

Burghard Hofmann, Ulrich Niehoff

# Ideen- und Beschwerdemanagement

Handbuch für Begleiter(innen)



## Inhalt

|   |    |   |    |
|---|----|---|----|
| Vorwort   | 5  | Organisationsform des Ideen- und Beschwerdemanagements                          | 27 |
| Das Ziel und die Adressaten der Veröffentlichung  | 7  | Ideen- und Beschwerdestimulierung   | 29 |
| Verwendete Begriffe   | 7  | Atmosphärische Rahmenbedingungen  | 29 |
| Methodisch-didaktische Hinweise zum Instrumentenset   | 10 | Beschwerdewege  | 30 |
| Zum Spiel   | 11 | Präsenz, Sprechzeiten   | 31 |
| Ideen- und Beschwerdemanagement als Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung von Wohneinrichtungen, Werkstätten und Servicestellen | 12 | Öffentlichkeitsarbeit   | 31 |
| Ziele eines Ideen- und Beschwerdemanagements  | 12 | Annahme einer Beschwerde oder einer Idee  | 32 |
| Was ist eine Beschwerde? Was ist eine Idee?   | 13 | Interaktion bei Beschwerdenäußerung und Ideeneingaben                           | 33 |
| Kundenverhalten   | 15 | Regeln für die Annahme von Ideen und Beschwerden                                | 35 |
| Einbindung des Ideen- und Beschwerdemanagements ins Qualitätsmanagement   | 16 | Erfassungsbogen   | 35 |
| Chancen und Grenzen eines Ideen- und Beschwerdemanagements  | 18 | EDV und sonstige Formen   | 36 |
| Instrument zur Kundenbindung  | 19 | Einordnung von Beschwerden  | 37 |
| Chancen zur Verbesserung des Produkts bzw. der Dienstleistung   | 20 | Bearbeitung von Beschwerden   | 38 |
| Stärken- und Schwächenanalyse   | 20 | Bearbeitungsmöglichkeiten   | 39 |
| Fehler-, Folge- und Beschwerdekosten vermeiden  | 21 | Informationsgewinnung (Auswertung)  | 39 |
| Neukundengewinnung durch Empfehlung   | 22 | Information Geschäftsleitung  | 42 |
| Breiter Ideenpool   | 23 | Reaktion  | 43 |
| Ideen- und Beschwerdemanagement bei Menschen, die nicht für sich sprechen können  | 23 | Zwischenmeldungen   | 43 |
| Ethische Gesichtspunkte des Ideen- und Beschwerdemanagements  | 25 | Sonstige Reaktionen   | 44 |
| Chancengleichheit   | 25 | Ablauforganisation  | 46 |
|   |    | Typische Wege einer Beschwerdebearbeitung                                       | 46 |
|   |    | Grafische Darstellung   | 47 |
|   |    | Tipps aus der Praxis  | 50 |
|   |    | Anforderungsprofil für Ideen- und Beschwerdemanager (auch „Beschwerdeannehmer“) | 52 |
|   |    | Persönliche Qualifikationen   | 52 |
|   |    | Personalentwicklung   | 53 |
|   |    | Personalschulungen  | 54 |
|   |    | Literatur   | 56 |

## Vorwort

Die rechtliche Stellung behinderter Menschen ist in den letzten Jahren stärker geworden. Behinderte Menschen werden zunehmend in ihrer Bürgerrolle gesehen, die nicht ausschließt, dass man in einigen Lebensbereichen bestimmter Hilfen bedarf.

Fachlich wird diese sozialpolitische Entwicklung gespiegelt im Gedanken des „Empowerment“. Nicht die Defizite eines Menschen sind Ausgangspunkt für Hilfen, sondern die Ressourcen (Stärkenperspektive). Genau diese Entwicklungslinie hat breite Auswirkungen – auch auf die professionellen Helfer. Sie stehen nicht mehr so stark im gestalterischen Zentrum des pädagogischen Wirkens, sondern behinderte Menschen übernehmen zunehmend die Anleitungskompetenz und sagen, wo sie Assistenz und Unterstützung möchten. Somit ist eine Verschiebung von „Pädagogik, Förderung und Therapie“ hin zu selbst gewählter „Alltagsbegleitung und Unterstützung“ zu erwarten und bereits zu beobachten. Dazu bieten z. B. die bereits vorhandenen Konzepte zur „Persönlichen Zukunftsplanung“ und Nutzerbefragungen instrumentelle Hilfen.

