



Allgemeine Empfehlungen zum Umgang mit Krisen, Beschwerden etc. in der Behindertenhilfe und Psychiatrie

Krisensituationen, in denen die Dienste und Einrichtungen des CBP sowohl von außen (durch Medien, Politik, ehemalige Klienten, ehemalige MitarbeiterInnen, etc.) als aber auch von innen (Klienten, Angehörige, MitarbeiterInnen etc.) in die Kritik geraten, bedeuten eine enorme Belastung. Hierfür gilt es entsprechende Verhaltensmaßregeln zu entwickeln, die helfen die Krise zu überwinden. Krisen sollten immer als Chancen zur Weiterentwicklung verstanden werden.

Einrichtungen und Dienste der Behindertenhilfe und Psychiatrie wirken mit an der gesellschaftlichen Inklusion und Teilhabe von Menschen mit Behinderung und psychischen Erkrankungen. Insofern ist es ihre Aufgabe, die Ansichten, Vorstellungen und Wünsche ihrer Klientel möglichst klar zu erkennen und in der gemeinsamen Gestaltung der Hilfen und Assistenzen zu berücksichtigen. Diese Erkenntnisse tragen nicht allein zur notwendigen Individualisierung von Hilfeprozessen bei; sie liefern auch wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung der Einrichtungen und Dienste.

Je intensiver die Einrichtungen und Dienste sich als „lernende Organisationen und Strukturen“ verstehen, umso leichter wird es ihnen gelingen, die von ihnen zu erbringenden Hilfen passgenau und wirksam zu gestalten.

Es ist daher angebracht für Rückmeldungen offen zu sein, die die Klienten, Angehörigen, kooperierende Institutionen (wie Schulen, Behörden), Nachbarn u. Medien etc. geben. Aus ihnen sind Anhaltspunkte zu gewinnen für eine weitere Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Einrichtungen und Dienste. Bestätigung oder Kritik sind dabei ebenso hilfreich wie eventuelle Beschwerden.

Gerade Beschwerden und Anklagen sollten nicht als lästige Nörgelei oder unangemessene Einmischung abgetan, sondern ernst genommen werden. Sie enthalten in der Regel wichtige und wertvolle Hinweise.

Deshalb empfiehlt der CBP seinen Mitgliedern, in den einzelnen Einrichtungen und Diensten eine intensive Diskussion darüber zu führen, wie Träger, Leitung und Mitarbeitende mit Beschwerden, Problemen und Krisen umgehen und wie – insofern noch nicht geschehen – ein adäquates Beschwerde- und Krisenmanagement aufgebaut werden kann.

Mit den folgenden Hinweisen will der CBP dazu einige Impulse geben.

1. Eine Organisation, die auch aus ihren eigenen Fehlern lernen will, braucht ein entsprechendes Betriebsklima. Es muss möglich sein, Schwächen und Fehler der Aufbau- und der Ablauforganisation, aber auch individuelle Fehler angstfrei zu thematisieren.



2. Es ist ein Zeichen entwickelter Organisationskultur, auf Anregungen, auf Äußerungen von Unzufriedenheit und auf Beschwerden mit Lernbereitschaft und der Zielsetzung der Organisationsentwicklung einzugehen.

3. Alle Einrichtungen und Dienste haben ihre je eigene Tradition, Geschichte und ihr individuelles Profil. Diese Hintergründe können bei jeder Krise eine große Rolle spielen und sollten entsprechend bekannt sein. Oft sind es gerade in der Vergangenheit liegende Vorgänge und Ereignisse, die eine Organisation in Misskredit und öffentliche Kritik bringt. Historische Aufarbeitung und Dokumentation der eigenen Geschichte (z. B. Sicherung der Archive) helfen bei der Aufklärung, dienen dem eigenen Lernen und sind ein Beweis für Transparenz. Landeskirchliche und kirchliche Archive können bei der Dokumentation und Archivierung helfen.

