Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Soziale Arbeit in der Ökonomisierungsfalle?. Springer VS: Wiesbaden.

Anhang

Anhang 1:	Erklärung	105
Anhang 2:	Online-Fragebogen	106
Anhang 3:	Digitaler Anhang in Form eines USB-Sticks	114
Anhang 3.1:	Fragenkatalog mit Ansicht der Kennzahlen.....	114
Anhang 3.2:	Fragebogen_Grundauswertung	114
Anhang 3.3:	Fragebogen_Auswertung der Führungsebene.....	114
Anhang 3.4:	Fragebogen_Auswertung der Arbeitsorganisationsebene	114
Anhang 3.5:	BAG-SB_Newsletter-1-2022_bundesweite Verbreitung des Fragebogens.....	114

Anhang 1: Erklärung

Erklärung

„Hiermit versichere ich gemäß § 17 Absatz 10 der ‚Rahmenstudien- und -prüfungsordnung (RSPO) der ‚Alice-Salomon‘ - Hochschule für Sozialarbeit und Sozialpädagogik Berlin‘, dass ich diese Masterarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen als solche kenntlich gemacht habe.

Die Masterarbeit hat keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.“

.....

Ort, Datum

.....

Unterschrift

Anhang 2: Online-Fragebogen

Fragebogen: Beschwerdemanagement

Herzlich willkommen und vielen Dank für Ihr Interesse an meiner Untersuchung.

In meiner Forschung geht es um den Umgang mit Beschwerden von Hilfesuchenden über die Sozialen Schuldnerberatungsstellen und deren Mitarbeitenden. Ziel ist es herauszufinden, inwieweit die Grundprinzipien des Beschwerdemanagements in Ihrer Schuldnerberatung bereits realisiert werden. In diesem Fragebogen geht es vor allem um Ihre individuelle Einschätzung und Meinung zu dieser Thematik.

Die Bearbeitung des Fragebogens dauert etwa 10 Minuten. Die Daten werden anonym erfasst und nur für wissenschaftliche Forschungszwecke ausgewertet.

Ich bedanke mich schon im Voraus für Ihre Mitwirkung und Unterstützung meiner Forschungsarbeit.

1. Sind Sie aktuell in einer Sozialen Schuldnerberatung tätig?

<input type="radio"/>	Ja	<input type="radio"/>	Nein, jedoch war ich in einer solchen Beratung tätig und alle folgenden Antworten beziehen sich auf meine ehemalige Tätigkeit
-----------------------	----	-----------------------	---

2. Unter welcher Trägerschaft ist Ihre Schuldnerberatung tätig?

3. Welche Rechtsform hat Ihre Schuldnerberatung?

4. Welche Position haben Sie in der Sozialen Schuldnerberatung?

<input type="checkbox"/>	Geschäftsführerin/Geschäftsführer	<input type="checkbox"/>	Verwaltung
<input type="checkbox"/>	Teamleitung	<input type="checkbox"/>	Sonstiges
<input type="checkbox"/>	Schuldnerberaterin/Schuldnerberater		<input type="text"/>

5. Wie lange sind Sie schon in der Schuldnerberatung tätig?

<input type="radio"/>	Unter einem Jahr	<input type="radio"/>	15 bis unter 20 Jahre
<input type="radio"/>	1 bis unter 5 Jahre	<input type="radio"/>	20 bis unter 25 Jahre
<input type="radio"/>	5 bis unter 10 Jahre	<input type="radio"/>	25 Jahre und länger
<input type="radio"/>	10 bis unter 15 Jahre		

6. Alter

7. Geschlecht

- | | |
|--------------------------------|------------------------------|
| <input type="radio"/> Weiblich | <input type="radio"/> Divers |
| <input type="radio"/> Männlich | |

Im Folgenden sind eine Reihe von Aussagen formuliert und Sie werden gebeten, Ihre Ablehnung oder Ihre Zustimmung von "trifft überhaupt nicht zu" bis hin zu "trifft voll und ganz zu" auszudrücken. Es geht darum, die Fragen nach Ihrem aktuellen Stand zu beantworten. Ab Frage 13 können Sie, wenn Ihnen etwas nicht bekannt ist, die Antwortmöglichkeit "weiß nicht" verwenden.

8. Die Orientierung an der "Kundenzufriedenheit" in der Sozialen Schuldnerberatung erscheint fragwürdig, da man nicht in jedem Fall dem Kundenbedarf voll und ganz entsprechen kann, sondern aus methodischen Gründen und professioneller Intention manchmal sogar genau eine gegenteilige Ausrichtung pflegen muss

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

9. Beschwerden von Hilfesuchenden über Mitarbeitende oder über die Schuldnerberatungsstelle sind unangenehm und lästig

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

10. Die Hilfesuchenden, die sich bei uns beschweren, sind überwiegend Querulanten, deren Bearbeitung mir und der Beratungsstelle Zeit kosten

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

11. Aus fachlicher Sicht können Beschwerden der Hilfesuchenden nicht ernst genommen werden, da sie nicht über das Know-How verfügen, um über die Arbeit urteilen zu können

