



DAS BESCHWERDE- MANAGEMENT FÜR DIE INSTITUTIONEN DER KINDER- UND FAMILIENHILFE

PÄDAGOGISCHE HANDREICHUNG



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

BEMERKUNG

Zur besseren Lesbarkeit wird in diesem Dokument ausschließlich die generische Maskulinform verwendet. Diese Form bezieht sich, sofern nicht ausdrücklich anders angegeben, auf alle Geschlechter.

IMPRESSUM

Herausgeber: Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend & Generaldirektion der Kinder- und Familienhilfe

Koordination: Generaldirektion der Kinder- und Familienhilfe (DG AEF)

Autor: Service Qualité

Layout und Grafik: So Graphiste

Erscheinungsjahr: 2025

Veröffentlicht auf: www.men.public.lu ; www.aef.lu

Zitierweise: Ministerium für Bildung, Kinder und Jugend. (2025). *Das Beschwerdemanagement für die Institutionen der Kinder- und Familienhilfe: Pädagogische Handreichung*. Luxemburg.

**DAS BESCHWERDE-
MANAGEMENT FÜR DIE
INSTITUTIONEN DER KINDER-
UND FAMILIENHILFE**

INHALTSVERZEICHNIS



EINLEITUNG



08

1. Von der Gesetzgebung zur Praxis: Die Rechte der Kinder durch ein effizientes Beschwerdemanagement gewährleisten



10

2. Rahmenbedingungen eines beschwerdefreundlichen Verfahrens

- | | |
|--|----|
| 2.1 Rolle der Leitungsebene | 10 |
| 2.2 Stärkung von Beteiligung und Rechten | 10 |
| 2.3 Pädagogische Haltung und Transparenz im Beschwerdemanagement | 12 |
| 2.4 Positive Fehlerkultur als Chance zur Weiterentwicklung | 13 |



15

3. Implementierung eines Beschwerdesystems

- | | |
|--|----|
| 3.1 Berücksichtigung struktureller Besonderheiten von Organisationen | 15 |
| 3.2 Beschwerdeverfahren: Ursachen, Zielgruppe und Handhabung | 16 |
| 3.3 Beschwerdewege in der Kinder- und Familienhilfe | 17 |
| 3.4 Dokumentation und Evaluierung von Beschwerden | 18 |



19

SCHLUSSFOLGERUNG



LITERATURVERZEICHNIS

EINLEITUNG

Die kontinuierliche Wahrung der Kinderrechte in den Betreuungseinrichtungen, insbesondere des Rechts auf Beschwerde gemäß Artikel 12 der UN-Kinderrechtskonvention, ist ein zentrales Anliegen und eine grundlegende Verantwortung der Kinder- und Familienhilfe. Ein effektives Beschwerdemanagement fördert nicht nur eine offene und transparente Kommunikationskultur, sondern trägt auch maßgeblich zur stetigen Verbesserung der Betreuungsqualität bei.

Im ersten nationalen Rahmenplan der Kinder- und Familienhilfe (MENJE, 2021) wird die Entwicklung pädagogischer Handreichungen zur Unterstützung des Sektors vorgesehen, um Schutzkonzepte, Partizipation und Beschwerdemanagement zu fördern. Diese Handreichung konzentriert sich auf das Beschwerdemanagement, während die anderen beiden Dokumente die Themen Schutz und Partizipation behandeln.

Das Beschwerdemanagement kann nicht isoliert betrachtet werden, da es eng mit der Partizipation und der Entwicklung von Schutzkonzepten verknüpft ist. Diese drei Bereiche sind untrennbar miteinander verbunden und bilden wesentliche Bestandteile eines umfassenden Qualitätsmanagements, das gemeinsam zum Schutz der Kinderrechte beiträgt.

Ein strukturiertes Beschwerdemanagement unterstützt langfristig eine kontinuierliche Verbesserung. Dies schützt nicht nur die Kinder und Jugendlichen, sondern stärkt auch die Qualität und Stabilität der Institutionen selbst.

Die vorliegende Handreichung widmet sich der Bedeutung und Umsetzung eines Beschwerdemanagements in der Kinder- und Familienhilfe. Sie beleuchtet sowohl die Herausforderungen als auch die Chancen eines konstruktiven Beschwerdemanagements. Ziel ist es, Fachkräfte in der Kinder- und Familienhilfe dabei zu unterstützen, ein Beschwerdemanagement zu entwickeln und umzusetzen, das die Bedürfnisse und Anliegen der betreuten Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie deren Familien in den Mittelpunkt stellt und zur kontinuierlichen Verbesserung der Dienstleistungen beiträgt.

Im Vorfeld wurden Workshops und Umfragen durch das AEF Social Lab in Luxemburg durchgeführt, bei denen sowohl Fachkräfte als auch Empfänger der Kinder- und Familienhilfe einbezogen wurden (AEF Social Lab, 2023a; 2023b).

Schlussendlich soll das Beschwerdemanagement als fester Bestandteil der professionellen Praxis in der Kinder- und Familienhilfe etabliert werden. Dies stärkt das Vertrauen aller Beteiligten und trägt maßgeblich zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung bei.



KAPITEL 1

VON DER GESETZGEBUNG ZUR PRAXIS: DIE RECHTE DER KINDER DURCH EIN EFFIZIENTES BESCHWERDE- MANAGEMENT GEWÄHRLEISTEN

Artikel 12 der UN-Kinderrechtskonvention hebt die Bedeutung der Partizipation von Kindern in Entscheidungsprozessen hervor, insbesondere in Bezug auf Beschwerden oder andere Angelegenheiten, die sie persönlich betreffen. Der Artikel stellt sicher, dass ihre Stimme gehört wird und ihre Interessen angemessen berücksichtigt werden.

1. *„Die Vertragsstaaten sichern dem Kind, das fähig ist, sich eine eigene Meinung zu bilden, das Recht zu, diese Meinung in allen das Kind berührenden Angelegenheiten frei zu äußern, und berücksichtigen die Meinung des Kindes angemessen, entsprechend seinem Alter und seiner Reife.“*
2. *„Zu diesem Zweck wird dem Kind insbesondere Gelegenheit gegeben, in allen das Kind berührenden Gerichts- oder Verwaltungsverfahren entweder unmittelbar oder durch einen Vertreter oder eine geeignete Stelle seine Ansichten darzulegen.“*

Die Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten (EMRK) garantiert in Artikel 13 das Recht auf eine wirksame Beschwerde (Conseil de l'Europe, 1950). Dieser Artikel bildet die Grundlage für nationale Regelungen zur Beschwerdekultur, wie sie beispielsweise im Nationalen Rahmenplan der Kinder- und Familienhilfe festgelegt sind.

Artikel 13 lautet: „Jede Person, die in ihren in dieser Konvention anerkannten Rechten oder Freiheiten verletzt worden ist, hat das Recht, bei einer innerstaatlichen Instanz eine wirksame Beschwerde zu erheben, auch wenn die Verletzung von Personen begangen worden ist, die in amtlicher Eigenschaft gehandelt haben“.

Diese Gesetzgebung gewährleistet, dass Betroffene Zugang zu effektiven Beschwerdemechanismen haben, um Verstöße gegen ihre Rechte zu melden und eine angemessene Prüfung sowie Abhilfe zu erhalten. Sowohl die UN-Kinderrechtskonvention als auch die nationale Gesetzgebung der Kinder- und Familienhilfe in Luxemburg¹ unterstützen die systematische Umsetzung der Partizipation von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sowie deren Herkunftsfamilien. Das Recht, gehört zu werden, wird hierbei als wesentliche Voraussetzung angesehen, um sicherzustellen, dass die Stimmen der Betroffenen bei Entscheidungen, die sie betreffen, berücksichtigt werden.

Das Recht auf Beschwerde ist hierbei ein zentraler Schutzmechanismus. Es garantiert, dass die Angebote der Kinder- und Familienhilfe als sichere Räume dienen, die Grenzverletzungen, Gewalt und Missbrauch verhindern. Gut funktionierende Beschwerdeverfahren tragen nicht nur dazu bei, die Rechte der Kinder und Jugendlichen zu schützen, sondern fördern auch eine kontinuierliche Verbesserung der Hilfsangebote (MENJE, 2021).



¹ Loi du 16 décembre 2008 relative à l'aide à l'enfance et à la famille (Memorial A192, 2008).
<https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2008/12/16/n4/jo>

KAPITEL 2

RAHMEN- BEDINGUNGEN EINES BESCHWERDE- FREUNDLICHEN VERFAHRENS

10

Die grundlegende Vorstellung, Beschwerden als Chance zur kontinuierlichen Qualitätsverbesserung zu betrachten, verdeutlicht, dass wir uns intensiver mit den Rahmenbedingungen für einen verfahrensorientierten Ansatz auseinandersetzen müssen.

2.1 Rolle der Leitungsebene

Die Implementierung eines Beschwerdemanagements beginnt mit der klaren Übernahme der Verantwortung durch die Leitungsebene. Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, die Einbeziehung der verschiedenen Perspektiven und die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen. Eine positive Haltung der Leitungsebene zu allen Mitarbeitenden ist entscheidend, um eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre für Beschwerden zu fördern (Urban-Stahl, 2013).

Wenn Führungskräfte Beschwerden wertschätzend entgegennehmen, schaffen sie ein Umfeld, in dem Betroffene sich sicher fühlen, ihre Anliegen zu äußern. Durch die Ermutigung der Mitarbeitenden, Beschwerden offen anzunehmen, entsteht eine Vertrauenskultur.

2.2 Stärkung von Beteiligung und Rechten

Die Betreuungseinrichtungen ist ein Ungleichgewicht der Machtverhältnisse unvermeidlich. Es liegt in der Verantwortung der Fachkräfte, dieses Machtgefälle kritisch zu reflektieren und Strategien zu entwickeln, um Machtmissbrauch zu verhindern oder zumindest zu minimieren. Die aktive Einbeziehung der Perspektiven und Bedürfnisse der Kinder und der Familien ist entscheidend, um ihre Stimme zu stärken und das Machtungleichgewicht zu verringern.

Dies schafft ein unterstützendes und respektvolles Umfeld, in dem sich Kinder sicher fühlen und ihre Anliegen offen äußern können. Wolff et al. (2017) betonen die Notwendigkeit von Richtlinien, die Machtverhältnisse ausgleichen, die Beteiligung der Kinder fördern und ihre persönlichen Rechte schützen. Diese Richtlinien lassen sich durch die Konzepte „*Choice*, *Voice* und *Exit*“ zusammenfassen. Wolff et al. (2017, S. 18-19) erläutert, dass diese Begriffe wie folgt zu verstehen sind:

A. Choice: Die Möglichkeit, zwischen verschiedenen Alternativen zu wählen. In der Kinder- und Familienhilfe bedeutet dies, dass Kinder und Familien mehrere Kanäle und Methoden zur Verfügung haben sollten, um ihre Beschwerden vorzubringen.

- **Beispiel:** Eine Einrichtung bietet diverse Möglichkeiten an, Beschwerden zu äußern, z.B. durch Vertrauenspersonen, ein anonymes Beschwerdepfach, regelmäßige Gesprächsrunden oder digitale Plattformen.

B. Voice: Die Möglichkeit, Unzufriedenheit und Meinungen auszudrücken, insbesondere bei Verletzungen persönlicher Rechte oder dem Wunsch nach Veränderungen innerhalb der Organisation.

- **Beispiel:** Ein gut strukturiertes Beschwerdemanagement ermöglicht es Kindern und Familien, ihre Anliegen ausführlich zu schildern und sich gehört zu fühlen. Dies kann durch Einzelgespräche, anonyme Feedback-Formulare oder spezifische Beschwerdegespräche erfolgen. Institutionen sollten sicherstellen, dass Betroffene informiert werden, wie sie Verletzungen persönlicher Rechte melden können.

C. Exit: Die Möglichkeit, sich aus einer belastenden Situation zurückzuziehen. Diese Option dient der Deeskalation und ermöglicht es Kindern, ihre persönlichen Grenzen zu wahren.

- **Beispiel:** Eine Kultur der offenen Tür bei Einzelgesprächen oder die Vereinbarung von Signalen wie "Stopp, das möchte ich nicht". mit einer einfachen Handgeste sind konkrete Methoden, um die Grenzen der Kinder zu respektieren. Die Exit-Option ist ein zentrales Instrument, um in pädagogischen Beziehungen das Bedürfnis nach Nähe und Distanz klar zu kommunizieren.

Diese Leitlinien dienen als Grundlage für die Entwicklung eines Beschwerdemanagements in der Kinder- und Familienhilfe. Sie gewährleisten, dass die Bedürfnisse und Rechte von Kindern und Familien angemessen berücksichtigt werden und fördern ihre aktive Beteiligung an Entscheidungsprozessen.