4. Im Falle von Krisen, Beschwerden und anderen Problemen muss genau erkannt und analysiert werden, welche Akteure in welcher Form mit wem agieren:

- Betroffene
- Personensorgeberechtigte
- Angehörige
- Ämter/ Behörden/ Rechtsvertretungen
- Medien
- Politik
- andere Einrichtungen und Dienste
- Partner (Nachbarn, Schulen etc.)

5. In den einzelnen Einrichtungen und Diensten wird festzulegen sein, in welcher Weise die Klienten dazu angeregt werden, Unzufriedenheit zu äußern und an der Verbesserung der Leistungen mitzuwirken. Es muss erkennbar werden, dass Kritik nicht als unangenehmes Nörgeln, sondern als Hinweis auf verbesserungsfähige Prozesse angenommen wird.

6. Es ist festzulegen, wer berechtigt und verpflichtet sein soll, Kritik, Anregungen oder Beschwerden entgegen zu nehmen und zu bearbeiten. Bei schweren Krisen ist die Einrichtung eines Krisenstabs zu empfehlen. Bei jeder Krise ist der mögliche Einbezug einer anwaltlichen Vertretung mit zu berücksichtigen.

7. Es ist festzulegen, in welcher Form einzelnen Beschwerden, Problemanzeigen nach zu gehen ist, ob und wann sie an die nächst höhere Instanz weiter geleitet werden müssen. Gerade der Einbezug rechtlicher Instanzen (Polizei, Staatsanwalt etc.) – auch auf kirchlicher Ebene – ist von der Leitung bzw. dem Krisenstab zu prüfen und zu entscheiden. Generell gilt, dass Offenheit und proaktives Verhalten eher hilft als schadet.

8. Die Leitung entscheidet mit den Aufsichtsgremien, wann und in welcher Form die Öffentlichkeit/ Medien informiert werden. Im Umgang mit den Medien gilt größtmögliche Vorsicht. Rechtfertigungen, Vermutungen und weitergehende Erklärungsversuche schaden eher, da unseriöse Medienvertreter zumeist den Skandal suchen. Für die Kommunikation mit der Öffentlichkeit ist eine kompetente Person aus der Leitung zu beauftragen. Ggf. sind Medienberater zu konsultieren.



9. Bei allen gravierenden Vorgängen, Verstößen etc. muss die Mitarbeitervertretung involviert werden. Aufsichtsgremien, Leitung und Mitarbeitervertretung sollten sich im Interesse der Einrichtung oder des Dienstes um eine einvernehmliche Haltung und Perspektive bemühen.

10. Alle wichtigen Dokumente bei einer Beschwerde, Krise etc. sollten dokumentiert werden.

11. Bei gravierenden Beschwerden, Krisen etc. sollte eine Regelkommunikation zur Ortskirche, zum CBP Vorstand, dem Diözesan Caritasverband und dem Deutschen Caritasverband sichergestellt werden.

12. Eine konsequente Ausgestaltung von Beschwerdemanagement wird sich darum bemühen,

- jede Beschwerde ernst zu nehmen,
- den/die Beschwerde Führende/n als Person zu schätzen, auf deren Meinung Wert gelegt wird,
- eine Beschwerde als repräsentativen Ausdruck von Fremdwahrnehmung zu deuten, der widerspiegelt, was evtl. auch weitere Personen an Verbesserungsmöglichkeiten und Mängeln wahrnehmen,
- Beschwerden als Anregungen für weitere positive Entwicklung anzusehen,
- der Klientel, den Partnern wie auch den Mitarbeitenden und Leitungsverantwortlichen zu vermitteln, dass gerade die interaktionellen Prozesse der Behindertenhilfe und Psychiatrie von subjektiven Wahrnehmungen geprägt sind, die einer intersubjektiven Konsensfindung bedürfen,
- jede Chance zu nutzen, um die Einrichtung bzw. den Dienst weiter zu entwickeln.

CBP Geschäftsstelle, Februar 2010