

# Mit Elternbeschwerden sicher und konstruktiv umgehen

**Zur Bedeutung und Entwicklung eines individuellen Beschwerdemanagement-Verfahrens** ■ »Warum hat Paula keine Matschhose an?« oder »Ich habe heute gesehen, wie Sie auf dem Spielplatz mit zwei Kindern geschimpft haben!«. Solche und ähnliche Sätze kennt jede pädagogische Fachkraft, und doch sind sie in jeder Situation anders. Ein konstruktiver Umgang mit Beschwerden von Eltern unterstützt die Zusammenarbeit im Sinne einer erziehungspartnerschaftlichen Haltung und damit eine gelungene Betreuungssituation der Kinder. Ein systematisches Vorgehen gibt allen Beteiligten Sicherheit, ein individuelles System schafft eine höhere Akzeptanz in der Umsetzung.



**Petra Lahrkamp**

Dipl.-Soz.-Päd. und Systemische Familientherapeutin (DGSF), freiberufliche Organisationsentwicklung von Kindertageseinrichtungen und Familienzentren

»Beschwerde-Management«, ein Begriff, der für Pädagoginnen und Pädagogen zunächst einmal keinen leichten Zugang bietet. Er beinhaltet »Beschwerde« – so etwas möchte man doch am Liebsten verhindern und »Management« – ein Begriff, den wir eher Wirtschaftsbereichen zuordnen. Als zusammengesetztes Substantiv provoziert er erst recht Distanz. In Kitas hat dieser Begriff durch mehrere Wege Einzug gehalten:

- durch QM-Systeme, die dazu formale und inhaltliche Vorgaben machen,
- über die Aufforderung der Landesjugendämter, diesen Aspekt in die Konzeption aufzunehmen
- oder als Kriterium eines Familienzentrums NRW.

**» Ein Beschwerdemanagement regelt den Umgang mit Beschwerden in einer Einrichtung.«**

Und auch darüber hinaus macht es Sinn, sich mit der Einführung eines individuellen Beschwerdemanagements in Ihrer Kita zu beschäftigen. Oft höre ich auf die Frage, wie eine Einrichtung mit Beschwerden umgeht, die Antwort »Wir sind so gut im persönlichen Kontakt mit unseren Eltern, wir regeln alles im 4-Augen-Gespräch.« Nur, sind so immer alle Eltern zu erreichen und alle Beschwerden adressier- sowie beantwortbar?

Ein Beschwerdemanagement regelt den Umgang mit Beschwerden in einer Einrichtung. Dazu muss auf der Grundlage einer für Kritik offenen Haltung zunächst einmal definiert werden, welche negativen Rückmeldungen von Eltern in Ihrer Einrichtung überhaupt als Beschwerde angesehen werden. Formal wird dann geklärt,

- wer auf welchem Weg/in welcher Form an wen eine Beschwerde adressieren kann,
- wie sie von wem aufgenommen wird,
- wer entscheidet, wie sie bearbeitet wird und
- wer wem auf welche Weise Rückmeldung gibt sowie wie das Ergebnis reflektiert wird.

## Universelles oder individuelles System?

Die Handreichungen von QM-Systemen stellen meist universell einsetzbare Arbeitshilfen zur Verfügung, um ein Beschwerdemanagementsystem zu entwickeln. Hier werden oft hilfreiche und allgemeingültige Fragen zu den Verfahrenswegen (also dem »Management«) gestellt, allerdings eher zu Beschwerden von Kindern. Eine Definition, was eine Beschwerde eigentlich ist, wird entweder vorausgesetzt oder in Anlehnung an die Literatur zur Partizipation in 2 Kategorien unterteilt: Verhinderungsbeschwerden und Ermöglichungsbeschwerden.

Verhinderungsbeschwerden zielen darauf ab, dass ein unerwünschtes Verhalten oder ein unerwünschter Effekt abgestellt wird, z.B. »Hat Max etwa schon wieder Weizenbrot gegessen, Sie wissen doch, dass er dagegen allergisch ist!« Ermöglichungsbeschwerden wollen Möglichkeitsräume erweitern oder neue Situationen

herbeiführen, z.B. »Können unsere Kinder nicht auch Scheren zur freien Verfügung wie die großen bekommen? Es gibt doch solche, die einen Schneidschutz haben?«

**» Sie brauchen eine individuelle Definition, was in Ihrer Einrichtung überhaupt als eine Beschwerde verstanden wird.«**

Um in Ihrer Einrichtung sicher und konstruktiv mit Beschwerden umgehen zu können, brauchen Sie eine individuelle Definition, was in Ihrer Einrichtung überhaupt als eine Beschwerde verstanden wird. Dieser Prozess kann aus meiner Sicht nur **individuell** sein, weil er

- von den individuellen Haltungen der Kolleginnen gegenüber Kritik geprägt ist,
- stark von der individuellen Elternschaft einer Kita abhängig ist und
- in wechselseitiger Beziehung mit der Unternehmenskultur steht.

Noch individueller wird es zudem durch die Fülle der Personen, die an diesem Verfahren beteiligt sind. Kinder und Eltern unterschiedlich in einem Beschwerdemanagement zu berücksichtigen, ist offensichtlich. Bei den Kindern hat zudem deren Alter und Entwicklungsstand ebenfalls eine große Bedeutung. Aber ebenso hat keine Kita eine vollständig homogene Elternschaft, zu der die Methoden und Verfahrensweisen dieses Systems passen sollten.

Insofern empfehlen sich für die Entwicklung eines individuellen Beschwerdemanagementsystems folgende Schritte:

1. *Erarbeiten einer positiven Haltung Beschwerden gegenüber*

Hier bedarf es zunächst der Reflexion im Team darüber, wie die einzelnen Kollegen/innen über mögliche eigene Fehler denken. Sind Fehler zu vermeiden oder als Hilfestellung zur Weiterentwicklung willkommen? Wie gehe ich damit um, wenn ich (vermeintliches) Fehlverhalten bei einer Kollegin oder bei Eltern beobachte? Wie reagiere ich, wenn ich mit einer solchen Wahrnehmung von Kollegen/innen oder Eltern konfrontiert werde? An welchen Stellen beziehe ich mögliche Beschwerden auf mich als Person, wann auf die Beschwerdeführende, wann auf einen Sachinhalt? Wie schnell beurteile ich eine geäußerte Beschwerde als »berechtigt oder unberechtigt« bzw. einen Standpunkt als »richtig oder falsch«? Bin ich neugierig auf die mögliche Botschaft, die hinter der Beschwerde steht?

*2. Verständnis entwickeln für die Bedeutung von Beschwerden*

Beschwerden von Eltern haben häufig eine Botschaft, die hinter dem geäußerten Inhalt steht. Oft hat diese mit mangelndem Verständnis über die pädagogische Arbeit in der Kita zu tun. Ob hier z.B. eine stärkere Transparenz der Arbeit oder die Bearbeitung von unterschiedlichen Auffassungen von Bildungsarbeit hilfreich sein kann, erfordert eine individuelle Analyse. Ebenso häufig hat die sekundäre Botschaft etwas mit dem Selbstbild der Eltern zu tun. Eine Beschwerde kann zeigen: »Ich kümmere mich als gute Mutter«, ohne dass der Inhalt als zu dramatisch empfunden wird. Seltener hat die Beschwerde einen Zusammenhang mit Konflikten auf der Beziehungsebene Eltern-Mitarbeiter. Allerdings sind das dann die, die als deutlich anstrengender wahrgenommen werden.

Werden Beschwerden nicht als Angriff aufgenommen, gegen den man sich verteidigen muss, können sie als Chance wahrgenommen werden: Für den konstruktiven Austausch mit den Eltern zum Wohle des Kindes und zur Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung. Dazu ist es notwendig, zu definieren, ab wann eine Beschwerde als solche angenommen wird.

*3. Festlegen einer kitaindividuellen Definition einer Beschwerde*

Um im Umgang mit Beschwerden Sicherheit für alle Beteiligten zu erlangen, ist es notwendig, im Team Einigkeit herzustellen, welche Beschwerden wie bearbeitet werden sollen. Dabei geht es



**Abb. 1: Eine positive Haltung gegenüber Elternbeschwerden kann auch dabei helfen, die Einrichtung qualitativ weiterzuentwickeln.**

auch um die Frage, ob z.B. Beschwerden wie »Ich möchte nicht mehr, dass Lukas mit Leon spielt, danach sagt er zu Hause immer Schimpfwörter« und »Ella würde auch so gerne einmal rutschen, aber da sind immer die Großen, und die sind ihr zu wild« auf dieselbe Art bearbeitet werden sollen. Diese Frage sollte zunächst an Ihre Einrichtungskonzeption und die pädagogischen Ziele rückgekoppelt werden. Dann auch an das jeweilige Klientel und an die möglichen dahinterliegenden Botschaften der Beschwerde. So entwickelt sich ein Handlungsgeländer, nach dem alle Kollegen/innen entscheiden, ob sie zusätzlich zu einem wertschätzenden Gespräch weitere Schritte, z.B. eine Reflexion im Team oder die Einbeziehung der Leitung, einleiten sollen.

*» Um im Umgang mit Beschwerden Sicherheit für alle Beteiligten zu erlangen, ist es notwendig, im Team Einigkeit herzustellen, welche Beschwerden wie bearbeitet werden sollen.«*

Bei der kitaindividuellen Definition von Beschwerden empfiehlt es sich, Kategorien zu bilden, in die Beschwerden einsortiert werden. Dazu hat es sich bewährt, zu Beginn im Team zu sammeln, welche Äußerungen von Eltern als Beschwerde aufgefasst werden. Bei dem Fokus auf Eltern wird sich hier häufig nur auf verbale Äußerungen konzentriert. Allerdings gibt es auch viele als Beschwerde empfundene nonverbale Äußerungen



**Abb. 2: Mögliche Kategorisierung von Elternbeschwerden**

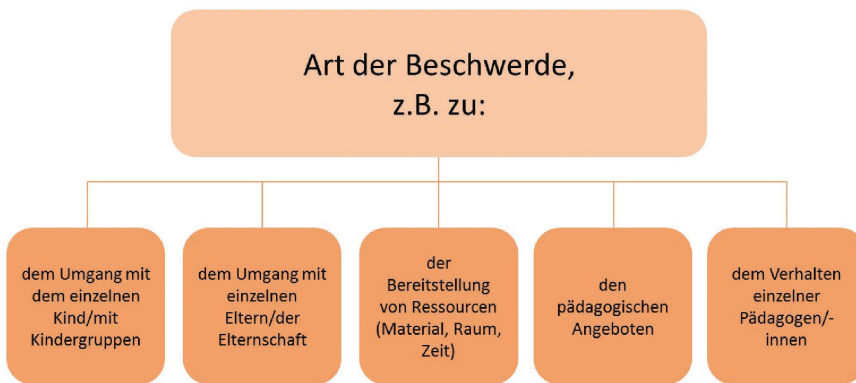


Abb. 3: Unterscheidung in passende Beschwerde-Kategorien nach Art der Beschwerde

wie Seufzen, Augen verdrehen oder genervte Bewegungen. Anschließend werden die wahrgenommenen Beschwerden nach Kriterien eingruppiert, die für den Prozess nützlich sind.

Kategorien können auf unterschiedlichen Wegen gefunden werden. Ein möglicher Zugang ist die Unterscheidung in Verhinderungs- und Ermöglichungsbeschwerden. Besonders die Ermöglichungsbeschwerden geben hier viele Anregungen für mögliche Veränderungen im pädagogischen Alltag und können dabei helfen, eine positive Haltung gegenüber Beschwerden zu entwickeln.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Unterteilung wie sie in Abb. 2 dargestellt ist. Sie empfiehlt sich, wenn beispielsweise aktuell im Team der Eindruck entstanden ist, dass es viele unklare Beschwerden einer grundsätzlich unzufriedenen Elternschaft gibt. Ebenso kann eine Unterscheidung in für Sie passende Kategorien erfolgen wie Abb. 3 zeigt.

» Kategorien können auf unterschiedlichen Wegen gefunden werden. Ein möglicher Zugang ist die Unterscheidung in Verhinderungs- und Ermöglichungsbeschwerden.«

Zudem ist eine Kategorie »ohne Handlungsbedarf« hilfreich. Hiermit ist nicht gemeint, Beschwerden zu definieren, die grundsätzlich als unsinnig oder unberechtigt abgetan werden. Eine wertschätzende Auseinandersetzung mit dem Inhalt und der evtl. dahinter liegenden Botschaft ist immer notwendig. Sie aber durch jede vor-

gebrachte Beschwerde in längere Reflexionsprozesse zu begeben oder über Handlungsalternativen nachzudenken, wäre kaum leistbar und auch wenig sinnvoll. Diese Kategorie gibt die Freiheit, nach einer ersten Prüfung zu entscheiden, dieser Beschwerde nicht weiter nachzugehen.

In den meisten Einrichtungen wird die Beschwerde »Warum fängt das Laternenfest schon um halb fünf an, da arbeitet mein Mann ja noch?!« eindeutig zu einer freundlichen Erklärung führen, in der deutlich wird, dass die Anfangszeit nicht zu verändern ist. Haben Sie allerdings eine sehr engagierte Elternschaft, die aber überwiegend berufstätig mit ähnlichen Arbeitszeiten ist, kann es sinnvoll sein zu überprüfen, ob eine andere Lösung gefunden werden sollte.

Ebenso können sich die Kolleginnen hier auch einmal über wiederkehrende, nicht zu klärende Beschwerden beschweren, ohne dabei in eine die Eltern ablehnende Haltung zu verfallen oder selbst dauernd darüber zu klagen.

So definiert das Team gemeinsam, welche Rückmeldungen von Eltern als Beschwerde in den jeweiligen Kategorien verstanden werden.

### Entwicklung eines individuellen Systems

Ist die Definition gefunden, werden dann die oben genannten Fragen beantwortet. Dabei geht es um klare Wege, die verlässlich für alle gelten und transparent und nachvollziehbar sein sollen. Hier müssen vor allem Zuständigkeiten definiert werden, zeitliche Abläufe und die Mittel, die angewendet werden können. Bei einer Elternschaft mit hohem Migrantenan-

teil, der über wenige Deutschkenntnisse verfügt, sind Wege für eine anonyme schriftliche Beschwerde kaum passend. Bei einer sehr heterogenen Elternschaft kann der Elternbeirat oft nur einen Teil der Adressaten erreichen, wenn es um die Möglichkeit der Beschwerde über Dritte geht. Wie können hier die anderen Anteile der Eltern erreicht werden? Je nach Klientel und Art der Beschwerde sind unterschiedliche Formen der Dokumentation sinnvoll.

» Je nach Klientel und Art der Beschwerde sind unterschiedliche Formen der Dokumentation sinnvoll.«

Wichtig ist ebenfalls, die Kolleginnen darin zu bestätigen, nicht auf jede Beschwerde sofort antworten zu müssen. Besonders bei den Beschwerden, die in Tür- und Angel-Gesprächen vorgebracht werden, fühlen sich Kollegen/innen oft unter Druck, sofort reagieren zu müssen. Das ist allerdings selten sinnvoll. Erlauben Sie sich, sich nach einer wertschätzenden Aufnahme der Beschwerde Zeit zu nehmen, die Beschwerde zu analysieren und auch die internen Bearbeitungswege einzuhalten. Dabei vermitteln Sie den Eltern Wertschätzung, wenn Sie eine spätere Rückmeldung ankündigen und auch zum vereinbarten Zeitpunkt geben.

### Fazit

Der Umgang mit Beschwerden von Eltern erfordert grundsätzlich eine positive Haltung gegenüber Beschwerden und die Bereitschaft, sich selbst und das eigene Verhalten zu reflektieren. Schon hier wird deutlich, dass es nur ein individuelles Beschwerdemanagement geben kann. Bei der Erarbeitung konkreter Wege für den Umgang mit der Beschwerde ist zudem die individuelle Elternschaft einer Einrichtung zu berücksichtigen. Gelingt es, Beschwerden ernst zu nehmen, ohne in eine Rechtfertigungsposition zu gelangen, können sie als konstruktive Hilfe bei der Betreuung des einzelnen Kindes und sogar bei der konzeptionellen Weiterentwicklung Ihrer Einrichtung dienen. ■