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

12. Mir wäre es unangenehm, wenn meine Kolleginnen und Kollegen, oder gar die Geschäftsführung, Beschwerden über mich mitbekommen würden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

13. Das Ziel der Kundenzufriedenheit hat in unserer Schuldnerberatung höchste Priorität

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

14. Die Geschäftsführung der Schuldnerberatung sieht Beschwerden von Hilfesuchenden als Chance zur Qualitätssteigerung an

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

15. Mitarbeitende der Schuldnerberatung sehen Beschwerden als Chance zur Qualitätssteigerung an

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

16. Mitarbeitende werden im Hinblick auf die richtige Bewältigung von Beschwerdesituationen von der Schuldnerberatung geschult und trainiert

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

17. Auf ein richtiges Verhalten in Beschwerdekontaktsituationen wird in der Schuldnerberatung besonderen Wert gelegt

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

18. Wenige Beschwerden sind kein Anzeichen für gute Arbeit

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

19. Auch bei wenigen Beschwerden macht ein Beschwerdemanagement Sinn

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

20. Wir wollen, dass sich möglichst alle unzufriedenen Hilfesuchenden bei uns beschweren

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

21. Wir ermutigen Hilfesuchende, sich bei Unzufriedenheit mit einer Beschwerde an uns zu wenden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

22. Wir machen es den Hilfesuchenden leicht, sich zu beschweren und haben dementsprechende Beschwerdekanäle eingerichtet (z.B. Beschwerdeformulare)

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

23. Es existiert ein Beschwerdemanagement bei unserem Träger, an das sich Hilfesuchende der Schuldnerberatung wenden könnten

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

24. Es existiert ein Beschwerdemanagement speziell für unsere Schuldnerberatung

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

25. Der Prozess für die Annahme von Beschwerden ist vollständig und eindeutig definiert und wird nicht von Fall zu Fall entschieden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

26. Es gibt gut strukturierte Standardformblätter bzw. Softwaremasken für die Annahme von Beschwerden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

27. Für die Beschwerdebearbeitung liegen eindeutige Prozessdefinitionen vor

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

28. Die Verantwortlichkeiten für den Gesamtbeschwerdeprozess sind klar definiert

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

29. Es existieren eindeutige Leitlinien und Verhaltensregeln für die Reaktion auf mündliche, telefonische und schriftliche Beschwerden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

30. In den Antworten an die Hilfesuchenden wird auf die individuellen Umstände der Beschwerden eingegangen

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

31. Das Beschwerdeaufkommen wird regelmäßig in quantitativer Hinsicht analysiert

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

32. Wichtige Kundenprobleme bzw. Beschwerden der Hilfesuchenden werden einer gründlichen Ursachenanalyse unterzogen

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

33. Es wird regelmäßig untersucht, wie viele unzufriedene Hilfesuchende sich nicht beschweren bzw. wie viele artikuliert Beschwerden in der Schuldnerberatung nicht registriert werden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

34. Die Zufriedenheit der sich beschwerenden Hilfesuchenden zum Thema Beschwerdeabwicklung wird regelmäßig erhoben

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

35. Die Informationen aus dem Beschwerdemanagement werden systematisch zur Qualitätsverbesserung genutzt

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

36. Das Ziel der Kundenzufriedenheit in der Schuldnerberatung hatte früher eine geringere Bedeutung als heute

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

37. Das Ziel der Kundenzufriedenheit in der Schuldnerberatung wird in Zukunft eine höhere Bedeutung als heute haben

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

38. In unserer Schuldnerberatung kommen Beschwerden immer wieder vor und ein klares Vorgehen im Umgang mit Beschwerden empfinde ich als notwendig

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

39. Mitarbeitende sollten in Zukunft im Hinblick auf die richtige Bewältigung von Beschwerdesituationen geschult und trainiert werden

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
weiß nicht	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft nur teilweise zu	trifft mehrheitlich zu	trifft voll und ganz zu

40. Über welche Themenfelder bezüglich Ihrer Schuldnerberatung beschweren sich die Hilfesuchenden am häufigsten?

<div style="border: 1px solid black; height: 70px; width: 100%;"></div>

41. Was Sie ansonsten noch zu dieser Thematik mitteilen möchten

Wenn Sie die Befragung beendet haben, klicken Sie bitte auf "Abschicken"!

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an dieser Umfrage!

Drucken

Abschicken

Katharina Kalinin (KatharinaKalinin@gmx.de)

Forschungsumfrage zur Erlangung des akademischen Grades Master of Arts in Sozialmanagement

Dieses Formular wurde mit GrafStat (2022 / Ver 5.970) erzeugt.

Ein Programm v. Uwe W. Diener 11/2021.

Informationen

zur Premium-Version: <https://www.grafstat.com>

Anhang 3: Digitaler Anhang in Form eines USB-Sticks

Anhang 3.1: Fragenkatalog mit Ansicht der Kennzahlen

Anhang 3.2: Fragebogen_Grundausswertung

Anhang 3.3: Fragebogen_Auswertung der Führungsebene

Anhang 3.4: Fragebogen_Auswertung der Arbeitsorganisationsebene

Anhang 3.5: BAG-SB_Newsletter-1-2022_bundesweite Verbreitung des Fragebogens