Die *Persönliche Zukunftsplanung* geht im Zusammenleben mit behinderten Menschen von einem voll akzeptierenden Menschenbild aus. Im Gegensatz zur Förderplanung, die nach Defiziten einer Person sucht, von denen dann pädagogische und/oder therapeutische Maßnahmen ausgehen, fragt die Persönliche Zukunftsplanung danach, was der planenden Person wirklich wichtig ist, welchen Lebensentwurf sie hat oder welchen Lebensstil sie wünscht, um in der Planung Schritte in diese Richtung zu skizzieren und zu verabreden. Ziel ist nicht primär – wie bei der Förderplanung – Verselbständigung und Kompetenzerwerb, sondern Lebensqualität (vgl. EMRICH, GROMANN, NIEHOFF 2006).

Um behinderte Menschen zunehmend in die Konzeptionsentwicklung der Behindertenverbände miteinzubeziehen, haben sich in letzter Zeit *Bewohner- bzw. Kundenbefragungen* als Informationsquellen etabliert (vgl. hierzu GROMANN, NIEHOFF 2003).

Mit Unterstützung der „Aktion Mensch“ sind diese beiden Instrumente im Lebenshilfe-Verlag Marburg erschienen.

Das Instrument zum Ideen- und Beschwerdemanagement ist ein weiterer wesentlicher Baustein, um Empowerment und Nutzer- bzw. Kundenorientierung in Einrichtungen und Dienstleistungen der Behindertenhilfe zu realisieren. Das Ideen- und Beschwerdemanagement will erreichen, dass die Interessen behinderter Menschen bei Institutionen und Dienstleistungen der Behindertenhilfe vermehrt Gehör finden und ausschlaggebend für die weitere Arbeitsplanung werden. Ideen sind als Vorschläge quasi per se positiv. In Beschwerden kommen häufig Meinungen und Impulse betroffener Menschen zum Ausdruck. In dieser positiven Qualität wollen wir sie sehen.

Es ist leicht nachvollziehbar, dass bei einem verantwortungsvollen und aktiven Umgang mit dem Beschwerdemanagement wichtige Informationen gesammelt, Unzufriedenheit minimiert oder beseitigt und Verbesserungen/Qualitätsmanagement angestoßen werden können.

Wir wissen aus der Erfahrung mit ernst gemeinten Nutzerbefragungen, dass neben den wichtigen quantitativen Ergebnissen der Befragungen auch ein Effekt besonders positiv wirkt, der so primär nicht angestrebt war: Bewohner fühlen sich beispielsweise durch eine Befragung ernst genommen und aufgewertet. Sie erfahren ihre Einflussmöglichkeiten, wenn Rückmeldungen zu Veränderungen und spürbaren Verbesserungen führen. Diese Phänomene geben Selbstbewusstsein und die Kompetenz, sich auch in anderen Fragen und Alltagsaspekten für die eigenen Belange einzusetzen: Ein Prozess des Empowerment setzt ein.

Das Ideen- und Beschwerdemanagement kann einen sehr ähnlichen Effekt haben. Die Rolle des behinderten Menschen ist nicht die eines dankbaren Hilfeempfängers, sondern eines Kunden mit einer starken Position. Wenn von Seiten der Behindertenhilfe die konstruktiven Potenziale des Ideen- und Beschwerdemanagements aufgegriffen werden, kann ein dialogischer Prozess zwi-

schen „Dienstleister und Kunden/Nutzer“ in Gang gesetzt werden, der praktische Qualitätsentwicklung fördert.

### **Das Ziel und die Adressaten der Veröffentlichung**

Das vorliegende Handbuch hat als Zielgruppe sowohl fachlich Verantwortliche als auch Alltagsbegleiter behinderter Menschen und sonstige Servicestellen der Behindertenhilfe im Visier. Sie können sich hiermit über Möglichkeiten informieren, Beschwerden und Ideen systematisch entgegenzunehmen und nutzerorientiert abzuwickeln. Dadurch können sie weiterhin zur Steigerung der Nutzerzufriedenheit sowie zur weiteren Qualitätsentwicklung und positiven Außendarstellung der Institution beitragen. Das Instrument entspricht vollständig dem Geist neuerer Gesetze und Verordnungen, die die Rechte behinderter Menschen gestärkt haben (z. B. die Werkstättenmitwirkungsverordnung im Juni 2001, das Heimgesetz im Juli 2002 und das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz im Juni 2006). Es kann mit seinen Modulen als übertragbares Instrument zur Implementierung eines eigenen internen Ideen- und Beschwerdemanagementsystems verstanden und angewandt werden. Die Leser und Anwenderinnen können dabei als Initiatoren neuer Prozesse und Paradigmen in der zunehmend offeneren Behindertenarbeit aktiv werden und letztendlich zu mehr Arbeitszufriedenheit in der gesamten Einrichtung beitragen.

### **Verwendete Begriffe**

Die im Folgenden verwendeten Arbeitsbegriffe „Beschwerden“ und „Ideen“ sind allgemeine und alltägliche Formulierungen, die für viele Nutzer in der Behindertenhilfe als bekannt angesehen werden können und somit keine neuen Fachbegriffe benötigen.

In der Freien Wirtschaft hat sich in den letzten Jahren das Wort „Reklamation“ als feststehende Begrifflichkeit etabliert. Zunehmend mit englischen Formulierungen unterlegt gibt es das „Custom Relationship Management“ mit eigenen Reklamationsbeauftragten. In den Servicecentern bzw. Call-Centern großer Firmen gibt es eigene Reklamationsanlaufstellen und intensiv geschultes Personal zur Entgegennahme und Behandlung von Kundenreklamationen. Des Weiteren werden dort Ideen oft im Zusammenhang mit einem betrieblich standardisierten Vorschlagswesens als Verbesserungsvorschläge zur Qualitätsentwicklung und -sicherung eingeordnet.

*Beschwerden äußern* bedeutet, eine Situation mit „Beschwer“, Mühe, Anstrengung oder Unbehagen zu erleben und dies auf eine direkte oder indirekte Art zum Ausdruck zu bringen. So kann man sich u. a. über eine laute Arbeitsumgebung in der WfbM, über unfreundliche Behandlung in einer Behörde oder über schlechtes Essen in einem Restaurant beschweren. Einer Beschwerde kann in einem Gespräch direkt und in einer frei geäußerten, mündlichen Form Ausdruck verliehen werden. Sie kann ebenso in schriftlicher Form als Beschwerdeschreiben eingereicht werden. Sie kann aber auch – besonders in Betreuungszusammenhängen – in indirekter und verdeckter Form als Rückzug und Abwehr oder durchaus auch als sozial auffälliges Verhalten auftreten. „Sich beschweren“ unterstellt also Unzufriedenheit und verlangt nach Lösungen, auch wenn diese nicht explizit geäußert oder gefordert werden.

Eine *Idee* haben bedeutet, dass eine Situation mit geistigem Gehalt weitergedacht wird. Sie ist mit einem Einfall, einer Vorstellung von Veränderung oder Verbesserung verbunden. So kann beispielsweise die laute Arbeitsumgebung in einer WfbM dazu führen, dass eine Person in eine andere Gruppe wechseln will oder die lärmverursachende Maschine in einen anderen Raum gewünscht wird. Eine Idee ist also positiv besetzt und enthält bereits Lösungsansätze für eine unzufrieden erlebte Situation.

Personen, die Ideen äußern, zeigen grundlegendes Interesse, eine für sie nicht ideal erlebte Situation umzugestalten und sind somit wertvolle Partner für die Weiterentwicklung von Prozessen.

Weitere Arbeitsbegriffe sind im folgenden „Nutzer“ und „Kunde“. Im privatwirtschaftlichen Bereich sprechen wir vom externen „Kunden“, in der Behindertenhilfe einheitlich vom „Nutzer“, statt der hier kunterbunt benutzten Begrifflichkeiten „Betreute“, „Bewohnerin“, „Werkstatt-Mitarbeiter“, „Nutzer“, „Kunde“ oder „Zielgruppe“.

Das Personal in Einrichtungen und Diensten bezeichnen wir als „Betreuer“. Dies ist der in der Praxis meistgebrauchte Begriff. Er bezeichnet bezahlte Professionelle, die behinderte Menschen im Alltag begleiten. Zwar nimmt die Diskussion um die Bezeichnung der Professionellen in der Fachöffentlichkeit breiten Raum ein, weil in der Regel mit einer Bezeichnung der Berufsrolle ein bestimmtes Menschenbild verbunden ist, doch hat sich z. B. im Alltag der Begriff „Begleitung“ bzw. „Begleiter“ nicht durchgesetzt. Wir sprechen also von Betreuern, auch wenn die Autoren ein Selbstverständnis als Begleiter behinderter Menschen haben (vgl. HÄHNER u. a. 1997)

Der Einfachheit halber sei hier auch noch einmal gesagt, dass wir behinderte Menschen in der WfbM „Mitarbeiter“ nennen, ihre Kollegen ohne Behinderung „Personal“

In unserem Zusammenhang wollen wir die oben angebotenen Begrifflichkeiten „Beschwerden“, „Ideen“ sowie „Nutzer“ bzw. „Kunde“ verwenden, jedoch immer wieder bewusst den Bezug zu vergleichbaren Formulierungen aus den anderen gesellschaftlichen Bereichen herstellen.