2.3 Pädagogische Haltung und Transparenz im Beschwerdemanagement

Die pädagogische Haltung von Fachkräften ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines beschwerdefreundlichen Verfahrens in der Kinder- und Familienhilfe. Es geht dabei nicht nur um die Bearbeitung von Beschwerden, sondern auch darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem Kinder, Jugendliche und ihre Familien sich sicher und ermutigt fühlen, ihre Anliegen offen zu äußern. Eine offene und transparente Kommunikation ist hier von zentraler Bedeutung, da sie das Beschwerdemanagement für alle Beteiligten nachvollziehbar und verständlich gestaltet.

Ein wichtiger Bestandteil der pädagogischen Haltung ist die präzise und transparente Dokumentation von Gesprächen, Beobachtungen und Entscheidungen, um den gesamten Prozess für alle nachvollziehbar zu machen. Die Bedeutung einer klaren und zugänglichen Dokumentation wird in Kapitel 3.4 detaillierter behandelt.

Im Mai 2021 wurde ein weiterer Schritt zur Stärkung der Transparenz und Partizipation in der Kinder- und Familienhilfe durch die Einführung des Arbeitsmodelles der Sicherheitsorientierten Praxis (SOP) gemacht. Dieses von der *Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille (DG AEF)* sowie dem *Office national de l'enfance (ONE)* implementierte Modell trägt wesentlich dazu bei, die pädagogische Haltung zu erweitern und zu professionalisieren. SOP bringt eine Haltung mit sich, die auf Transparenz, Klarheit und Partizipation abzielt (Peters & Jäger, 2021) – Werte, die auch im Beschwerdemanagement von zentraler Bedeutung sind.



Die Einführung von SOP unterstützt somit die Entwicklung einer professionellen Haltung, die es Fachkräften ermöglicht, kompetent und transparent auf Beschwerden einzugehen. Gleichzeitig wird durch die kontinuierliche Schulung der Fachkräfte sichergestellt, dass sie in der Lage sind, auf die Bedürfnisse und Rechte der Kinder und Jugendlichen einzugehen und Beschwerden konstruktiv zu bearbeiten. Dieser Ansatz ist zudem im Einklang mit den Zielen des Nationalen Rahmenplans der Kinder- und Familienhilfe (MENJE, 2021), der Fortbildungen und Supervisionen vorsieht.

Um ein glaubwürdiges und effektives Beschwerdesystem zu gewährleisten, ist es wichtig, dass Fachkräfte eine neutrale und professionelle Haltung einnehmen. Diese Neutralität schafft das notwendige Vertrauen bei den Betroffenen, dass ihre Anliegen tatsächlich ernst genommen werden. Kinder, Jugendliche und deren Familien sind eher bereit, von Beschwerdemöglichkeiten Gebrauch zu machen, wenn sie das Gefühl haben, dass diese Verfahren zuverlässig und vertraulich sind. Die Vertrauenswürdigkeit derjenigen, die Beschwerden entgegennehmen, sowie ein offenes und unterstützendes Klima in der Einrichtung spielen dabei eine entscheidende Rolle. Ebenso ist die Verwendung einer klaren und verständlichen Sprache essenziell, um den Zugang zu Informationen für alle Beteiligten zu erleichtern (Der Paritätische Bayern, 2023).

2.4 Positive Fehlerkultur als Chance zur Weiterentwicklung

Eine positive Fehlerkultur spielt eine entscheidende Rolle im Beschwerdemanagement. Sie bildet die Basis dafür, dass Organisationen aus Fehlern lernen und sich kontinuierlich verbessern können, was sowohl die internen Prozesse als auch die Zusammenarbeit mit den Hilfeempfängern optimiert. Indem Fehler transparent kommuniziert und konstruktiv behandelt werden, können Prozesse optimiert und Vertrauen in die Institution aufgebaut werden.

Oppermann et al. (2021) betonen, dass eine sogenannte Aufmerksamkeitskultur gegenüber Fehlern unerlässlich ist. Diese Kultur betrachtet Fehler nicht als individuelles Versagen, sondern als Ausdruck organisationaler Strukturen. Indem man kleine Fehler frühzeitig erkennt und offen kommuniziert, lassen sich größere Probleme vermeiden und systemische Schwächen gezielt aufdecken. Lellingner und Peters (2010) ergänzen, dass eine positive Fehlerkultur auf allen Hierarchieebenen verankert werden muss. Der Kern dieser Kultur liegt darin, Fehler systematisch zu analysieren, ihre Ursachen zu ermitteln und Maßnahmen zu ergreifen, um Wiederholungen in der Zukunft zu verhindern (Brückner, 2021).

