

# KRITIK ERWÜNSCHT

Leitfaden zu Beschwerdemanagement  
in Frauenhäusern & Frauenschutzwohnungen



FRAUENHAUS-  
KOORDINIERUNG e.V.

**„Wir wollen den Bewohner\*innen einen Weg aufzeigen, wie sie sich Gehör verschaffen können. Frauen sollen bei uns wissen, wo sie Beschwerden äußern können und dass sie das nicht hinnehmen müssen, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen. Bewohner\*innen lernen dadurch, sich auch in anderen Kontexten zu beschweren, zum Beispiel bei Behörden. Für uns ist das ein Stück Empowerment.“**

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Würzburg*

## **07 ZUM PROJEKT**

## **13 GRUNDLAGEN & GRUNDFRAGEN**

15 Partizipation im Frauenhaus

18 Die Beschwerde im Frauenhaus

## **23 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN**

24 Interne Beschwerdeverfahren einrichten

26 Bewohner\*innen einbinden

27 Ein Konzept allein reicht nicht ...

28 Die eigene Haltung zählt

29 Bedeutung der Leitung

30 Unterschiede wertschätzen

30 Kinder beteiligen

33 Externe Beschwerdestelle: Ombudschaft

## **37 STIMMEN AUS DEN MODELLSTANDORTEN**

41 Ein Mehraufwand, der sich lohnt

**„Die Entscheidung, die gewalttätige Beziehung und Ehe zu beenden, war die erste wichtige Entscheidung auf dem Weg in ein freies und sicheres Leben.“**

Liebe Leser\*innen,

die Entscheidung, die gewalttätige Beziehung und Ehe zu beenden, war die erste wichtige Entscheidung auf dem Weg in ein freies und sicheres Leben. Doch es blieb nicht bei diesem einzigen schwierigen Schritt. Nach der Flucht in ein Frauenhaus mussten mein Sohn und ich unser altes Leben zurücklassen. Wir flüchteten in eine für uns unbekannte Umgebung, mit vielen neuen Gesichtern und vielen neuen Herausforderungen.

Wir beide befanden uns damals in einer absoluten Ausnahmesituation. Unsere psychische Verfassung war schon lange schlecht. Und nun kamen wir in unser neues Zuhause, mit all den Traumata im Gepäck. In solch einem Zustand kennt man nur die Angst, die sehr schnell in Wut und Verzweiflung umschwenken kann. Ambivalente Gefühle, die Hoffnung, dass der gewalttätige Partner sich doch noch ändern könnte, begleiten Frauen nach der Trennung recht häufig. Deswegen erachte ich es für umso wichtiger, dass Frauen und Kinder sich in ihrem neuen Zuhause, das für sie ein sicherer Ort sein sollte, wohlfühlen und von den Mitarbeiter\*innen gehört werden.

In der Gewaltbeziehung wurde uns die Stimme genommen. Wir mussten damals schweigen, um zu überleben. Als ich mich endlich traute, mein Schweigen zu brechen und die Wahrheit über unser Leben zu erzählen, hätte ich mir gewünscht, dass ich im Frauenhaus weiterhin dabei unterstützt worden wäre, meine Meinung und die Meinung meines Sohnes zu teilen.

Dies hätte uns noch mehr Kraft gegeben und vor allem die Sicherheit, dass es richtig war, in ein Frauenhaus zu gehen. Aus diesem Grund bitte ich darum, allen Frauen und Kindern dabei zu helfen, ihre Stimme wiederzufinden und sie einzusetzen, um für sich selbst einzustehen.

Karoline Krimm

# 01

**„Die intensive Auseinandersetzung im Rahmen des Projekts und der Austausch mit Kolleg\*innen aus anderen Frauenhäusern und Bundesländern haben gute Grundlagen geschaffen, um Partizipation und Beschwerdemanagement im Fokus zu halten. Für Beschwerdeverfahren braucht es jedoch auch verbesserte strukturelle Rahmenbedingungen, höhere finanzielle Mittel, personelle Ressourcen und politischen Willen.“**

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Neustadt*

**ZUM  
PROJEKT**

**„Mitarbeiter\*innen in Frauenhäusern und Frauenschutzwohnungen arbeiten unter einem hohen Druck. Knappe finanzielle und personelle Ressourcen führen in ihrem Arbeitsbereich häufig zu Überlastungen. Da scheint es zunächst nachvollziehbar, dass die Beschäftigung mit dem Thema Partizipation und Beschwerdemanagement im Frauenhausalltag nicht die höchste Priorität hat und andere Probleme, wie eine unsichere Finanzierung dringender erscheinen.“**

## Warum ein Beschwerdemanagement im Frauenhaus?

Die Arbeit mit gewaltbetroffenen Frauen<sup>1</sup> in Frauenhäusern und Frauenschutzwohnungen<sup>2</sup> findet häufig unter einem großen Druck statt. Knappe finanzielle und personelle Ressourcen führen in diesem Arbeitsbereich nicht selten zu Überlastungen. Da scheint es verständlich, dass andere Themen eine höhere Priorität zugewiesen bekommen als die Themen Partizipation und Beschwerdemanagement, wie beispielsweise der stets unzureichenden Finanzierung. Die Partizipation von Nutzer\*innen<sup>3</sup> birgt jedoch die Chance, die Situation der Einrichtung und die eigene Arbeit nachhaltig zu verbessern. Existierende Probleme werden schneller erkannt und zuverlässiger bearbeitet.

Durch ein Beschwerdeverfahren werden die Beschwerden quantifiziert. Bündeln sich mehrere Beschwerden zu einer Problemlage, wie zum Beispiel zu fehlenden finanziellen Mitteln für einen Putzservice oder Nachtdienste für das Frauenhaus, können sie gezielter an (politische) Entscheidungsträger\*innen kommuniziert werden. Sie bilden so eine Argumentationsgrundlage, wenn es um Verhandlungen über finanzielle Mittel und personelle Ressourcen geht. Ein transparentes Beschwerdeverfahren führt zu einer langfristigen Entlastung des Teams, indem es die Verantwortung von den Schultern einzelner Personen nimmt. So muss die beschwerdeempfangende Mitarbeiter\*in nicht mehr abwägen, ob und, wenn ja, wie sie mit der Beschwerde einer Bewohner\*in umgehen soll. Die Auseinandersetzung mit Partizipation und die Einführung eines Beschwerdemanagements tragen weiterhin zu einem fehlerfreundlicheren, besseren Klima und einer konstruktiven und innovativen Zusammenarbeit innerhalb der Einrichtung, im Sinne einer lernenden Organisation, bei.

Obwohl die Partizipation von Nutzer\*innen in Wirksamkeitsstudien als ein allgemeines Mittel wirksamer Hilfen in der Sozialen Arbeit betrachtet wird und obwohl Frauenhäuser auf feministischen Prinzipien der Gleichheit, Partizipation und Empowerment gegründet wurden, wird Bewohner\*innen von Frauenhäusern nicht immer die Möglichkeit der Mitsprache bei

- <sup>1</sup> Der Begriff Frauen inkludiert cis Frauen, trans(\*) Frauen, intergeschlechtliche Frauen sowie alle Personen, die sich als Frauen oder Mädchen identifizieren.
- <sup>2</sup> Die Bezeichnung Frauenhaus umfasst nachfolgend Frauenhäuser und Frauenschutzwohnungen.
- <sup>3</sup> In dieser Handreichung wird für eine gendersensible Schreibweise das Gender-Sternchen verwendet. Das \* symbolisiert Raum für Personen, die sich in einem System, das lediglich Frauen und Männer kennt, nicht wiederfinden.

Entscheidungsprozessen und der Beschwerde eingeräumt. Nur in einem Viertel der von Frauenhauskoordinierung e.V. (FHK) befragten Einrichtungen<sup>4</sup> bestehen interne Beschwerdeverfahren, noch seltener werden externe Beschwerdewege angeboten. Die vorliegende Broschüre will Lust auf Teilhabe und Mitbestimmung machen. Sie möchte Mitarbeiter\*innen von Frauenhäusern und Fachberatungsstellen, Verantwortliche, Fachkräfte darin unterstützen, bereits vorhandene Beschwerdeverfahren in ihren Einrichtungen zu stärken und Entwicklungsprozesse anzustoßen. Die Empfehlungen und Materialien dienen der Anregung. Sie dürfen und sollen kreativ verändert oder erweitert werden.

## Einleitung

In drei Jahren Projektlaufzeit wurde von FHK das Projekt „Beschwerde-management zur Qualitätsentwicklung in Frauenhäusern: Instrument zur Professionalisierung und Partizipation“ umgesetzt. Dazu führte FHK neben einer bundesweiten Onlinebefragung von Frauenhäusern und Frauenschutzwohnungen zum Thema Partizipation und Beschwerdemanagement mehrere Interviews mit Nutzer\*innen durch. In einer weiteren Projektphase nahmen vier Frauenhäuser aus verschiedenen Bundesländern an einer modellhaften, einjährigen Prozessbegleitung zur Einrichtung von internen Beschwerdeverfahren teil. Die vorliegende Broschüre führt all diese Erkenntnisse zusammen und entwickelt konkrete Vorschläge zur Umsetzung von Beschwerdeverfahren in Frauenhäusern. Das Praxismaterial zu den Empfehlungen finden Sie kostenlos auf der Homepage von FHK unter dem entsprechend gekennzeichneten Link. Besonders danken möchten wir allen, die an der Erarbeitung, Erprobung und Auswertung der Verfahren und Materialien beteiligt waren. Unser herzlicher Dank gilt insbesondere den teilnehmenden Mitarbeiter\*innen der vier Modellstandorte des Projekts. Ihre Stimmen tauchen an verschiedenen Stellen der Broschüre in Form von Zitaten auf. Diese geben ein vielschichtiges Erfahrungsspektrum wieder, welches die Broschüre aufzugreifen versucht. Ein besonderer Dank gilt auch dem Austausch mit engagierten Betroffenen, die die Entstehung dieser Broschüre mit ihrer Perspektive begleitet haben.

<sup>4</sup> FHK hat im Rahmen des Projekts eine Befragung der Frauenhäuser und Frauenschutzwohnungen in Deutschland mit zwei Fragebögen durchgeführt. Thema in beiden Fragebögen waren Beschwerdeverfahren und andere Formen der Beteiligung in Frauenhäusern und Frauenschutzwohnungen. Die Stichprobe umfasst 137 Fragebögen.

**„Ich finde das heute noch schwierig, mich hinzusetzen und zu sagen: Hey, ja, das geht mir jetzt zu weit. Weil ich ja gelernt habe, dass meine Grenzen viel weiter überschritten werden dürfen als andere Grenzen. Und dann, wenn eine Grenze überschritten ist, gehört ja ganz, ganz viel dazu, demjenigen ins Gesicht zu sagen: Hey, das passt mir jetzt nicht.“**

*Bewohner\*in*

# 02

**Beschwerdeverfahren sind Instrumente, die dabei helfen, Nutzer\*innen von sozialen Diensten im Sinne einer umfassenden Partizipation zu beteiligen. Dem Thema Beschwerdeverfahren geht deshalb die grundlegende Auseinandersetzung mit dem Partizipationsbegriff voraus. Konkret: Wie wirkt sich das Verständnis von Partizipation auf Beschwerdeverfahren im Frauenhaus aus?**

## GRUNDLAGEN & GRUNDFRAGEN

**Partizipation bedeutet immer auch Macht- und Kontrollverlust. Dies benötigt viel Zeit und vor allem eine Offenheit des kompletten Teams für Veränderungen und Verlassen gewohnter Muster und Arbeitsweisen. Unsicherheiten, Ängste und persönliche Vorbehalte müssen dabei ernst genommen und aufrichtig besprochen werden.**

Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Neustadt

## Partizipation im Frauenhaus

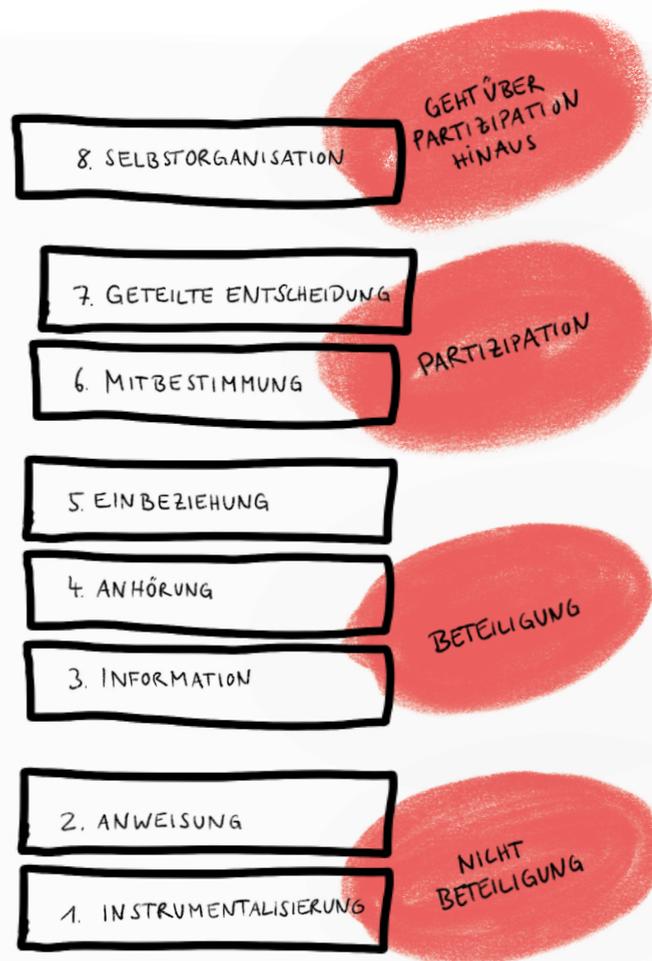
Im Bereich der Sozialen Arbeit wird der Begriff Partizipation seit jeher viel diskutiert. Der Grund dafür liegt darin, dass die Soziale Arbeit ihrem Professionsverständnis nach den Auftrag hat, sich dafür einzusetzen, dass jede Person am gesellschaftlichen Leben teilhaben und sich in soziale und politische Prozesse einbringen kann (Straßburger/Rieger 2019:231). Für Frauenhäuser trifft dies in besonderer Weise zu. Die Frauenhausarbeit war in ihrer Entstehungsgeschichte maßgeblich durch die Frauenbewegung der 1970er Jahre geprägt und basierte in ihrer historischen Konstitution als autonome, selbstorganisierte und basisdemokratische Form der Hilfe in besonderer Weise auf feministischen Prinzipien der Gleichheit, Partizipation und Empowerment. Durch eine anhaltende Ausdifferenzierung der Angebotsstrukturen von Frauenhäusern und durch die Entwicklungen der Professionalisierung haben heute Fachkenntnisse, wie zum Beispiel das Wissen um Gewaltdynamiken und Traumatologie, an Bedeutung gewonnen. Doch auch in diesen Ansätzen spielt Partizipation eine große Rolle: In der traumasensiblen Fachberatung kommt der Selbstbestimmung von Betroffenen nach dem Gewalterleben eine hohe Bedeutung zu. Empirische Forschungsergebnisse verweisen auf die hohe Bedeutung von Partizipation für einen erfolgreichen Hilfeverlauf und damit die Wirkung einer sozialen Hilfe (Blank 2017). Jedoch kann unter Partizipation ganz Unterschiedliches verstanden werden.

**Die Grundlage für Partizipation ist das Wissen aller Beteiligten darüber, wie, erstens, eine Entscheidung gefällt wird und wie weit, zweitens, ihr Recht auf Mitbestimmung reicht. Partizipation bedeutet, dass alle Beteiligten Einfluss auf das Ergebnis nehmen können (Straßburger/Rieger 2019:230).**

Während manche Maßnahmen zwar zunächst partizipativ erscheinen, jedoch real keine Möglichkeit bieten, die Entscheidungsprozesse zu beeinflussen, kommt es bei der hier zugrunde gelegten Definition von Partizipation zu einer Abgrenzung von anderen Beteiligungsformen. Anregungen für eine Umsetzung von Beteiligung im Bereich der Frauenhäuser bzw. Frauenschutzwohnungen bieten die Modelle der Partizipation, die hier an Roche (2010) angelehnt sind und für den Kontext der Frauenhäuser bzw. Frauenschutzwohnungen angepasst wurden (Roche et al. 2010:7):

- **Beratungsmodell:** Betroffene Frauen sind z. B. durch eine Betroffenenorganisation eingebunden.
- **Beschäftigungsmodell:** Betroffene werden angestellt oder sind ehrenamtlich im Frauenhaus tätig.
- **Partnerschaftsmodell:** Betroffene sind durch einen Bewohner\*innen-Rat in alle strukturellen Entscheidungen eingebunden.

Partizipatives Arbeiten im Frauenhaus, also die gleichberechtigte Teilhabe aller Beteiligten an Entscheidungen, ist ein sehr umfassender Anspruch. Für die konkrete Umsetzung von Partizipation ist es sinnvoll, gemeinsam zu überlegen, welche Form der Beteiligung im Frauenhaus bzw. in der Frauenschutzwohnung jeweils sinnvoll und möglich ist. **An welcher Stelle ist es möglich, Entscheidungsmacht abzugeben? Wo ist dies nicht möglich?**



Abbt: Die Partizipationsleiter. Eigene Darstellung nach Arnstein 1969.

Rahmenbedingungen, die die Partizipation einschränken, gilt es offen zu legen. Handelt es sich dabei um unveränderbare vorgegebene Verantwortlichkeiten, zeitliche Möglichkeiten oder finanzielle Ressourcen? Oder handelt es sich um tradierte Strukturen und eigene Erfahrungen (z. B. dass etwas „schon immer so gemacht wird“)? Partizipation erfordert die Bereitschaft der Beteiligten, herkömmliche Ansichten und gewohnte Bewertungen aufzugeben. Die Stufenleiter der Partizipation bietet eine gute Orientierung. Sie kann auf alle Prozesse im Frauenhaus bzw. in der Frauenschutzwohnung angewandt werden. Anhand ihr kann überprüft werden, wie partizipativ unterschiedliche Formen der Beteiligung im Frauenhaus sind.

#### Stufe 4: Beispiel: Anhörung

Ein Beispiel für die Anhörung von Nutzer\*innen ist die schriftliche oder mündliche Befragung in Form eines Feedbackbogens. Hierbei werden Bewohner\*innen bei Auszug zu ihrer Meinung zum Frauenhaus bzw. der Frauenschutzwohnung gefragt. Die Bewohner\*innen werden zwar gefragt, haben jedoch keine Kontrolle darüber, ob ihre Sichtweise Beachtung findet.

#### Stufe 6: Beispiel: Mitbestimmung

Ein Beispiel der Mitbestimmung ist die Vertretung von betroffenen Frauen in Entscheidungsgremien, wie zum Beispiel im Vorstand, Beirat oder in der Steuerungsgruppe, oder die Berufung eines (Ehemaligen-)Bewohner\*innen-Beirats. Auch die Kooperation mit Organisationen, die die Interessen der Zielgruppe vertreten, kann Mitbestimmung möglich machen.

Bleibt die Beteiligung aus, gilt es zu bedenken, dass Frauen, die in Einrichtungen des Gewaltschutzes Hilfe suchen, vielleicht zunächst andere Prioritäten haben, wie zum Beispiel sich in der belastenden Situation zu stabilisieren. An Entscheidungen aktiv teilzuhaben ist für Betroffene möglicherweise zunächst ungewohnt. Hierbei kommt es besonders auf sanfte Motivierung zur Partizipation an. Partizipation scheitert häufig daran, dass Vorstellungen der professionellen Seite nicht den Erwartungen der Adressat\*innen entsprechen. Wie ist zum Beispiel damit umzugehen, wenn sich Bewohner\*innen an einem Plenum nicht beteiligen wollen? Hierbei kann es hilfreich sein, einen kritischen Blick auf das Partizipationsverständnis zu werfen. Wie viel Entscheidungsmacht wird Bewohner\*innen innerhalb eines solchen Plenums zugestanden? Konfliktpotential gibt es bei der praktischen Umsetzung oft dann, wenn Einigkeit fehlt, wie weitreichend Partizipation sein soll. Wenn Entscheidungsmacht nicht wirklich geteilt wird, kann keine wirkliche Partizipation stattfinden – allenfalls wird dann eine Beteiligung light akzeptiert (Straßburger/Rieger 2019:189). Geteilte Entscheidungsmacht ist ein stetiger Lernprozess für alle Beteiligten, der viel Zeit und stetige Reflexion benötigt.

## Die Beschwerde im Frauenhaus

In nahezu allen Bereichen Sozialer Hilfen besteht zwischen Sozialarbeitenden und Adressat\*innen ein unausgeglichenes Machtverhältnis. Erklären lässt sich dieses dadurch, dass die Fachkraft über größere Entscheidungsmacht sowie größere soziale Organisationsmacht verfügt und im Fall von Frauenhäusern Nutzer\*innen zudem oft vom Wohnraum abhängig sind.

**Die Beschwerde ist ein gutes Mittel, um solche Machtungleichheiten auszugleichen.** Die Voraussetzung für ein funktionierendes Beschwerdesystem ist, dass sich Fachkräfte auf einen dialogischen Verständigungsprozess mit den Adressat\*innen einlassen. Beschwerdeverfahren im sozialen Bereich werden unter anderem dann nötig, wenn Nutzer\*innen Einwände gegen Entscheidungen erheben und auf Verletzungen von Fachlichkeits- und Qualitätsstandards hinweisen wollen. Beschwerden in Frauenhäusern beziehen sich häufig auf folgende Anlässe: Räumliche Unzufriedenheit, Kritik an und Unzufriedenheit mit Putzdiensten oder Tür- und Telefondiensten, unzureichende Sicherheit im Frauenhaus, Konflikte zwischen Bewohner\*innen, Konflikte zwischen Bewohner\*innen und Mitarbeiter\*innen, Mangel an Unterstützung und Abweisung bzw. Nichtaufnahme.

Beschwerdeverfahren lassen sich allgemein in interne und externe Beschwerdeverfahren unterteilen. Interne Beschwerdeverfahren können zentral oder dezentral organisiert sein. Bei zentralen internen Beschwerdeverfahren stellt die Organisation eigene Ressourcen zur Bearbeitung der Beschwerden bereit, wie zum Beispiel die Benennung einer trägereigenen Beschwerde-Beauftragten. Bei dezentralen internen Beschwerdeverfahren werden die Beschwerden innerhalb des Teams oder der Teamleitung bearbeitet. Externe Beschwerdeverfahren regeln die Bearbeitung von Beschwerden außerhalb der Einrichtung zum Beispiel durch eine oder mehrere Ombudspersonen oder eine unabhängige Beschwerdestelle.

Es hat sich gezeigt, dass Beschwerdeverfahren in Frauenhäusern bisher eher selten konzeptionell verankert sind. In drei Viertel der von FHK befragten Einrichtungen sind keine Verfahren vorhanden oder angebotene Verfahren sind nicht systematisch und verbindlich. Insgesamt fällt die Nutzung bestehender Beschwerdeverfahren von Bewohner\*innen von Frauenhäusern eher gering aus: Zwei Drittel der befragten Einrichtungen gaben an, dass erwachsene Bewohner\*innen es in den letzten zwölf Monaten *nicht, selten* oder *sehr selten* genutzt hätten. In keiner Einrichtung wurde es *sehr häufig* genutzt. Kinder und Jugendliche nutzen diese

Beschwerdemöglichkeiten noch seltener. Wie ist damit umzugehen, wenn Beschwerdeverfahren nicht genutzt werden? Zunächst gilt es zu beachten, dass Barrieren die Nutzung von Beschwerdeverfahren erschweren können. Bei Hausversammlungen beispielsweise stellt die Angst vor den Konsequenzen einer Beschwerdeäußerung eine solche Barriere dar. Diese Angst ist dann besonders hoch, wenn sich die Beschwerde auf einen Konflikt zwischen einer Bewohner\*in und einer Mitarbeiter\*in bezieht. Weiterhin bestehen bei Bewohner\*innen Ängste davor, wie die anderen Frauen reagieren und dass der Beschwerdeführer\*in nicht geglaubt wird. Wenn die Hausversammlung nicht als Beschwerdeweg genutzt wird, kann es hilfreich sein, sich als Team zu überlegen, woran dies liegen könnte. Ist die Atmosphäre in der Hausversammlung beschwerdefreundlich? Werden Bewohner\*innen wiederkehrend dazu ermuntert, sich zu beschweren? Der Austausch über unterschiedliche Meinungen erfordert eine offene Gesprächsatmosphäre und das Vertrauen, dass eine andere Meinung keinen Nachteil mit sich bringt.



Eine geeignete Grundlage für eine offene Gesprächsatmosphäre bietet **das Konzept der dialogischen Haltung**. Dieses ursprünglich für Angebote der Elternbildung entwickelte Konzept (Schopp 2019) betont unter anderem, dass

- es keine allgemeingültigen Rezepte gibt,
- es im Dialog eine Offenheit für das Gegenüber braucht,
- die Beteiligten als Expert\*innen und Verantwortliche gesehen werden und
- die Beteiligten in allen Unterschieden gleichwertig im Dialog sind.

## Zusammenfassung Beschwerden im Frauenhaus

- Ein Beschwerdemanagement entlastet alle, weil die einzelne Mitarbeiter\*in nicht entscheiden muss, was als Beschwerde gilt und wie diese bearbeitet wird.
- Nicht jeder angebotene Beschwerdeweg passt zu jeder Beschwerde.
- Beschwerdewege sind idealerweise barrierefrei.
- Das Vorhandensein formeller Beschwerdewege reicht nicht aus, damit sie auch genutzt werden.
- Die Haltung der einzelnen Mitarbeiter\*innen und eine fehlerfreundliche Kultur im Team zählen.
- Es braucht das Wissen über und Vertrauen in Beschwerdewege.
- Manche Beschwerden können nicht intern bearbeitet werden. Deswegen braucht es neben verbindlichen internen Beschwerdeverfahren auch externe Beschwerdemöglichkeiten.

### Zum Weiterlesen

**Arnstein, Sherry R. (1969):** „A Ladder of Citizen Participation,“ Journal of the American Planning Association, Vol. 35, No. 4, 216 – 224.

**Blank, B./Huber, H. (2017):** Langzeitwirkungen eines Empowerment-Ansatzes. Eine empirische Studie mit ehemals obdach- und wohnungslose Frauen. In: wohnungslos 2/3 59. Jg. 2017. Berlin: Verlag BAG Wohnungslosenhilfe e.V., S. 87 – 99.

**Brensell, A./Hartmann A./Schmitz-Weicht, C. (2020):** Kontextualisierte Traumaarbeit. Beratung und Begleitung nach geschlechtsspezifischer Gewalt – Forschungsergebnisse aus der Praxis feministischer Beratungsstellen.

**Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (Hrsg.) (2016):** Qualitätsmanagement in der sozialen Dienstleistung. Nützlich – lebendig – unterstützend.

**Lenz, G./Weiss, A. (2018):** Professionalität in der Frauenhausarbeit. Aktuelle Entwicklungen und Diskurse. S.7 – 12.

**Roche, Brenda, Guta, Adrian und Flicker, Sarah (2010):** Peer research in action I: Models of practice, [online] [http://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/02/Models\\_of\\_Practice\\_WEB.pdf](http://www.wellesleyinstitute.com/wp-content/uploads/2011/02/Models_of_Practice_WEB.pdf) (abgerufen: 22.04.2022).

**Schaefer, Ina; Bär, Gesine und Lettner, Dagmar (2020).** Partizipativ, kompakt, innovativ arbeiten. Ein Handlungsleitfaden, herausgegeben von der Alice Salomon Hochschule Berlin. aliceOpen, Publikationsserver der Alice Salomon Hochschule Berlin.

**Schopp 2019:** Eltern Stärken. Die Dialogische Haltung in Seminar und Beratung. Ein Leitfaden für die Praxis.

**Staub-Bernasconi, S. (2018):** Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. 2. Aufl.

**Straßburger, Gaby / Rieger, Judith (Hrsg.) (2019):** Partizipation kompakt. 2. Aufl.

**Urban-Stahl, Ulrike; Jann, Nina (2014):** Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe: mit Materialbeispielen und Online-Materialien: Reinhardt.

**„Ich finde Beschwerdemanagement wichtig, ich bin ein Fan von einer Unternehmenskultur und auch Frauenhäuser brauchen eine gute Unternehmenskultur. Damit das ein Ort der Sicherheit ist. Es geht um Verbesserung. Für die Frauen, die dort wohnen und die Frauen, die folgen werden.“**

*Bewohner\*in.*

**„Ich finde schon, dass gerade bei Noteinrichtungen die Qualität von der Hilfe stimmen muss.“**

*Bewohner\*in*

**03**

**HANDLUNGS-  
EMPFEHLUNGEN**



## Interne Beschwerdeverfahren einrichten

Interne Beschwerdeverfahren regeln die Art und Weise des Umgangs mit Beschwerden in einer Einrichtung. Möchten Sie ein internes Beschwerdeverfahren einrichten oder die bereits bestehenden Beschwerdeverfahren auf ihre Qualität hin überprüfen, können Sie die folgende Checkliste nutzen. Damit das Beschwerdeverfahren klar geregelt ist, sollten die einzelnen Punkte für alle Beteiligten verbindlich festgelegt werden.

### Geltungsbereich

- Was verstehen wir als Team unter einer Beschwerde?
- Wer kann sich beschweren? Worüber können sich Bewohner\*innen beschweren?
- Welches Ziel verfolgen wir mit dem Beschwerdeverfahren?

### Beschwerdewege

- Wer ist die Ansprechperson bzw. die Beschwerdestelle?
- Wie ist der Zugang zu dieser Person bzw. der Beschwerdestelle?
- Ist der Zugang zur Beschwerdestelle in jeder Hinsicht barrierefrei?
- Wer ist außerdem involviert?

### Ablauf

1. Erstgespräch zur Klärung des Anliegens, von Erwartungen und Lösungsvorschlägen
2. Versuch einer Klärung unter Beteiligung der betreffenden Konfliktparteien und ggf. von Leitungspersonen
3. Rückmeldung über Entscheidungen und Veränderungsmöglichkeiten
4. Feststellung des Grades der erreichten Zufriedenheit aus Sicht der Beschwerdeführenden mit der Beschwerdebearbeitung

### Geltende Dokumente

- Barrierefreie Beschwerdemöglichkeiten für Bewohner\*innen
- Barrierefreie Beschwerdemöglichkeiten für Kinder und Jugendliche
- Neben klassischen Beschwerdeformularen können diese auch so aussehen: Beschwerde-App, Beschwerde-E-Mail-Adresse, Beschwerde-Dienstnummer (Beschwerden über Videos, Sprachnachricht, Fotos), Piktogramme, Kinderkonferenzen, Briefkästen usw.

### Veränderungsmaßnahmen

- Ist unser Beschwerdeverfahren noch passend?
- Wird unser Beschwerdeverfahren genutzt?
- Welche strukturellen Bedingungen können wir verändern, um Beschwerden ernst zu nehmen und die Beschwerdeanlässe zu beseitigen?
- Was passiert bei Uneinigkeit?

### Dokumentation & Evaluation

- Wie wird der Prozess dokumentiert?
- Wie werden Ergebnisse in Hinblick auf Beschwerdeinhalte ausgewertet?

### Information von Adressat\*innen

- Wie werden kleine und große Bewohner\*innen über die bestehenden Beschwerdeverfahren informiert?
- Wird diese Information wiederkehrend thematisiert?

### Material

Diese Checkliste zum Ausdrucken und Ausfüllen sowie weitere Praxismaterialien für die Umsetzung von Beschwerdemanagement in Frauenhäusern finden Sie kostenlos unter <https://www.frauenhauskoordination.de/arbeitsfelder/partizipation>.

## Bewohner\*innen einbinden

Bei der Einführung von internen Beschwerdeverfahren darf es durchaus kreativ zugehen. Neben dem „klassischen Beschwerdeformular“ ist die Nutzung einer Beschwerde-App denkbar oder Beschwerdemöglichkeiten über die Dienstnummer, an die Bewohner\*innen Videos, Bilder und Sprachnachrichten mit Beschwerden schicken können. Ein Pat\*innen-System aus Bewohner\*innen und ehemaligen Bewohner\*innen ermöglicht ein Beschweren über die Pat\*in. Ein möglicher Beschwerdeweg könnte die Kooperation von mehreren Einrichtungen sein, welche reihum für alle Bewohner\*innen Beschwerden annehmen, oder die Einrichtung einer Beschwerde-E-Mail-Adresse. Egal welche interne Beschwerdeverfahren Sie als Team ausprobieren möchten: Die Einbindung von Bewohner\*innen und Mitarbeiter\*innen in den Prozess wird empfohlen. Durch die Beteiligung bei der Einführung oder Anpassung von Beschwerdeverfahren können Bewohner\*innen Vertrauen zu den Beschwerdeverfahren fassen, wodurch die Nutzung wahrscheinlicher wird. Folgende Tipps können für die Umsetzung von Beschwerdeverfahren hilfreich sein:

- **Eine verantwortliche Gruppe, z. B. das Team, der Qualitätsmanagement-Zirkel oder die Steuerungsgruppe (der idealerweise auch Nutzer\*innen angehören) handelt aus, über welche Beschwerdeverfahren Beschwerden bearbeitet werden sollen.**
- **Wurde eine Einigung in der Gruppe erzielt, ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten mit diesem Konzept wohl fühlen. Die Diskussionsprozesse sind wertvoll und ein wichtiger Teil des Prozesses.**
- **Die Wirksamkeit des bestehenden Verfahrens wird von Nutzer\*innen und dem Team in regelmäßigen Abständen gegengecheckt. Hierzu ist eine Bewohner\*innen-Befragung eine gute Möglichkeit.**
- **Werden bestehende Verfahren nicht genutzt, gilt es gemeinsam mit allen Beteiligten zu überlegen, worin die Gründe liegen. Ist der angebotene Beschwerdeweg noch passend?**

## Ein Konzept allein reicht nicht...

**...es geht um Kultur, das braucht Zeit und Dranbleiben**

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement kann nur in einer Kultur gedeihen, die fehlerfreundlich und diskriminierungssensibel ist. Für eine beschwerdefreundliche Einrichtungskultur ist ein wertschätzender, respektvoller Umgang mit allen Beteiligten die Voraussetzung. Auch ein professionelles Selbstverständnis, welches Fehler als Bestandteil der alltäglichen Berufspraxis sieht, trägt dazu bei. Nur bei einer gelebten Fehlerfreundlichkeit entsteht die offene Atmosphäre, in der Probleme angesprochen und verschiedene Perspektiven gehört werden können. Erst so werden neue Denkmuster ermöglicht. Dazu gehört, dass es einen Raum für teaminterne Auseinandersetzungen mit der eigenen Prägung, den eigenen Werten und Normen gibt. Ein sogenannter Diversity-Check hilft dabei, Diskussionsprozesse im Team anzuregen. Diskutieren Sie im Team, ob Sie möglicherweise eine Interessensgleichheit zwischen dem Team und den Bewohner\*innen voraussetzen, die es sich lohnt zu hinterfragen. Der Diskussionsprozess um Machtverhältnisse ist wichtig und produktiv. Auch Bedenken von Seiten der Mitarbeiter\*innen (z. B. Angst vor Autoritätsverlust) dürfen dabei offen thematisiert werden.

**Tip:** Fügen Sie das Thema Beschwerdemanagement/Partizipation als Tagesordnungspunkt in Ihr Teamprotokoll ein, so dass das gesamte Team über den Prozess informiert ist und an der Entwicklung und Umsetzung beteiligt wird. Innerhalb des Teams wird fortlaufend diskutiert, was Bewohner\*innen selbst in die Hand nehmen wollen und was Sie als Mitarbeiter\*innen abgeben wollen.

## Die eigene Haltung zählt

Frauenhäuser und Frauenschutzwohnungen sind keine luftleeren Räume, sondern sie bilden die Strukturen unserer Gesellschaft ab. Im Berufsalltag sind Mitarbeiter\*innen in Frauenhäusern oft mit verschiedenen, miteinander verwobenen Ungleichheitskategorien und Diskriminierungsmechanismen konfrontiert. Es kann trotz der angestrebten Hierarchiefreiheit im Frauenhaus passieren, dass eigene Ausschlusskriterien und Identitätskonstruktionen dem entgegenstehen. Hier hilft es, aufmerksam zu bleiben und diese zu reflektieren. Da es vorkommen kann, dass sich Beschwerden auf die eigene Person beziehen, erfordert der Umgang mit Beschwerden möglicherweise Unangenehmes und Ambivalenzen auszuhalten.

### Hilfreich kann sein, sich mit den folgenden Fragen zu beschäftigen:

- Was verstehe ich ganz persönlich unter Partizipation?
- Wie gehe ich mit Kritik an meiner Arbeit um?  
Welche Rahmenbedingungen müssen erfüllt sein, damit ich konstruktiv mit Beschwerden umgehen kann?
- Wie tiefgreifend habe ich mich mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen beschäftigt? Welche meiner Privilegien<sup>5</sup> sind mir bewusst/bekannt? Was bedeutet für mich ein verantwortungsvoller Umgang mit Privilegien (in meiner Rolle/in meiner Position)?
- Wie häufig gelingt es mir im Arbeitsalltag, meine „Brille“ zu sehen, mit der ich Dinge und Menschen einordne? Wie gehe ich mit eigenen Vorurteilen um, denen ich auf die Schliche komme? Welche Formate nutze ich hier bereits oder würde ich mir wünschen?
- An welchen Stellen meiner Arbeit trete ich als Person, mit meiner eigenen Biografie und Herkunft, in Erscheinung? Inwiefern unterscheidet sich diese von der meiner Kolleg\*innen und Klient\*innen?

<sup>5</sup> Zum Beispiel in Bezug auf bezahlbaren Wohnraum, Zugang zu Bildung, Aufenthaltsstatus, Erleben von Diskriminierung aufgrund von Behinderung, Armut, Rassismus.

## Bedeutung der Leitung

Führungskräfte tragen bei der Etablierung einer beschwerdefreundlichen Kultur eine große Verantwortung. Sie prägen die Einrichtung mit ihrer Haltung und können maßgeblich beeinflussen, ob Mitarbeiter\*innen verinnerlichen, dass Fehler willkommen sind. Nehmen Mitarbeiter\*innen die Einrichtung nicht als fehlerfreundlich wahr, können Sorgen über Falschbeschuldigungen, negative Beurteilungen und persönliche Konsequenzen bei Beschwerden der Bewohner\*innen entstehen. Als Leitung gilt es eine positive Fehlerkultur vorzuleben; das bedeutet auch selbst transparent mit eigenen Fehlern und Schwächen umzugehen. Zudem ist die Leitung in der Verantwortung, die Bedingungen für Beschwerdeverfahren im Blick zu behalten. Das beinhaltet zum Beispiel die Erweiterung der zeitlichen und fachlichen Ressourcen im Falle einer „Beschwerde-Beauftragung“. Neue Mitarbeiter\*innen werden außerdem bei der Einarbeitung von der Leitung über bestehende Beschwerdeverfahren und partizipative Elemente in Kenntnis gesetzt.

### Reflexionsfragen für die Führungskraft

- Inwiefern können Mitarbeiter\*innen der Einrichtung bei Entscheidungen partizipieren?
- Sind Mitarbeiter\*innen bei der Einrichtung eines Beschwerdesystems beteiligt?
- Mit welchen meiner eigenen Fehler kann ich als Führungskraft transparenter umgehen?
- Welche meiner Fehler halte ich als Führungskraft geheim?
- Welche Beispiele gibt es aus dem Arbeitsalltag, wie Einzelne aus Fehlern und Beschwerden lernen konnten, und welche Bedingungen waren dabei hilfreich?

## Unterschiede wertschätzen

Die Frauenhauslandschaft in Deutschland ist vielfältig. Einrichtungen unterscheiden sich beispielsweise in ihrer Trägerschaft, ihrer Größe, ihrer Struktur, ihrem Selbstverständnis und ihrer Situation im Team. Diese Unterschiede dürfen sich im jeweiligen Beschwerdemanagement widerspiegeln. Während in einem Haus alle Beschwerden über die Leitung laufen, erscheint es in einem anderen Haus vielleicht passender, eine oder mehrere Beschwerdebeauftragte aus dem Team zu bestimmen. In kleinen Häusern lassen sich schneller und unbürokratischer partizipative Ansätze zur Einrichtung eines Beschwerdemanagements ausprobieren und übernehmen. Sie können aber auch ebenso schnell wieder fallengelassen werden, wenn sie sich als nicht praktikabel erweisen. In größeren Häusern oder bei Trägern, die mehrere Häuser unterhalten, ist dies vielleicht nicht möglich, dafür bieten sich hier trägerinterne Beschwerdestellen oder häuserübergreifende Bewohner\*innen-Räte an, was sich bei kleinen Häusern wiederum unter Umständen schwieriger gestalten könnte.

Es ist wichtig, dass jedes Team individuell überlegt, welches Format des Beschwerdemanagements passend ist. In den Einrichtungen bestehen mitunter bereits ganz unterschiedliche Konzepte, Gremien und Strategien, auf die ein Beschwerdeverfahren aufgebaut werden kann. Anstatt ein in anderen Einrichtungen bereits bestehendes System ungeprüft zu adaptieren, dürfen Beschwerdeverfahren an die Gegebenheiten der Einrichtung angepasst werden.

## Kinder beteiligen

Jährlich finden mehr als 15.000 Kinder und Jugendliche im Frauenhaus Schutz. Häufig haben sie im vorherigen Lebensumfeld, das von Gewalt geprägt war, einen Verlust von Kontrolle erlebt. Daraus kann die Erwartung resultieren, keinen Einfluss auf sich oder das Umfeld zu haben. Durch Partizipation können Kinder Selbstwirksamkeit neu erfahren. Die Grundlage für ein funktionierendes Beschwerdemanagement für Kinder bildet eine Auseinandersetzung des Teams mit dem Thema Kinderrechte. Kinderrechte sind nicht verhandelbar und sie gelten unabhängig von Ableistung von Pflichten.

Um Beschwerdemöglichkeiten für Kinder zu schaffen, klären Sie im Team die folgenden Fragen: Wie bringen Kinder ihre Beschwerden zum Ausdruck? Worüber beschweren sich Kinder? Welche Beschwerdemöglichkeiten unterstützen wir? Sind die Beschwerdewege in unserem Frauenhaus für Kinder zugänglich? Woher wissen sie, dass sie existieren? Wie dokumentieren wir die Kinderbeschwerden? In welcher Form erhalten die Kinder Rückmeldung? Sind die Konsequenzen einer Beschwerde nachvollziehbar, transparent und verbindlich?

Es hat sich gezeigt, dass Kinder und Jugendliche im Alltag vorwiegend informelle Beschwerdewege nutzen. Im Alltag und im Erleben der Kinder und Jugendlichen überschneiden sich formelle und informelle Wege und sind nicht klar voneinander abzugrenzen. Dabei äußern Kinder ihre Unzufriedenheit nicht nur verbal, sondern auch durch ihr Verhalten, indem sie sich zurückziehen, verweigern, weinen oder wütend werden. Eine offene Haltung der Einrichtung gegenüber Beschwerden über den informellen Beschwerdeweg ist daher wichtig. Wichtig ist außerdem, die Beschwerdeverfahren gemeinsam mit den Kindern zu entwickeln.

- Kinder und Jugendliche sind in ihrem Alltag emotional und materiell besonders auf die betreuenden Mitarbeiter\*innen angewiesen. Sie brauchen daher auch beim Beschweren mehr **Unterstützung** als Erwachsene. Nur wenn Kinder aktiv ermutigt und begleitet werden, ihre Beschwerden zu äußern, können sie dies ohne Angst vor negativen Folgen tun.
- **Informieren** Sie neu ankommende Kinder über die Beschwerdemöglichkeiten und thematisieren Sie die Beschwerdemöglichkeiten immer wieder im Alltag, beispielsweise im Rahmen von regelmäßigen Kinderversammlungen.
- **Gewählte oder explizit ernannte Vertrauensmitarbeiter\*innen** können als gruppenübergreifende Ansprechpersonen bei Beschwerden fungieren. Die zuständigen Ansprechpersonen können telefonisch oder per E-Mail zu erreichen sein, beispielsweise über eine extra für Beschwerden eingerichtete E-Mail-Adresse.
- Beschwerdewege sollten an den **Lebensrealitäten** der Beteiligten ausgerichtet sein. Für ältere Kinder sind Konzepte mit Sprecher\*innen-Funktion (z. B. Gruppensprecher\*in) denkbar. Tools aus der Medienwelt, also z. B. ein gemeinsames digitales Tool, ein Quiz oder eine Umfrage könnten ebenfalls sinnvoll sein. Möglichkeiten für Feedback bieten auch

Wimmelbilder, Emoji-Feedbacks, Piktogramme und Bilder. Für jüngere Kinder braucht es **barrierefreie Beschwerdewege** unabhängig von der Schriftform. Hier bewährt sich eine regelmäßige „Kinderrechtstunde“ mit spielerischen Elementen und leichter Sprache.

- Um Beschwerden **anonym und niedrigschwellig** zu ermöglichen, ist ein gekennzeichnete Karton im Gruppenraum, der Beschwerdebriefkasten, eine gute Möglichkeit. Daneben liegen Zettel, darauf kann das Kind ein Bild zu seinem Beschwerdethema malen und anschließend den Zettel in den Karton hineinlegen. (Was finde ich gut im Frauenhaus? Was finde ich doof im Frauenhaus?)
- Es gilt: Je offener das Verständnis von Beschwerden in einer Einrichtung ist, desto eher werden auch „Kleinigkeiten“ als berechtigte Beschwerden verstanden. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Kinder sich auch bei „größeren“ Problemen beschweren, wie zum Beispiel bei Grenzüberschreitungen.

**Die Kinder sollen wissen, dass sie mit ihrer Beschwerde etwas bewirken und in ihrem Interesse verändern können. Machen Sie das Beschwerdeverfahren transparent. Nicht jeder Wunsch kann erfüllt werden, das sollte auch den Kindern klar sein. Doch gemeinsam gelingt es besser, Lösungen zu finden.**

*„Besonders positiv waren die Erfahrungen mit der neu eingeführten Kinderkonferenz. Die Kinder haben dabei erlebt, dass sie gehört werden. Sie durften eigene Entscheidungen treffen und erhielten dadurch ein erstes Demokratieverständnis, auch durch die selbst aufgestellten Regeln in der Konferenz. Insgesamt stärkt Partizipation so das Selbstbewusstsein und fördert das Erleben von Selbstwirksamkeit.“*

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Würzburg*

## Externe Beschwerdestelle: Ombudschaft

Neben den Prozessen zu internen Beschwerdeverfahren in Frauenhäusern gilt es Überlegungen zu externen Beschwerdeverfahren weiter voranzubringen. Externe Beschwerdestellen sind als zusätzliche Möglichkeit für Beschwerden sinnvoll, die intern nicht geklärt werden können. Die Begriffe „Beschwerde“ und „Ombudschaft“ werden oft synonym verwendet, jedoch kann sich der Auftrag einer Beschwerdestelle auf die Annahme einer Beschwerde begrenzen. Eine persönliche Unterstützung der beschwerdeführenden Person durch Information, Beratung und ggf. Begleitung im Beschwerdeverfahren ist bei Beschwerdestellen mit registrierendem Charakter eher nicht vorgesehen. Ombudsstellen hingegen berücksichtigen besonders das Interesse und die Lage der unterlegenen Partei mit dem Ziel einer gerechten Einigung. Das hier vorgestellte Modell der Ombudschaft ist in diesem Sinne eine Mischform von Beschwerde- und Ombudsstelle, und es bezieht sich auf eine mögliche Kooperation mit einer Ombudsperson außerhalb des Frauenhauses. Wenn Sie sich für eine solche Kooperation entscheiden, gilt es zunächst eine geeignete Ombudsperson zu finden und die Details der Kooperation schriftlich festzuhalten. Denkbar wäre die Ansiedlung bei schon bestehenden Trägern wie beim kommunalen Antidiskriminierungsbüro, der Bürger\*innen-Beauftragten, beim kommunalen Gleichstellungsbüro oder einer Beratungsstelle.

### ... weshalb die externe Beschwerdestelle?

- Die Ombudsstelle trägt zur Konkretisierung der Beschwerdeanliegen bei.
- Durch die Perspektive der Ombudsperson können falsche Erwartungen und Annahmen von beiden Seiten erkannt werden.
- Die Unterstützung durch die Beschwerdestelle kann zur Entlastung der Beteiligten und Entspannung der Situation beitragen, weil der Klärungsprozess strukturiert und zeitlich terminiert wird.
- Die vermittelnde und zugewandte Haltung der Ombudsperson ermöglicht das gegenseitige Wahrnehmen und Verstehen von unterschiedlichen Interessen, Verhaltensweisen und Bedingungen.
- Die strukturierte Klärung ermöglicht das Klären von Verantwortlichkeiten und Verfahrensweisen rückwirkend und zukünftig.

# Profil Ombudsperson

→ Ehrenamt oder Hauptamt,  
z. B. Gleichstellungsbeauftragte  
der Kommune

→ Kenntnis von Abläufen,  
Gegebenheiten vor Ort,  
den Strukturen und  
Notwendigkeiten von  
Frauenhäusern

→ Kenntnisse der Lage von Frauen in  
Frauenhäusern bzw. Erfahrungen  
im Bereich des Gewaltschutzes sowie  
Kenntnisse über die (finanzielle  
und rechtliche) Situation von Frauen-  
häusern und Frauenschutz-  
wohnungen in Deutschland

→ Bereitschaft  
zur Fortbildung

→ Kooperationsvermögen  
mit Behörden,  
Durchsetzungsvermögen  
und Belastbarkeit

→ Mehrsprachigkeit

→ Diskriminierungssensible  
Haltung

## Zum Weiterlesen

Carstensen, M./Micus-Loos, C./Oeverdick, L./Schrader, K. (2018): Intersektionalität – ein Denkanstoß für eine kategoriesensible Frauenhausarbeit. In: Lenz, G. und Weiss, A. (Hrsg.): Professionalität in der Frauenhausarbeit.

Der Paritätische Gesamtverband: Partizipation und Demokratiebildung in der Kindertagesbetreuung: <https://www.der-paritaetische.de/themen/soziale-arbeit/partizipation-und-demokratiebildung-in-der-kindertagesbetreuung/arbeitshilfen/beschwerdeverfahren-fuer-die-kita/beteiligung-beschwerde-als-kinderrechte/> (abgerufen: 05.05.2022).

Handreichung BIBEK . Beschwerden erlaubt! 1o Empfehlungen zur Implementierung von Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe: Abrufbar unter: [https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/sozialpaedagogik/Handreichung\\_BIBEK/index.html](https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/arbeitsbereiche/sozialpaedagogik/Handreichung_BIBEK/index.html).

Hunziker, Alexander W. (2018): Positiv führen. Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg. SKV. Zürich.

Janssen, Henrike; Ohletz, Katharina (2018): Die Umsetzung des Menschenrechts auf wirksame Beschwerde für Geflüchtete (in Gemeinschaftsunterkünften). Empfehlungen an ein Konzept für eine externe Beschwerdestelle. In: Nivedita Prasad (Hg.): Soziale Arbeit mit Geflüchteten: rassismuskritisch, professionell, menschenrechtsorientiert: UTB (4851), S. 317 – 329.

Lenz, G./Weiss, A. (2018): Professionalisierungsentwicklungen in der Frauenhausarbeit. In: Lenz, G./Weiss, A. (2018): Professionalität in der Frauenhausarbeit. Aktuelle Entwicklungen und Diskurse. S.7 – 12.

Ogette, Tupoka (2018): exit RACISM. Rassismuskritisch denken lernen. Materialien können unter <https://www.exitracism.de/materialien.html> heruntergeladen werden.

Urban-Stahl, Ulrike; Jann, Nina (2014): Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe: mit Materialbeispielen und Online-Materialien: Reinhardt.

**„Langfristig wünschen wir uns eine externe, unabhängige Beschwerdestelle, da es für die Frauen schwierig ist, sich bei Beschwerden an Mitarbeitende des Trägers zu wenden. Diese sollte trägerunabhängig, doch gleichzeitig leicht erreichbar sein. Eine Idee wäre hier die Ansiedlung auf kommunaler Ebene.“**

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Würzburg*

**04**

**STIMMEN AUS DEN  
MODELL-  
STANDORTEN**

**„Wir kamen zu der Feststellung, dass uns kritische Rückmeldungen oft erst nach Auszug aus dem Frauenhaus erreichten. Dadurch war es kaum möglich, die kritische Rückmeldung gemeinsam mit der Beschwerdeführer\*in zu betrachten und gegebenenfalls zu bearbeiten.“**

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Saarbrücken*

**„Die einjährige Fortbildung mit den vier Frauenhäusern hatte zum Ziel, Impulse für die Weiterentwicklung der Konzepte interner Beschwerdeverfahren an den Modellstandorten zu geben. Die Epidemie und ihre Auswirkungen hatten großen Einfluss auf das Projekt. So war es entgegen der ursprünglichen Planung nicht möglich, die Bewohner\*innen an allen Projektphasen zu beteiligen. Die Mitarbeiter\*innen waren während des gesamten Projektes einer erheblichen Arbeitsbelastung ausgesetzt, die die konsequente Umsetzung der geplanten Maßnahmen verzögerte. Diese Belastung rührte nicht ausschließlich von der Pandemie her, sondern sie war und ist auch ein Ausdruck des niedrigen Personalschlüssels in den Häusern. Allen diesen Schwierigkeiten zum Trotz gelang es den Teilnehmer\*innen aus allen Häusern, konkrete Maßnahmen zur Einrichtung bzw. Überarbeitung des Beschwerdemanagements zu planen und zum großen Teil auch konkrete Schritte zur Umsetzung der Vorhaben zu machen. Im Folgenden sollen einige Ideen vorgestellt werden. Sie illustrieren das vielschichtige Erfahrungsspektrum und geben Hinweise für weitere Modellprojekte sowie für die dauerhafte Implementierung von Beschwerdemanagement. Für die teilnehmenden Frauenhäuser war der Austausch untereinander eine wichtige Wirkung des Projektes.“**

*Fazit der beiden Prozessbegleiter\*innen*

Zu Beginn des Projektes wurden bereits bestehende Beschwerdeverfahren an den Modellstandorten überprüft. Dies geschah unter den folgenden Fragestellungen: Wie und woran haben sich Bewohner\*innen der Frauenhäuser bisher beteiligt? Welche Beschwerdewege wurden genutzt, was wurde nicht genutzt (z.B. Hausversammlungen, Einzelgespräche, Briefkästen, Feedback-Bogen bei Auszug)? Auf welchem Weg werden welche Anliegen und Beschwerden von den Bewohner\*innen an Mitarbeiter\*innen herangetragen? In welchen Aspekten der Arbeit wollen Mitarbeiter\*innen Partizipation weiter fördern? Wo sind die Grenzen von Partizipation? Unter dem Blickwinkel der Barrierefreiheit untersuchten die Teilnehmer\*innen eines Modellstandorts beispielsweise die bestehenden Beschwerdeverfahren. In einer Bewohner\*innen-Befragung wurde der Frage nachgegangen, wie die bestehenden Beschwerdemöglichkeiten aus Nutzer\*innen-Perspektive wahrgenommen und verstanden werden. Das einstimmige Feedback dazu erwies sich als deutlich kritisch: **Durch das hohe Sprachniveau sind die Informationen inhaltlich nur schwer zu verstehen.** Außerdem wird die Begrifflichkeit „Beschwerde“ von den Bewohner\*innen als problematisch wahrgenommen. Es gab zudem den Wunsch nach ansprechendem Layout und Bebilderung, den Wunsch nach leicht verständlichen Dokumenten.

An allen vier Modellstandorten wurde deutlich, dass die Einrichtung von internen Beschwerdeverfahren ein längerer und andauernder Prozess ist, der viel mit Haltungsfragen im Team einhergeht. Diese Prozesse fühlten sich zunächst nicht „handfest“ an, waren aber ein wesentlicher Teil der Beschwerdekultur. Neben der Auseinandersetzung mit **Haltung und Fehlerkultur** wurden im Verlauf des Projekts zahlreiche Ideen und Vorschläge für die Erweiterung bestehender interner Beschwerdeverfahren gesammelt, die teilweise schon umgesetzt wurden.

Hierzu zählen zum Beispiel die Initiierung eines Betroffenenrats mit ehemaligen und aktuellen Bewohner\*innen ohne Mitwirken von Mitarbeiter\*innen, die Übersetzung von Infoflyern, Homepage und Dokumenten in verschiedene Sprachen und in leichte Sprache, die Teilnahme der Frauen an bestimmten Themen der Teambesprechungen, das Ausbauen und Verbessern der Beschwerdewege, die Anpassung und Ergänzung der Konzeption und des Leitbilds, ständige Diskussion, Reflexion und Feedbackrunden im Team und mit den Frauen, Selbstbestimmung im Bereich Wohnen und Freizeitgestaltung, Kindervollversammlung, Bezugstandem mit freier Wahl der zweiten Mitarbeiter\*in, freie Wahl der Anrede (duzen/siezen, Name), transparente Dienstplangestaltung und Aufgabenübersicht, Begrüßungsmappe mit weitergehenden Informationen, verschriftlichte Beschwerdewege und Gespräche mit neuen Frauen über Abläufe und Ansprechpersonen bei Problemen und Beschwerden.

*„Wir hinterfragen unser Handeln wieder mehr, wir reflektieren unsere Arbeit. Wir möchten näher an den Frauen dran sein. Aktuell schlüpfen wir öfter in die Rolle der Bewohner\*innen, nehmen Sichtweisen der Bewohner\*innen ein, überlegen, an welchen Stellen Partizipation möglich wäre. Wir haben ein umfassendes Konzept zum internen Beschwerdemanagement entwickelt, das den Frauen und Kindern aber auch erklärt werden muss. Leider fehlt es dafür oft an Zeit.“*

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Würzburg* «

*„Es gibt eine Reihe von Erkenntnissen, die sich im Laufe des Projektes bei allen Beteiligten eingestellt haben. Es braucht nicht den „großen Wurf“, das fertige Konzept, die ausgefeilten Pläne. Vielmehr gilt es, mit kleinen Schritten loszugehen und neue Dinge auszuprobieren.“*

*Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Würzburg*

## **Ein Mehraufwand, der sich lohnt**

Beschwerdemanagement und Partizipation kommen eine wichtige Rolle bei der Selbstermächtigung von gewaltbetroffenen Frauen zu. Eigene Bedürfnisse und Grenzen wahrzunehmen und diese zu äußern sind bedeutsame Schritte auf dem Weg zu einem selbstbestimmten Leben nach einer Gewalterfahrung. Die Einführung eines Beschwerdeverfahrens und die damit einhergehenden Auseinandersetzungen um Partizipationsstrukturen kann zur Entlastung einzelner Mitarbeiter\*innen und des gesamten Teams führen. Beschwerdeempfangende Mitarbeiter\*innen müssen nicht mehr individuell entscheiden, ob eine Beschwerde bearbeitet wird oder nicht. Konflikte zwischen Bewohner\*innen und Mitarbeiter\*innen können durch ein Beschwerdemanagement reduziert werden. Außerdem befördert eine höhere Toleranz für Fehler größere Kritikbereitschaft, eine offener Streitkultur und ein besseres Arbeitsklima.

Die Folge ist eine konstruktivere und innovativere Zusammenarbeit innerhalb der Einrichtung. Durch ein Beschwerdeverfahren werden Beschwerden quantifiziert. Das heißt: Werden mehrere Beschwerden zu einer Problemlage gebündelt, wie zum Beispiel zu fehlenden finanziellen Mitteln für einen Putzservice oder Nachtdienst für das Frauenhaus bzw. die Frauenschutzwohnung, können diese gezielter an (politische) Entscheidungsträger\*innen kommuniziert werden. Auch potenzielle Nutzer\*innen, die in einem Frauenhaus nicht aufgenommen wurden, können durch ein externes Beschwerde-

management in den Blick genommen werden. Ein transparentes Beschwerdemanagement ist ein wichtiges **Qualitätskriterium in Einrichtungen des Gewaltschutzes**. Als solches ist es in die Kalkulation der Finanzierung einzubeziehen. Die erfolgreiche Umsetzung eines Beschwerdemanagements in Frauenhäusern leistet einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Rechte gewaltbetroffener Frauen und für diskriminierungsfreie Unterstützungsleistungen, wie in der Istanbul-Konvention im Artikel 4 Absatz 3 gefordert. Es professionalisiert und bereichert die Arbeit maßgeblich, Mitarbeiter\*innen sowie Bewohner\*innen können hierdurch sehr profitieren. Es wird daher dringend empfohlen, ein transparentes, einheitliches und niedrigschwelliges internes Beschwerdemanagement zu befördern und in die Fachpraxis zu implementieren. Dazu gehört ebenso, Überlegungen zu externen Beschwerdeverfahren weiter voranzubringen.

**„Wir sind uns einig, dass der Begriff Beschwerde für uns eine Chance ist. Nämlich die Chance, die eigene Haltung aber auch die Haltung der Organisation zu beleuchten, in Frage zu stellen, neu zu denken. Wir leben von der Beschwerde. Wir können nur wachsen und können uns nur verändern, wenn wir Feedback bekommen.“**

Mitarbeiter\*in im Frauenhaus Neustadt

**Herausgeberin**

Frauenhauskoordinierung e. V. (FHK)  
Tucholskystraße 11 | 10117 Berlin  
+49(0)30 3384342 - 0  
info@frauenhauskoordinierung.de

**Redaktion**

Hanna Kopahnke, Referentin für das Themengebiet Partizipation

**Lektorat**

Sandra Gansweid

**Gestaltung & Satz**

Zoff Kollektiv

**Titel-Illustration**

Noa Snir

**Druck**

altstadt-druck GmbH

**Berlin, Juni 2022**

FHK vereint die Wohlfahrtsverbände Arbeiterwohlfahrt Bundesverband e.V., Diakonie Deutschland – Evangelischer Bundesverband, Paritätischer Gesamtverband e.V., Sozialdienst katholischer Frauen Gesamtverein e.V. / Deutscher Caritasverband e.V. sowie einzelne Träger von Frauenhäusern und Fachberatungsstellen. FHK koordiniert, vernetzt und unterstützt das umfassende Hilfe- und Unterstützungssystem, fördert die fachliche Zusammenarbeit und bündelt die Praxiserfahrungen, um sie in politische Entscheidungsprozesse sowie in fachpolitische Diskurse zu transportieren.

Das Projekt „Beschwerdemanagement zur Qualitätsentwicklung in Frauenhäusern: Instrument zur Professionalisierung und Partizipation“ wurde vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



FRAUENHAUS-  
KOORDINIERUNG e.V.

**Frauenhauskoordinierung e. V.**  
**Tucholskystraße 11**  
**10117 Berlin**  
**[www.frauenhauskoordinierung.de](http://www.frauenhauskoordinierung.de)**