Von grundlegender Bedeutung ist jenseits spezifischer Begrifflichkeiten die elementare Einstellung zum transparenten, partnerschaftlichen und entwicklungsoffenen Miteinander bei zwischenmenschlichen und institutionalisierten Dienstleistungen.

## Methodisch-didaktische Hinweise zum Instrumentenset

Das Instrument umfasst in seiner Gesamtheit:

- 1a „Das wünsch ich mir. Und so kann`s klappen!“  
Ideen- und Beschwerdemanagement in leichter Sprache
- 1b Ideen- und Beschwerdebogen (Faltblatt 1)
  
- 2a ein Spielbrett
- 2b zwei Spielanleitungen (Faltblatt 2)
- 2c vier Spielfiguren, zwei Würfel
  
- 3 DVD  
Film mit beispielhaften Ideen und Beschwerden  
Zum Ausdrucken:
  - Beschwerdebogen
  - Spielbrett mit 2 Spielanleitungen
  - Broschüre in leichter Sprache
  
- 4 Handbuch zum Ideen- und Beschwerdemanagement

Die Broschüre in leichter Sprache kann eingesetzt werden, um Nutzern von Dienstleistungen das „Ideen- und Beschwerdemanagement“ zu erklären.

Alternierend oder ergänzend hierzu ist der Film einsetzbar. Er veranschaulicht, wie man Ideen oder Beschwerden einbringen kann, und wie so ein Prozess modellhaft vonstatten gehen kann. Bewusst ist ein idealtypischer Weg beschrieben. In der Realität sind Prozesse häufig komplizierter.

Eine dritte didaktische Möglichkeit, sich mit dem Thema „Ideen- und Beschwerdemanagement“ auseinanderzusetzen und die Sinnhaftigkeit eines solchen Prozesses zu verdeutlichen, ist das Brettspiel. Es hat keinen eigenen Stellenwert als Spiel! Es erlangt seine

Bedeutung ausschließlich als vertiefende Vermittlung des Ideen- und Beschwerdemanagements.

Mit den drei Varianten a. Broschüre, b. Film und c. Spiel sollte es in Moderation durch Unterstützer/Betreuer möglich sein, Nutzern das „Ideen- und Beschwerdemanagement“ nahezubringen und sie zur Nutzung zu motivieren. Es geht um Ihre Impulse, um Kunden- oder Nutzerorientierte Qualitätsentwicklung. Der Einsatz der drei didaktischen Materialien Film, Broschüre und Spiel ist je nach Bedingungen vor Ort zu unterschiedlichem Zeitpunkt und Reihenfolge vorstellbar.

### Zum Spiel

Nach unserer Erfahrung sollte es kein „Rauswerfen“ geben, wenn zwei oder drei Spieler auf eine Zahl vorrücken. Man kann auch vorübergehend nebeneinander stehen.

Das Ziel wird nur bei punktgenauem Würfelwurf erreicht: So kann man beispielsweise mit einer Vier auf dem Würfel von 40 auf 44 vorrücken und damit sein Spiel beenden. Ansonsten muss man eine weitere Runde abwarten, um es erneut zu versuchen.

Wir raten, auch den zweiten und dritten Sieger auszuspielen.

Immer wenn ein Ereignisfeld erreicht wird, muss das jeweilige Ereignis aus der Spielanleitung vorgelesen werden. Das ist notwendig, weil die Geschehnisse aufeinander aufbauen, einer inneren Logik folgen. Sonst kann das Spiel unverständlich oder in seiner Folgerichtigkeit lückenhaft sein. Aus dem gleichen Grund muss auch immer dann vorgelesen werden, wenn „Ereignisfelder“ übersprungen werden. Das Vorlesen kann gegebenenfalls einen methodischen Nebeneffekt haben: ein Gespräch darüber, wie sich die beschriebene Situation konkret vor Ort darstellt.

Die Autoren haben ihre Spielidee vorgestellt. Je nach Gusto kann sie auch modifiziert werden.