Damit aus Fehlern tatsächlich gelernt werden kann, ist es unerlässlich, dass sie offen angesprochen und gemeldet werden. Nur so können Anerkennung und Korrektur erfolgen. Diese Transparenz schafft eine gemeinsame Haltung innerhalb der Institution, die sowohl die internen Abläufe als auch die Arbeit mit den Hilfeempfängern verbessert. Besonders die Führungsebene spielt dabei eine zentrale Rolle, da ihre Offenheit gegenüber Fehlern ein Klima schafft, in dem sich Mitarbeitende sicher fühlen, Probleme anzusprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen (Oppermann et al., 2021). Dieses Vertrauen stärkt die Fähigkeit der Organisation, sich selbst zu korrigieren und kontinuierlich zu verbessern.

Eine konstruktive Fehlerkultur bildet somit die Grundlage für ein effektives Beschwerdemanagement. Institutionen, die erkennen, dass Risiken und Fehler unvermeidbar sind, fördern das Vertrauen in die kontinuierliche Verbesserung ihrer Strukturen. Dies stärkt nicht nur die internen Strukturen, sondern verbessert auch die Beziehung zu den Hilfeempfängern.



KAPITEL 3

IMPLEMENTIERUNG EINES BESCHWERDESYSTEMS

3.1 Berücksichtigung struktureller Besonderheiten von Organisationen

Das Beschwerdemanagement sollte sich nach der Organisationsstruktur (zentrale oder dezentrale Steuerung der Abläufe), der Angebotsstruktur, der Größe der Einrichtung und den Adressaten richten. In zentral gesteuerten Organisationen werden Beschwerden an einer Stelle gesammelt und bearbeitet, was zu einheitlichen Verfahren und einer besseren Übersicht führt. In dezentral organisierten Strukturen hingegen liegt die Verantwortung für das Beschwerdemanagement direkt bei den einzelnen Abteilungen oder Standorten. Diese Form bietet mehr Flexibilität, kann jedoch dazu führen, dass die Verfahren weniger konsistent sind. Daher sollte für alle Beteiligten klar sein, wie die Trägerstruktur organisiert ist und an wen sie sich bei Beschwerden wenden können (Urban-Stahl, 2013).

Für Urban-Stahl ist es entscheidend, unabhängig von der Größe der Organisation oder den vorhandenen Ressourcen, ein Beschwerdesystem zu entwickeln, das den Bedürfnissen der Institution entspricht und effizient arbeitet. Kleinere Organisationen verfügen häufig über begrenzte personelle Ressourcen, um umfassende Beschwerdeverfahren zu etablieren. Umso wichtiger ist es, vorhandene Mittel optimal zu nutzen und Partnerschaften mit anderen Trägern zu suchen, um gemeinsam mit den betreuten Kindern und deren Familien neue Lösungsansätze zu erarbeiten. Dabei kann die Art der Unterstützung je nach Bedarf variieren – von externer Beratung und Begleitung über Weiterbildungsangebote bis hin zur Nutzung vorgefertigter Prozesse und Strukturen.

3.2 Beschwerdeverfahren: Ursachen, Zielgruppe und Handhabung

Zu Beginn eines Beschwerdeverfahrens ist es wichtig, die Ursachen für Beschwerden sowie die potenziellen Beschwerdeführenden klar zu definieren (Pamme, 2016). Ursachen für Beschwerden können vielfältig sein: Missstände in der Betreuung, Missverständnisse zwischen Fachkräften und Betroffenen oder unzureichende Kommunikation über Erwartungen und Bedürfnisse. Dies sollte in enger Zusammenarbeit mit Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen erfolgen, um alle relevanten Gruppen aktiv einzubinden (Urban-Stahl, 2013).

Für den Autor kann ein Ampelsystem als hilfreiches Werkzeug dienen, um Verhaltensstandards klar zu kommunizieren und Orientierung zu geben, besonders im Umgang mit vulnerablen Gruppen wie Babys, Kleinkinder oder Menschen mit Sprachbarrieren. Es fördert sowohl die Prävention durch klare Regeln als auch die Reflexion und Verbesserung des Verhaltens, indem es aufzeigt, welche Verhaltensweisen eine berechtigte Beschwerde rechtfertigen.

Das Beschwerdeverfahren richtet sich an verschiedene Gruppen, darunter Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene sowie deren Familien, die Leistungen der Kinder- und Familienhilfe in Anspruch nehmen. Eine systematische Bearbeitung von Beschwerden bietet Kindern, Jugendlichen und Familien die Möglichkeit, aktiv an den internen Prozessen mitzuwirken. Dies fördert Transparenz und stärkt sowohl das Selbstvertrauen als auch das Gefühl, gemeinsam Herausforderungen bewältigen zu können. Besonders wichtig ist es, jene Personen zu berücksichtigen, die möglicherweise nicht in der Lage sind, eigenständig Beschwerden vorzubringen, wie Säuglingen, Kleinkinder sowie Menschen mit Sprachbarrieren oder intellektuellen Beeinträchtigungen. In solchen Fällen übernehmen Kinderanwälte oder Referenzpersonen eine zentrale Rolle als Interessenvertretung (Urban-Stahl et al., 2022).

Die Zusammenarbeit im Team ist entscheidend, da sie es ermöglicht, die individuellen Fähigkeiten und Erfahrungen der Teammitglieder zu bündeln und effektiv zu nutzen. Fachkräfte sollten stets einfühlsam auf die Bedürfnisse derjenigen eingehen, die ihre Dienstleistungen in Anspruch nehmen, und eine Umgebung schaffen, die Sicherheit und Wohlbefinden vermittelt. Externe Supervision sowie fundiertes Wissen über das soziale Netzwerk sind dabei wichtige Unterstützungselemente für pädagogische Fachkräfte (Maywald, 2021).

3.3 Beschwerdewege in der Kinder- und Familienhilfe

In der Kinder- und Familienhilfe sind Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene sowie Erziehungsberechtigte auf die Unterstützung von Fachkräften angewiesen, sei es aufgrund deren Expertise oder der verfügbaren Ressourcen. Deshalb ist es besonders wichtig, dass die Beschwerdewege leicht zugänglich und klar kommuniziert werden. Verantwortlichkeiten sollten klar definiert und ein vertrauensvolles Umfeld geschaffen werden, in dem sich Kinder und Familien sicher fühlen, ihre Anliegen offen anzusprechen (Pamme, 2016).

Da Beschwerden von Kindern, Jugendlichen und deren Familien vielfältige Inhalte, Gründe und Facetten haben können, müssen verschiedene Beschwerdewege bereitgestellt werden. Diese sollten sowohl innerhalb als auch außerhalb der Einrichtung zur Verfügung stehen. Die zuständigen Träger sind dafür verantwortlich, die Beschwerdewege klar zu kommunizieren.

Zu internen Beschwerdewegen gehört die Möglichkeit, sich direkt an einen Vertrauensberater, die Einrichtungsleitung oder einen hierfür designierten Ansprechpartner zu wenden, sei es durch ein persönliches Gespräch, eine E-Mail oder einen Beschwerdebriefkasten (Urban-Stahl et al., 2022). Zudem sieht der Nationale Rahmenplan vor, regelmäßige interne Meinungsbefragungen der Betroffenen im Bereich der Kinder- und Familienhilfe vor, um die Qualität der erbrachten Leistungen zu erfassen (MENJE, 2021).

Für externe Beschwerdewege stehen verschiedene Anlaufstellen zur Verfügung, die speziell darauf ausgerichtet sind, die Rechte und Anliegen von Kindern, Jugendlichen und Eltern zu schützen. Das *Office national de l'enfance (ONE)* hat die Aufgabe, die Umsetzung von Maßnahmen zur Hilfe, Unterstützung und zum Schutz von Kindern, Jugendlichen, jungen Erwachsenen und ihren Familien sicherzustellen. Die *Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille (DG AEF)* ist für den Empfang und die Bearbeitung von Beschwerden im Zusammenhang mit den Unterstützungsmaßnahmen verantwortlich. Eine weitere Instanz ist der *Ombudsmann für Kinder und Jugendliche (OKAJU)*, eine unabhängige Stelle, die Beschwerden bezüglich der Kinderrechte entgegennimmt und bearbeitet.

- **ONE** : one@one.etat.lu (+352 247-73696)
- **DG AEF** : reclamation.aef@men.lu
- **OKAJU** : contact@okaju.lu (+352 283-73635)

3.4 Dokumentation und Evaluierung von Beschwerden

Eine präzise und strukturierte Dokumentation von Beschwerden ist in der Kinder- und Familienhilfe von zentraler Bedeutung, um alle relevanten Informationen festzuhalten. Durch die systematische Erfassung von Beschwerden können Muster erkannt und langfristige Lösungen entwickelt werden, die den Schutz von Kindern und Jugendlichen optimieren. Die Dokumentation sollte neben dem Beschwerdeinhalt auch den Verlauf der Bearbeitung, die ergriffenen Maßnahmen und die beteiligten Personen enthalten. Eine regelmäßige Auswertung der dokumentierten Beschwerden kann Schwachstellen der Einrichtung aufdecken und präventive Maßnahmen fördern (Urban-Stahl, 2013).

Transparenz und Vertraulichkeit sind hierbei von großer Bedeutung: Die Betroffenen, insbesondere Kinder und Jugendliche, müssen nachvollziehen können, wie ihre Beschwerden bearbeitet werden. Gleichzeitig müssen ihre sensiblen Daten geschützt werden. In dringenden Fällen, die das Kindeswohl gefährden, ist jedoch schnelles Handeln erforderlich, auch wenn dies die Vertraulichkeit der Beschwerde betrifft. In solchen Fällen müssen die Betroffenen klar über die Gründe der eingeleiteten Maßnahmen informiert werden, um Vertrauen und Transparenz im Verfahren zu gewährleisten (Manzel et al., 2022).

Darüber hinaus muss die Dokumentation standardisiert und regelmäßig überprüft werden, um sicherzustellen, dass sie den gesetzlichen Vorgaben und den internen Richtlinien entspricht. Die Ergebnisse der Evaluierung sollten umfassend dokumentiert und allen Beteiligten zur Verfügung gestellt werden.

Pamme (2016) schlägt folgende Schritte zur Evaluierung vor:

- 1. Bewertung der Ergebnisse:** Das Ziel besteht darin, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und die Beschwerdemechanismen anzupassen. Dabei sollten sowohl die Ursachen der Beschwerden als auch wiederkehrende Muster systematisch analysiert werden.
- 2. Dokumentation der Ergebnisse:** Die Ergebnisse der Evaluierung sollten umfassend dokumentiert und allen beteiligten Parteien sowie den Verantwortlichen zur Verfügung gestellt werden. Diese Dokumentation muss klare und konkrete Empfehlungen zur Verbesserung enthalten, die auf den Erkenntnissen der Analyse basieren.
- 3. Nutzung der Ergebnisse:** Die eigentliche Stärke der Beschwerdeevaluierung liegt in ihrer Funktion als Werkzeug für die kontinuierliche Organisationsentwicklung. Beschwerden bieten wertvolle Einblicke in die Perspektiven und Bedürfnisse der Hilfeempfänger und sind eine zentrale Quelle für Lernprozesse innerhalb der Organisation. Durch die systematische Analyse und das Lernen aus Beschwerden werden gezielte Maßnahmen entwickelt, die langfristig zur Verbesserung der Organisation beitragen.

KAPITEL 4

SCHLUSSFOLGERUNG

Das Beschwerdemanagement stellt für jede Organisation, die mit Kindern, Jugendlichen und deren Familien arbeitet, eine zentrale Verantwortung dar. Durch die kontinuierliche Anpassung der Strukturen, die Optimierung interner Abläufe sowie die gezielte Fortbildung des Personals wird sichergestellt, dass die Stimmen der Betroffenen gehört und ihre Rechte geschützt werden. Ein effektives und nachhaltiges Beschwerdesystem muss sich dabei stetig weiterentwickeln, um diese Anforderungen zu erfüllen.

Ein erfolgreiches Beschwerdemanagement sollte über die bloße Konfliktlösung hinausgehen und eine offene, transparente und vertrauensvolle Umgebung schaffen, in der sich Kinder und Jugendliche sicher fühlen, ihre Meinung und Bedürfnisse frei zu äußern. Beschwerden bieten wertvolle Rückmeldungen, die nicht nur den Lernprozess fördern, sondern auch zur Stärkung der Partizipation und des Schutzes der Kinderrechte beitragen.

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement stärkt sowohl die Partizipation als auch den Schutz der Kinderrechte, indem es eine Umgebung schafft, in der Kinder und Jugendliche ihre Meinungen und Bedürfnisse sicher äußern können. Diese Atmosphäre, die nicht nur die Entwicklung der Betroffenen fördert, sondern auch die Beziehung zu den Institutionen stärkt, trägt letztlich zur nachhaltigen Verbesserung der Betreuungsqualität bei.



KAPITEL 5

LITERATURVERZEICHNIS

- AEF Social Lab. (2023a). *Rapport d'enquête : La protection c'est ... dans le cadre de l'implémentation du cadre de référence pour l'aide à l'enfance et à la famille. Rapport Juin 2023.* AEF Social Lab. <https://aef.lu/wp-content/uploads/2023/06/Rapport-denquete-La-protection-cest.pdf>
- AEF Social Lab. (2023b). *Rapport d'enquête – version détaillée : Des lettres pour l'avenir, dans le cadre de l'implémentation du cadre de référence nationale de l'aide à l'enfance et à la famille. Rapport Août 2023.* AEF Social Lab. <https://aef.lu/wp-content/uploads/2023/12/Rapport-Lettres-pour-lavenir-final-version-detaillee.pdf>
- Brückner, C. (2021). *Qualitätsmanagement und Fehlerkultur: Mit Fehlern gewinn-bringend umgehen.* Carl Hanser Verlag.
- Comité des droits de l'enfant (2009). *Observation générale n°12. Le droit de l'enfant d'être entendu.* <https://www.right-to-education.org/fr/resource/comite-des-droits-de-lenfant-observation-g-n-rale-no12-le-droit-de-lenfant-d-tre-entendu>
- Conseil de l'Europe. (1950). *Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales telle qu'amendée par les Protocoles n° 11 et n° 14.* <https://rm.coe.int/1680063776>
- Der Paritätische Bayern. (2023). *Das KJSG – Besserer Kinderschutz, mehr Partizipation und Teilhabe für ALLE: Ein Praxishandbuch zur Reform der Kinder- und Jugendhilfe.* Wahlhalla Fachverlag.
- Lellinger, D., & Peters, U. (2010). *Partizipation in den stationären Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung.* Ministère de la Famille et de l'Intégration.
- Manzel, M., Tomaschowski, L., & Urban-Stahl, U. (2022). *Beschwerde und Ombudschaft in der Kinder- und Jugendhilfe.* Beltz Juventa.
- Maywald, J. (2021). *Kinderrechte in der Kita. Kinder schützen, fördern, beteiligen.* (2. Auflage). Herder.
- Ministère de l'Education nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse [MENJE]. (2021). *Cadre de référence de l'aide à l'enfance et à la famille.* Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille. <https://men.public.lu/de/publications/aide-et-assistance/rahmenplan-de.html>

- Oppermann, C., Kuhls, A., Schröer, W., Winter, V., & Wolff, M. (2021). *Kultur der Achtsamkeit als wesentlicher Aspekt eines Schutzkonzeptes*. [E-learning Kinderschutz ECQAT Schutzkonzepte]. KJPP, Universitätsklinikum Ulm. <https://kinderschutz-im-saarland.de/course/view.php?id=134>
- Pamme, H. (2016). Umgang mit Beschwerden beim öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe. In Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) (Hrsg.), *Qualitätsentwicklung interner Beschwerdeverfahren bei den Jugendämtern in Westfalen-Lippe*, 23–40. Druckerei Kettler. https://www.lwl.org/lja-download/pdf/Umgang_mit_Beschwerden_WEB.pdf
- Urban-Stahl, U. (2013). *Beschwerden erlaubt! 10 Empfehlungen zur Implementierung von Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe*. Freie Universität Berlin. https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=50931
- Urban-Stahl, U., Jann, N., & Bochert, S. (2022). *Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe*. Ernst Reinhardt Verlag.
- Peters, U., & Jäger, J. A. (2021). *Sicherheitsorientierte Praxis in der Kinder- und Familienhilfe (SOP): Materialienheft*. SOP Netzwerk. <https://sopnet.org/wp-content/uploads/2021/02/Materialien-2021e.pdf>
- Wolff, M., Schröer, W., & Fegert, J. M. (2017). *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis: Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch*. Beltz Juventa.



**LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ
DE LUXEMBOURG**

**Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse**

33, Rives de Clausen
L-2165 Luxembourg

www.men.public.lu
www.gouvernement.lu



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse