

Leitfaden zum Beschwerdemanagement

Diesen Beschwerdeleitfaden haben wir im Jahr 2020 erarbeitet. Die Anlässe hierfür waren die nur mäßige Bewertung unseres Beschwerdemanagements im Rahmen des Qualitätsmanagements unserer Einrichtungen in der Bewertung für das Jahr 2019¹ und das in allen unseren Einrichtungen entstandene Interesse, die **Zusammenarbeit mit den Eltern**² aktuellen Entwicklungen und Anforderungen (z.B. mehr U3-Kinder, konzeptionelle Änderungen, Umsetzung der Partizipation etc.) anzupassen, umfassend/er Transparenz herzustellen sowie die Mitwirkung der Eltern und unsere Feedbackkultur zu stärken. An der Erarbeitung dieses Leitfadens waren die Leitungen der Kitas sowie der Träger, in Person des Veraltungsleiters, und ein externer Experte beteiligt.

Unser Leitfaden ist folgendermaßen aufgebaut:

Aufbau des Leitfadens zum Beschwerdemanagement

1. Was ist eine Beschwerde für uns? Was verstehen wir unter einer Beschwerde?
Was ist positiv an einer Beschwerde?
2. Welche Beschwerdewege bieten wir den Eltern an? Wer nimmt Beschwerden entgegen?
3. Wie gehen wir mit einer Beschwerde um, wie bearbeiten wir diese? Wer ist daran beteiligt? Wie ist der Träger eingebunden?
4. Wie informieren wir die Eltern über unser Beschwerdemanagement? Wie ermutigen wir Eltern, Beschwerden einzubringen?
5. Wie beziehen wir unsere Kooperationspartner in unser Beschwerdemanagement mit ein?
6. Wie schulen wir unsere Fachkräfte für den und im Umgang mit Beschwerden und wie begleiten und unterstützen wir sie bei der Bearbeitung von Beschwerden?
7. Anhang: Beschwerdemanagement als Teil unserer Feedbackkultur und der Zusammenarbeit mit den Eltern

¹ Die Kitas arbeiten mit dem **pragma-indikatoren-modell® (pim®)**. Zur Umsetzung des Qualitätsentwicklungskreislaufs gehört die jährliche Bewertung aller relevanten pädagogischen Prozesse durch jede Fachkraft. Im Anhang dieses Beschwerdeleitfadens sind die pädagogischen Prozesse zur Zusammenarbeit mit den Eltern aufgeführt.

² Wenn in diesem Konzeptionspapier von Eltern die Rede ist, sind immer die für das jeweilige Kind verantwortlichen Erziehungsberechtigten gemeint.

Anlage 1: Formblatt zur Dokumentation einer Beschwerde

Anlage 2: Elterninformation zum Beschwerdemanagement

Anlage 3: Fallbeispiele von Beschwerden und Beschwerdeverläufen

Dazu im Einzelnen:

Leitfaden zum Beschwerdemanagement

1. Was ist eine Beschwerde für uns? Was verstehen wir unter einer Beschwerde? Was ist positiv an einer Beschwerde?

Die Fachkräfte in einer Kita erbringen eine **anspruchsvolle soziale Dienstleistung**: Bildung, Erziehung und Betreuung von Kindern. Dabei gehen sie eine **Erziehungspartnerschaft** mit den Eltern ein und arbeiten vertrauensvoll mit diesen zusammen. Aufgrund der Komplexität und des Umfangs dieser Dienstleistung einerseits und der hohen Bedeutung andererseits, die diese für die Eltern hat („Es geht um MEIN Kind!“), wird es neben den in der Regel überwiegenden positiven Aspekten im Einzelfall auch immer mal **Unzufriedenheiten, Sorgen, andere Sichtweisen und natürlich auch Missverständnisse** auf Seiten der Eltern geben. Diese können sehr unterschiedliche Ursachen und Hintergründe haben. Vom Grundsatz her lassen sich dabei **drei Beschwerdebereiche** unterscheiden. Hierzu einige Beispiele:

Kind	Eltern	Einrichtung
<ul style="list-style-type: none"> - Mein Kind wird nicht zur Toilette begleitet und hat immer eine dreckige Unterhose! - Mein Kind hat immer Hunger, wenn es nach Hause kommt. - Mein Kind hat heute Mittag (nicht) geschlafen? - Ein anderes Kind schlägt mein Kind! Hansen - Mein Kind isst Sand! - Mein Kind wird krank, weil es mit nassen Sachen draußen ist! - Mein Kind wird nicht gut gefördert! Hribar - Mein Kind hat keine*n Freund*in der Kita? - Mein Kind langweilt sich! Els 	<ul style="list-style-type: none"> - Ich bekomme andauernd Anrufe, obwohl mein Kind nur gehustet hat! Welter - Warum werde ich nie angerufen? Mein Kind hat doch gehustet! - Ich fühle mich nicht gut informiert darüber, was mein Kind in der Kita macht! - Das wusste ich nicht! Die Info habe ich nicht bekommen (z.B.: Heute Ausflug in den Wald: Aufbruch um 8.45) - Der letzte Elternabend hat nichts gebracht! - Ich finde morgens nie einen freien Parkplatz! - Die Bezugserzieherin meines Kindes hat keine Zeit für mich! 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Aufsichtspflicht im Außengelände ist unzureichend? (z.B. Zaun zu niedrig, Kinder ab 5 ohne Aufsicht im Außengelände, dicke Steine) - In der Konzeption fehlen mir die gesunde Ernährung, Musik, Fremdsprachen o.ä.? - Die Öffnungszeiten sind für meine Arbeitssituation unzureichend! - Die Leitung, der Träger ist nie erreichbar! - Die Kita bräuchte mal dringend einen neuen Anstrich! - Gibt es eigentlich einen Elternrat? Macht der auch was? Schwarzer

Auch wenn die Abgrenzung der drei Beschwerdebereiche nicht immer ganz trennscharf ist, wird deutlich, dass das mögliche Spektrum von Beschwerden groß ist. Auch wird man sehr schnell darauf stoßen, dass die **Wichtigkeit einer Beschwerde** von verschiedenen Personen sehr unterschiedlich eingeordnet wird. Was für den einen eher eine 'Kleinigkeit' ist, ist für jemand anderes schon ein ziemlich 'dickes Ding' und umgekehrt. Da 'ticken' die Eltern aber auch die Fachkräfte sehr unterschiedlich. Das führt uns zu der zweiten Unterscheidungsebene, nämlich: **Wie wird die Beschwerde vorgetragen?** Eine Beschwerde kann sehr sachlich, aber auch hoch emotionalisiert vorgetragen werden. Die Intensität der Gefühle muss dabei überhaupt nicht damit korrespondieren, ob es sich eher um 'Kleinigkeit' oder eine Angelegenheit von größerer Tragweite handelt (, wobei man ja auch darüber schon wieder sehr unterschiedlicher Meinung sein kann). Der **Grad der Emotionalität** hat in vielen Fällen mit der jeweiligen Persönlichkeit, der Vorgeschichte und der Qualität der Beziehung zu den jeweiligen Ansprechpersonen in der Kita zu tun. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, je frühzeitiger und selbstverständlicher eine Beschwerde angesprochen werden kann, desto geringer ist das Risiko einer emotionalen Eskalation.

Mit Blick auf die Erziehungspartnerschaft und die vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Fachkräften und Eltern im Interesse des Kindes ist es bedauerlich, wenn Eltern ihre Unzufriedenheit etc. nicht gegenüber den Fachkräften ansprechen und diese für sich behalten oder nur anderen Eltern gegenüber äußern. Mit einem solchen Verzicht der 'Übersetzung' von Unzufriedenheit in eine Beschwerde wird die **Chance** vergeben, eine Änderung, eine Verbesserung oder neue Verabredungen herbeizuführen. Dies ist nur möglich, wenn die beteiligten Akteure **über den Grund, über die Hintergründe der Unzufriedenheit ins Gespräch kommen**, ihre (oft) unterschiedlichen Sichtweisen austauschen und dann gemeinsam nach Lösungen für das der Unzufriedenheit zugrundeliegende Problem suchen. Insofern kann man sagen, dass eine **Beschwerde** – gerade bei sozialen Dienstleistungen – ein **Angebot zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und zur Verbesserung der Arbeit** ist.

2. Welche Beschwerdewege bieten wir den Eltern an? Wer nimmt Beschwerden entgegen?

Jede*r pädagogisch arbeitende Mitarbeiter*in hat ein offenes Ohr für Beschwerden der Eltern und nimmt Beschwerden **im persönlichen Gespräch** entgegen. **Diesbezüglich stimmt sich die Leitung mit dem Team ab.** Praktikant*innen und Freiwillige sind angehalten, wenn sie bezüglich einer Beschwerde angesprochen werden, eine Fachkraft hinzuziehen. Darüber hinaus können Eltern sich aber auch direkt an die **Leitung** Ihrer Einrichtung, den **Träger** oder an ein Mitglied Ihres **Elternbeirates** wenden.

Wenn aus Elternsicht ein direktes, persönliches Gespräch nicht möglich ist, können sie uns ihre Beschwerde auch per **Telefon, E-Mail** oder in **Briefform** mitteilen. Wenn die Klärung der Beschwerde in dieser Form nicht möglich ist, versuchen wir zeitnah einen Gesprächstermin mit den jeweiligen Eltern zu vereinbaren.

Eltern können Ihre Beschwerde auch **anonym** äußern. Es gibt in jeder Einrichtung einen **Beschwerdebriefkasten**, in den schriftlich formulierte Beschwerden eingeworfen werden können. Eltern können dafür auch den **Elternfragebogen** nutzen, mit dem wir im Ein- oder Zweijahresrhythmus die Zufriedenheit mit unserer Arbeit anonymisiert abfragen.

3. Wie gehen wir mit einer Beschwerde um, wie bearbeiten wir diese? Wer ist daran beteiligt? Wie ist der Träger eingebunden?

Wir versuchen jede Beschwerde zeitnah und lösungsorientiert zu bearbeiten. Unser Vorgehen hängt davon ab, in welcher Form eine Beschwerde uns erreicht: **a. Persönliches Gespräch, Telefon**

- Wenn Sie eine Fachkraft, die Leitung oder den Träger direkt ansprechen, entscheidet die angesprochene Person, ob die Beschwerde situativ geklärt werden kann oder ob es nötig ist, dafür einen gesonderten Termin zu vereinbaren.
- Wenn die Beschwerde zwischen dem sich beschwerenden Elternteil und der angesprochenen Person nicht einvernehmlich gelöst werden kann, wird immer ein weiterer Termin vereinbart. An diesem Termin nimmt zusätzlich die jeweils vorgesetzte Person teil.
- Wenn die angesprochene Person nicht über die Entscheidungskompetenz zur einvernehmlichen Klärung der Beschwerde verfügt oder für den in der Beschwerde angesprochenen Sachverhalt nicht zuständig ist, wird zunächst intern das weitere Vorgehen geklärt und dann zeitnah ein Termin mit dem jeweiligen Elternteil, der angesprochenen Person und der für Klärung der Beschwerde zuständigen Person/en vereinbart. - Ist eine zeitnahe Klärung der Beschwerde nicht möglich, wird der Elternteil, der sich beschwert hat, darüber und zeitnah über das weitere Vorgehen informiert. **b. E-Mail, Brief**

Wenn sich Eltern per E-Mail oder in Briefform beschweren, entscheidet die Person, an die die Beschwerde adressiert ist, über das weitere Vorgehen. Dabei berücksichtigt sie die unter [a] angesprochenen Entscheidungskompetenzen und Zuständigkeiten. Hierüber und über das weitere Vorgehen wird die sich beschwerende Person zeitnah informiert.

c. Anonyme Beschwerde

Die Leitung nimmt die Beschwerde zur Kenntnis und entscheidet über das weitere Vorgehen. Ggf. werden der Träger sowie der Elternbeirat der jeweiligen Kita informiert. Letzterer kann bei Bedarf in die Bearbeitung der Beschwerde und die Suche nach einer Lösung miteinbezogen. Bei Bedarf wird die gesamte Elternschaft über die Beschwerde und den Umgang mit dieser informiert. Hierüber stimmen sich Leitung, Elternbeirat und Träger ab.

d. Dokumentation und Evaluation

- Jede Beschwerde, die nicht zeitnah zwischen dem sich beschwerenden Elternteil und der von diesem angesprochenen Person und / oder einvernehmlich gelöst werden kann, wird dokumentiert. Hierfür zuständig ist zunächst die jeweils angesprochene oder kontaktierte Person. Wenn diese am Klärungsprozess aufgrund fehlender Zuständigkeit nicht beteiligt ist, übernimmt die ranghöchste beteiligte Person die Dokumentation.

- Für die Dokumentation von Beschwerden gibt es ein Formblatt (siehe Anlage).
- Bei allen dokumentierten Beschwerden wird im Abstand von spätestens vier Woche im Kontakt mit den Eltern, die sich beschwert hatten, überprüft, ob die zur Problembeseitigung vereinbarten und umgesetzten Maßnahmen erfolgreich waren. Ist dies nicht der Fall, wird erneut einvernehmlich nach alternativen Lösungen gesucht, diese werden vereinbart und zeitnah umgesetzt.
- Einmal jährlich werden alle Beschwerden quantitativ und qualitativ für jede Kita schriftlich ausgewertet. Darüber werden der Träger und die Elternbeiräte informiert. Bei Bedarf werden Schlussfolgerungen daraus für die Gestaltung der Rahmenbedingungen, die pädagogische Arbeit und in besonderem Maße für die Zusammenarbeit mit den Eltern gezogen. Über die Umsetzung wird die Elternschaft informiert.

e. Rolle und Einbeziehung des Trägers

- Der Träger wird – so er nicht schon in die Beschwerdebearbeitung einbezogen ist - über jede Beschwerde informiert, die die Aufsichtspflicht, die Rahmenbedingungen der Kita, das Verhalten der Leitung sowie eine mögliche Gefährdung des Kindeswohls betrifft.
- Darüber hinaus wird der Träger über jede Beschwerde informiert, die auch in mehreren Gesprächen einrichtungsintern nicht geklärt werden kann.
- Der Träger wird umgehend durch die Leitung informiert, wenn in einer Kita der Eindruck entsteht oder von Eltern angekündigt wird, dass diese sich mit ihrer Beschwerde direkt an den Träger wenden (können).
- Die Leitung kann jederzeit den Träger zur Unterstützung in die Klärung und Bearbeitung einer Beschwerde miteinbeziehen.
- Der Träger koordiniert und begleitet die jährliche Evaluation der eingegangen Beschwerden und die kontinuierliche Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements.

4. Wie informieren wir die Eltern über unser Beschwerdemanagement? Wie ermutigen wir Eltern, Beschwerden einzubringen?

- Wir informieren die Eltern mündlich und schriftlich (Anlage 2) über unser **Beschwerdemanagement**. Wir erläutern dies beispielsweise im Aufnahmegespräch und auf Elternabenden. Wir holen regelmäßig Feedbacks von den Eltern ein. Dabei ermutigen wir sie, vorhandene Unzufriedenheiten und mögliche Beschwerden direkt anzusprechen.
- Wir vermitteln den Eltern, dass wir dem Thema „Beschwerden“ gegenüber **positiv eingestellt** sind (siehe Punkt 1) und machen ihnen auch anhand von Beispielen nachvollziehbar, dass Beschwerden uns die Möglichkeit bieten, die Zusammenarbeit mit den Eltern weiter zu entwickeln und zu verbessern, indem wir
- mehr **Transparenz** über unsere Arbeit, die fachlichen Anforderungen und unsere konzeptionellen Vorgaben herstellen;
- **Erwartungen und Interessen von Eltern** besser verstehen und soweit sie nicht unserer Aufsichtspflicht, pädagogischen Konzeption und anderen Vorgaben widersprechen, möglichst berücksichtigen; - **Konflikte klären und Unzufriedenheit reduzieren**.

- Wir sind kontinuierlich hinsichtlich dieses Themas im engen Kontakt mit dem **Elternbeirat** und beziehen diesen in die Vermittlung, Umsetzung und Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements mit ein.

5. Wie beziehen wir unsere Kooperationspartner in unser Beschwerdemanagement mit ein?

Wir informieren unsere Kooperationspartner über unser Beschwerdemanagement, unsere Feedbackkultur und die Zusammenarbeit mit den Eltern (siehe [7]). So uns Beschwerden erreichen, die einen Kooperationspartner betreffen, informieren wir diesen, suchen das Gespräch mit ihm und beziehen diesen bei Bedarf in die Beschwerdebearbeitung mit ein.

6. Wie schulen wir unsere pädagogisch arbeitenden Mitarbeiter*innen für den und im Umgang mit Beschwerden und wie begleiten und unterstützen wie sie bei der Bearbeitung von Beschwerden?

Uns ist es ein wichtiges Anliegen, dass **jede Fachkraft** sich mit unserem Beschwerdemanagement auskennt, sich mit diesem identifiziert und dieses auch aktiv umsetzt. Um dies zu erreichen,

- werden regelmäßig kitaübergreifende **Schulungen** zum Thema Beschwerdemanagement durchgeführt. Ein wichtiger Bestandteil in diesen Schulungen ist die Reflexion des eigenen Kommunikationsverhaltens und das Training einer angemessenen Gesprächsführung. In diesem Zusammenhang führen wir auch Rollenspiele durch.
- wird jede neue Fachkraft während der **Einarbeitung** an dieses Thema herangeführt;
- sind Beschwerden der Eltern ein **regelmäßiger Tagesordnungspunkt** auf den kitainternen Teamsitzungen und in den Leitungsrunden mit dem Träger.
- stellen wir anschauliche **Fallbeispiele** von Beschwerden und Beschwerdeverläufen zusammen (siehe auch [3.d] Dokumentation und Evaluation). Diese Sammlung wird kontinuierlich erweitert.

Bei den kita-übergreifenden Aktivitäten liegt die Zuständigkeit beim Träger. Dieser stimmt sich hinsichtlich des Vorgehens und der Umsetzung mit den Leitungen ab.

7. Anhang:

Beschwerdemanagement als Teil unserer Feedbackkultur und der Zusammenarbeit mit den Eltern

Beschwerden kann man auch als Feedback bezeichnen. Sie sind ein negatives Feedback. Ein Feedback kann natürlich auch positiv sein. Gerade in Organisationen, die eine soziale Dienstleistung erbringen und deren Qualität maßgeblich von der Kompetenz, der Motivation und der Erfahrung der Fachkräfte in der Interaktion mit den Kindern, den Eltern und untereinander abhängig ist, sind der Kontakt, der Austausch und die Kommunikation mit

Kernprozess 4 Zusammenarbeit mit den Eltern

Indikator 4.1

Wir führen regelmäßig Entwicklungsgespräche mit den Eltern.

Indikator 4.2

Wir führen Angebote zur Elternbildung durch.

Indikator 4.3

Wir unterstützen die Mitwirkung der Eltern.

Indikator 4.4

Wir machen unsere Arbeit transparent (Ziele, Grundsätze, pädagogische/r Arbeit/Alltag etc.).

Indikator 4.5

Wir holen uns Feedback von den Eltern. Wir entwickeln Feedbackkultur. Wir haben ein Beschwerdemanagement.

Aus: QM-Handbuch Kath. Kitas Sankt Augustin

Eltern ein wichtiger Schlüssel für eine gelingende Zusammenarbeit im Interesse der Kinder. Deswegen ist das Beschwerdemanagement im Qualitätsmanagement in den pädagogischen Kernprozess zur Zusammenarbeit mit den Eltern mit den Eltern eingebunden (siehe Kasten).

Eine gute Zusammenarbeit zwischen Eltern und den Fachkräften in unseren Kitas setzt **gemeinsames und gleichberechtigtes Handeln auf Augenhöhe** voraus. Eine wesentliche Grundlage hierfür ist der Aufbau einer respektvollen Zusammenarbeit, in der Eltern das Gefühl haben, mit ihren Anliegen ernst genommen und wertgeschätzt zu werden, und vor allem ohne Angst, dass sich Äußerungen nachteilig auf ihr Kind auswirken könnten.
Sankt Augustin, September 2020

Grafik: Unser Beschwerdemanagement im Überblick

Anlage 1: **Formblatt zur Dokumentation einer Beschwerde**

Anlage 2: **Elterninformation zum Beschwerdemanagement**

Anlage 3: **Fallbeispiele von Beschwerden und Beschwerdeverläufen**

Umgang mit Beschwerden von Eltern

Eltern können sich mit ihrer Beschwerde an folgende Ansprechpartner wenden oder ihre Beschwerde anonym über den Beschwerde- kasten oder im Rahmen der ein- oder zweijährlichen Elternbefragung einbringen:

