

„Die Welt liegt zwischen
den Menschen.“

Hannah Ahrendt

Arbeitshilfe 2

zur Erstellung eines Leitfadens
für Beschwerdemanagement in Kindertages-
einrichtungen

Beschwerde-
management heißt
bei uns:

Vorschläge sind willkommen
Bedürfnisse werden wahrgenommen
Unzufriedenheit darf geäußert werden
Umgangskultur wird weiterentwickelt
Beschwerderecht ist etabliert
Zuständigkeiten sind benannt
Beschwerdeverfahren sind geregelt

Beschwerden als
Chance sehen

Schriftenreihe zur Qualitätsentwicklung in Kindertageseinrichtungen im Bistum Magdeburg

	QM-Bereich Kinder
	QM-Bereich Eltern
	QM-Bereich Religion
	QM-Bereich Träger und Leitung
	QM-Bereich Personal
	QM-Bereich Inklusion
	Informationen und Arbeitsmappen zum QM



Impressum

Die Arbeitshilfe wird herausgegeben vom

Caritasverband für das Bistum Magdeburg e. V.

Referat Kindertageseinrichtungen, Horte

Langer Weg 65/66

39112 Magdeburg



1. Auflage, Juni 2015

Für die Redaktion verantwortlich

Prof. Dr. Matthias Hugoth

Dipl.-Pädagoge/Dipl.-Theologe

Katholische Hochschule Freiburg/Breisgau

Erziehungswissenschaft und Elementarpädagogik

Leiter des BA-Studiengangs Management von

Erziehungs- und Bildungseinrichtungen

Marita Magnucki

Dipl.-Kriminologin/Dipl. Sozialpädagogin/Erzieherin

Referentin für Kindertageseinrichtungen, Horte

Caritasverband für das Bistum Magdeburg e.V.

Juristische Beratung

Christiane Porst

Justiziarin, Zentralreferat Recht

Caritasverband für das Bistum Magdeburg e.V.

Gestaltung und Satz Katharina M. Reinhold, Grafik Design, Berlin

Druck Druckerei Fricke, Magdeburg

Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachform verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

Vorwort

Was ist unter dem Begriff Beschwerdemanagement zu verstehen, was sind die normativen Bezugsgrößen, wie werden Verfahren professionell geregelt und was bedeutet dies alles für eine Kindertageseinrichtung? Das sind Fragen, die Kindertageseinrichtungen beschäftigen und die sie praxisnah für sich umsetzen müssen.

Diese Arbeitshilfe zur Erstellung eines Leitfadens für Beschwerdemanagement in Kindertageseinrichtungen beantwortet grundlegende Fragen und ist somit ein wesentlicher Baustein für die Optimierungskonzepte von Kindertageseinrichtungen. Diese Konzepte zielen auf eine kontinuierliche Erhöhung und Weiterentwicklung der Qualität der Einrichtungen und ihrer pädagogischen Arbeit ab.

Beschwerden werden folgerichtig als Chancen für Verbesserungen verstanden. Diese Sicht kommt in allen Kapiteln der vorliegenden Arbeitshilfe zum Tragen. Mit dieser Arbeitshilfe werden den Einrichtungen Orientierung und Hilfen geboten, die gesetzlichen Verpflichtungen für ein Beschwerdemanagement einzulösen. Es wird aufgezeigt, in welcher Spannbreite Kindertageseinrichtungen sich mit der Thematik befassen müssen.

Die Arbeitshilfe wurde auf Studientagen und Teamfortbildungen zum Thema „Beschwerdemanagement“ von den Teilnehmenden zusammen mit dem Referat Kindertageseinrichtungen des Caritasverbandes für das Bistum Magdeburg unter der Begleitung von Prof. Dr. Matthias Hugoth von der Katholischen Hochschule Freiburg fortgeschrieben. Anhand dieser Arbeitshilfe können Kindertageseinrichtungen für sich einen eigenen Leitfaden Beschwerdemanagement entwickeln, der auf ihre Bedingungen vor Ort hin konkretisiert werden kann.

Marita Magnucki
Magdeburg

Matthias Hugoth
Freiburg/Breisgau

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Beschwerdemanagement in Kindertageseinrichtungen?	6
2. Wozu Beschwerdemanagement? – Ziele und Gewinne	7
3. Klärung der Begriffe: Was ist eine Beschwerde? Was ist eine Kritik? Was ist ein Konflikt?	8
4. Was ist ein Beschwerdemanagement?	9
5. Welche rechtlichen Vorgaben gibt es für ein Beschwerdemanagement in Kindertageseinrichtungen?	10
6. Wie wird das Beschwerdemanagement pädagogisch und theologisch begründet?	13
7. Welche Rahmenbedingungen struktureller und zeitlicher Art sind erforderlich?	19
8. Wer sind die Sender/Beschwerdeführer und wer die Empfänger von Beschwerden?	20
a) Die Kinder	
b) Die Erzieherinnen	
c) Die Eltern	
d) Die Leitung	
e) Der Träger	
f) Das übergeordnete Trägersystem	
g) Die Kooperationspartner	
9. Wie verlaufen die Phasen des Beschwerdeverfahrens?	25
a) Beschwerdeeingang und -annahme	
b) Beschwerdebearbeitung	
c) Auswertung/Controlling der Beschwerdebearbeitung	
10. Wie mit anonymen Beschwerden umgehen?	27
11. Wie werden Beschwerden und Beschwerdeverfahren im Team kommuniziert?	28
12. Wo stößt das Beschwerdemanagement an Grenzen?	29
13. Welche Einstellungen und Kompetenzen sind für das Beschwerdemanagement erforderlich?	29
a) Einstellungen und Haltungen	
b) Kompetenzen	
14. Warum Qualifizierungsmaßnahmen unverzichtbar sind	32
15. Was ist aus Sicht des Datenschutzes zu beachten?	32
16. Welche Bedeutung hat ein Beschwerdemanagement für die Qualitätsentwicklung der Einrichtung?	33
17. Wie verhalten sich Beschwerdemanagement und Partizipation zueinander?	34
18. Methodische Umsetzung des Beschwerdemanagements mit Blick auf die Kinder	35
19. Strategien für die Implementierung eines Beschwerdemanagements in die Kindertageseinrichtung	38
Literaturhinweise	41

Anlagen

Anlage 1	Arbeitsblatt Unternehmenskultur
Anlage 2	Mustergliederung – für einen einrichtungsspezifischen Leitfaden Beschwerdemanagement
Anlage 3	Dokumentationsbogen zum Beschwerdeverfahren
Anlage 4	Phasen des Beschwerdeverfahrens
Anlage 5	Mustertextbaustein – Beschwerdemanagement für die Gesamtkonzeption einer Einrichtung

3. Klärung der Begriffe: Was ist eine Beschwerde? Was ist eine Kritik? Was ist ein Konflikt?

- a) Eine Beschwerde resultiert in der Regel aus der subjektiven Befindlichkeit und Einschätzung des Beschwerdeführers. Dabei bezieht sich dieser auf einen strukturellen Mangel, auf das fehlerhafte Verhalten eines anderen Menschen, auf eine Entscheidung, Regelung oder Verfügung, die seiner Einschätzung nach nicht in Ordnung ist bzw. ihm persönlich missfällt. Beschwerden sind juristisch nicht einklagbar. Sie können aber eine juristische Relevanz erhalten, wenn bei einem Klageverfahren die Klage durch nicht adäquate Behandlung der Beschwerden verstärkt wird.

Ferner erhält eine Beschwerde eine juristische Relevanz, wenn sie eine persönliche Beleidigung, einen verbalen Übergriff, eine Verleumdung oder eine üble Nachrede enthält.

- b) Eine Kritik stellt eine Äußerung dar, die eine Bewertung eines Zustandes, eines Verhaltens, eines Standpunktes oder einer Maßnahme vornimmt, wobei diese Bewertung sowohl positiv als auch negativ sein kann. Kritik enthält in der Regel – im Unterschied zur Beschwerde – einen größeren Teil an Objektivität und an Sachlichkeit; sie enthält häufig auch bereits Lösungsansätze und Alternativvorschläge.

Die Grenzen zwischen Beschwerde und Kritik sind fließend. Sie unterscheiden sich in der Regel durch den Grad der Subjektivität der Einschätzung und Bewertung einer Sache, in der Emotionalität, die bei der Beschwerde stärker ist, und der Sachlichkeit, die in der Regel bei der Kritik eher anzutreffen ist.

Deshalb ist es von Vorteil, wenn Beschwerden als Kritik aufgefasst werden.

- c) Konflikte können sowohl aus einer Beschwerde und dem darauf folgenden Verhalten wie auch aus einer Kritik und dem, was diese auslöst, entstehen. Konflikte sind also in der Regel Beschwerden und Kritik nachgelagert; sie können aber auch Anlass für Beschwerden und Kritik sein.

Von einem Konflikt spricht man, wenn Interessen, Zielsetzungen oder Wertvorstellungen von Personen, Gruppen oder Organisationen miteinander unvereinbar sind oder scheinen und aufeinandertreffen. Solche Konflikte können aber auch in den Menschen selbst auftreten.

5. Welche rechtlichen Grundlagen gibt es für ein Beschwerdemanagement in Kindertageseinrichtungen?

Die Einführung und die Praxis eines Beschwerdemanagements sind nicht nur von den Vorteilen für die betroffenen Menschen, also von der Sinnhaftigkeit her zu begründen. Sie sind auch verpflichtend aufgrund der für Kindertageseinrichtungen maßgebenden Gesetze. Zu diesen gehören:

- a) Kinderrechte – UN Kinderrechtskonvention (KRK)
- b) Grundgesetz (GG)
- c) Bundeskinderschutzgesetz (BKisSchG)
- d) Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)
- e) Kinderförderungsgesetz Sachsen-Anhalt (KiFöG)

Im Folgenden wird aufgezeigt, welche konkreten Vorgaben in diesen Gesetzestexten für das Beschwerdemanagement relevant sind.

a) **Die Rechte des Kindes nach der UN-Kinderrechtskonvention**

Nach der Verabschiedung der UN-Kinderrechtskonvention (KRK) durch die Vollversammlung der Vereinten Nationen (1989) hat Deutschland sie 1992 ratifiziert und in der bei der UNO hinterlegten Ratifizierungsurkunde detailliert ausgeführt, wie das Land die Bestimmungen der KRK umsetzen will. Dazu gehört, dass alle Akteure der Kinder- und Jugendhilfe, also auch die Kindertageseinrichtungen, ihren Beitrag zur Umsetzung der KRK leisten müssen. Dies geschieht dadurch, dass die Kitas die Verpflichtungen der KRK in den Katalog ihrer normativen Bezugsgrößen aufnehmen (Leitbild, Konzeption) und sie in ihrer pädagogischen Praxis revitalisieren, also auch umsetzen. Das Beschwerdemanagement in seiner Ausführung für Kinder stellt eines dieser Praxisfelder dar.

Vor allem die Artikel der KRK, in denen die Mitsprache und die Beteiligungsrechte des Kindes sowie seine Rechte zur freien Meinungsäußerung verankert sind, bestärken die Begründung eines Beschwerdemanagements für Kinder. Ferner sind auch die Schutzrechtsbestimmungen der KRK relevant, weil Kinder das Recht haben, als unrecht empfundene Maßnahmen sowie übergriffiges Verhalten anzuzeigen und sich dagegen zu wehren. Dieser Schutzaspekt wird im deutschen Bundesschutzgesetz konkretisiert und weiter ausgeführt.

5. Welche rechtlichen Grundlagen gibt es?

b) Grundgesetz (GG)

Mit dem in der Bundesrepublik Deutschland geltenden Grundgesetz wird im Artikel 5 die Meinungsfreiheit für jedermann festgeschrieben. Dieses Recht findet jedoch seine Schranken „... in dem Recht der persönlichen Ehre“. Alle weiteren Rechtssprechungen sind an das GG gebunden und dürfen seinen Grundsätzen nicht widersprechen.

c) Bundeskinderschutzgesetz (BKisSchG)

Bei dem am 1. Januar 2012 in Kraft getretenen Bundeskinderschutzgesetz handelt es sich um ein Artikelgesetz, das zum einen mehrere Gesetze mit unterschiedlichem Inhalt in sich vereint und zum anderen auch Auswirkungen vor allem auf das SGB VIII hat.

Es legt in § 8b Abs. 2 SGB VIII fest, dass „Träger von Einrichtungen, in denen sich Kinder oder Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages aufhalten, ... gegenüber dem überörtlichen Träger der Jugendhilfe Anspruch auf Beratung bei der Entwicklung und Anwendung fachlicher Handlungsleitlinien (haben). 1. zur Sicherung des Kindeswohls und zum Schutz vor Gewalt sowie 2. zu Verfahren der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an strukturellen Entscheidungen in der Einrichtung sowie zu Beschwerdeverfahren in persönlichen Angelegenheiten.“

Wenn also die Träger von Kinder- und Jugendhilfeeinrichtungen ein Recht auf Beratung bei der Einrichtung von „Beschwerdeverfahren in persönlichen Angelegenheiten“ haben, ist damit die Installation eines Beschwerdemanagements indirekt als verpflichtend festgelegt. Diese Verpflichtung wird verbunden mit der Einführung von „Verfahren der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an strukturellen Entscheidungen“; damit wird das Beschwerdemanagement eindeutig der Verpflichtung zu Verfahren der Partizipation zugeordnet: Beschwerdemanagement stellt also ein Instrument dar, durch das die Partizipation der Kinder – von der Meinungsäußerung über die Beteiligung bis hin zum Vorschlagswesen – verstärkt wird.

d) Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)

Im SGB VIII ist neben der Verpflichtung zu Beschwerdeverfahren in § 8b Abs. 2 (s. o.) die Einrichtung von Beschwerdeverfahren (Beschwerdemanagement) an die Erlangung der Betriebserlaubnis für Kindertageseinrichtungen gebunden: In § 45 Abs. 2 SGB VIII heißt es: „Die Erlaubnis ist zu erteilen, wenn das Wohl der Kinder und Jugendlichen gewährleistet ist.“ Dazu gehört unter anderem, dass „zur Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in der Einrichtung geeignete Verfahren der Beteiligung sowie der Möglichkeit der Beschwerde in persönlichen Angelegenheiten Anwendung findet.“ Durch die Koppelung von Beschwerdemanagement und der Betriebserlaubnis von Kindertageseinrichtungen wird deutlich, dass die Handhabung eines Beschwerdemanagements zwingend zum Betrieb der Einrichtungen gehört und mit ihm nicht beliebig verfahren werden kann. Neben der Koppelung des Beschwerdemanagements an die Verpflichtung zur Partizipation (§ 8b Abs. 2 SGB VIII) und der Koppelung an die Betriebserlaubnis (§ 45 Abs. 2 SGB VIII) besteht ferner eine Verknüpfung des Beschwerdemanagements an die Verpflichtung zur Qualitätsentwicklung in § 79a SGB VIII. Dort ist festgeschrieben, dass zur Qualitätsentwicklung die „Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in der Einrichtung“ gehört – damit also auch die Rechte zur Mitsprache und Beteiligung des Kindes sowie zur freien Meinungsäußerung (s. o. unter a).

6. Wie wird das Beschwerdemanagement pädagogisch und theologisch begründet?

a) Pädagogische Begründungen

Das konstruktive, also lösungsorientierte Umgehen mit Beschwerden muss gelernt werden – sowohl von den Kindern als auch von den Erwachsenen, den pädagogischen Mitarbeitern, der Leitung, dem Träger und schließlich auch den Eltern. Das betrifft sowohl die Art und Weise, wie sie ihre Beschwerden formulieren und vorbringen, als auch die Art und Weise, wie sie mit den Beschwerden umgehen, die jemand an sie richtet. Deshalb beziehen sich die folgenden pädagogischen Begründungen für ein Beschwerdemanagement auf alle Akteure in der Kita.

Die für das Erlernen des Beschwerdemanagements erforderlichen Lernprozesse beziehen sich auf folgende Bereiche:

- Das Identifizieren des Grundes für eine Beschwerde; d. h. ein diffuses Sich-nicht-Wohlfühlen, ein Unbehagen, eine nicht klar an einem Gegenstand festmachbare Unzufriedenheit hilft weder dem Beschwerdeführer noch dem Beschwerdeempfänger wirklich weiter. Deshalb muss sich der Beschwerdeführer als Erstes darüber im Klaren sein, was der Gegenstand der Beschwerde ist und was geändert werden soll. Und er muss in der Lage sein, die passende Formulierung für seine Beschwerde zu entwickeln und sie an der zuständigen Stelle vorzubringen.

Pädagogischer Gewinn: Wenn Kinder lernen, den Gegenstand ihrer Beschwerde zu identifizieren und klar zu benennen, erweitert dies sowohl ihre Reflexions- als auch ihre kommunikative Kompetenz. Dies gilt auch für alle Erwachsenen im System der Kita: Beschwerden benennen, begründen, gewichten und an der zuständigen Stelle anbringen können ist ein Indiz für analytische, bewertende und kommunikative Kompetenz.

- Beschwerden vorzubringen ist das Gegenteil einer im Kitabereich noch immer weit verbreiteten Praxis, die darin besteht, dass der Betroffene darauf wartet, dass man ihn wahrnimmt und sich nach seinem Unwohlbefinden erkundigt. Er sendet vielleicht eine Reihe von Signalen aus und macht Andeutungen, die jedoch nicht eindeutig sind und somit nicht zum Erfolg führen. Wenn dagegen ein Kind, eine Erzieherin usw. gelernt hat seine bzw. ihre Beschwerde zu formulieren und einzubringen, wird es/sie wahrgenommen und kann zur Geltung kommen.

Pädagogischer Gewinn: Wer sich aktiv mit einer Beschwerde zu Wort meldet und dafür einsetzt, dass diese ernst genommen wird und eine Veränderung bewirkt, der besitzt Selbstbewusstsein und Stärke. Gelingende Beschwerdeverfahren können dazu beitragen, dass diese bedeutenden Elemente einer souveränen Persönlichkeit erworben bzw. verstärkt werden.

6. Wie wird das Beschwerdemanagement pädagogisch begründet?

- Beschwerden haben dann eine größere Aussicht auf Erfolg, wenn der Beschwerdeführer weitere Personen sachlich überzeugen und dafür gewinnen kann, sich an der Beschwerde zu beteiligen bzw. den Beschwerdeführer zu unterstützen.

Pädagogischer Gewinn: Der Beschwerdeführer muss sich die Fähigkeit aneignen, andere Menschen zu überzeugen – was gleichermaßen seine argumentativen Kompetenzen erweitert. Und er muss sich mit anderen zusammenschließen können – was seine sozialen Kompetenzen steigert.

- Auch für die Beschwerdeempfänger ergeben sich aus dem Beschwerdeverfahren Chancen des Lernens und des Erwerbs bzw. der Vertiefung von Kompetenzen. Es gilt Folgendes zu lernen:

1. Andere haben ein Recht, sich über mich bzw. bei mir zu beschweren.
2. Ich als Beschwerdeempfänger muss lernen zu unterscheiden, worauf sich die Beschwerde bezieht; vor allem muss ich lernen, Beschwerden nicht stets als persönlichen Angriff zu verstehen, sondern auf die Sache, das Verhalten oder den Standpunkt beziehen, der jeweils gemeint ist. Ich muss lernen, meine Einstellung, mein Verhalten bzw. mein Handeln zu ändern, wenn die Beschwerde berechtigt ist.

Pädagogischer Gewinn: Der Beschwerdeempfänger lernt mit Frustrationen konstruktiv umzugehen (Frustrationstoleranz), sein Verhalten und festgefahrene Muster zu ändern und die Perspektive anderer Menschen einzunehmen (Theory Of Mind).

- Beschwerden resultieren oft aus den Fehlern, die gemacht werden. Mit Fehlern konstruktiv umzugehen, mit den eigenen Fehlern und denen anderer Menschen, muss gelernt werden. Konkrete Lernherausforderungen bestehen in folgenden Punkten:
 1. Ich muss lernen, dass ich wie jeder Mensch überhaupt Fehler mache und deshalb nicht perfekt bin und es auch nicht sein muss.
 2. Ich muss lernen, anderen Menschen zuzugestehen, dass auch sie Fehler machen, und dass ich von ihnen keinen Perfektionismus erwarten kann.
 3. Ich muss lernen, über meine Fehler und die Fehler anderer offen, sachlich, angemessen und auf den konkreten Fehler bezogen zu sprechen und nicht Generalangriffe auf meine Person bzw. auf andere Personen zu dulden.
 4. Ich muss lernen, meinen Fehler zu korrigieren bzw. dafür zu sorgen, dass dieser nicht wieder passiert; zugleich muss ich lernen, den anderen zu ermuntern, zu motivieren und zu unterstützen, wenn er seinen Fehler korrigieren will bzw. nach Möglichkeiten sucht, diesen künftig zu vermeiden.
 5. Ich muss lernen, mich an der Verständigung im Team darüber zu beteiligen, welche generelle Regelung für den Umgang mit Fehlern getroffen, also welche Fehlerkultur entwickelt werden soll.

Pädagogischer Gewinn: Für die eben genannten Lernprozesse entwickeln die einbezogenen Menschen folgende Fähigkeiten: Sie können zwischen Sachkritik und persönlichem Angriff unterscheiden; sie rechtfertigen sich nicht für jeden Fehler; sie können über den Fehler und seine Ursachen reflektieren; sie können eine angemessene

6. Wie wird das Beschwerdemanagement theologisch begründet?

b) Theologische Begründungen

Für katholische Kindertageseinrichtungen ist es wichtig, dass sie für ihr Beschwerdemanagement auch theologische Gründe aufzeigen können. Denn damit lässt es sich in ihrer spezifisch christlichen Ausrichtung und in ihren diakonischen Auftrag einbinden.

- In den katholischen Ordensgemeinschaften gab es lange Zeit (und gibt es zum Teil heute noch) die Praxis der „correctio fraterna“, also einer „geschwisterlichen Kritik und Korrektur“ des Mitbruders, der Mitschwester. Dieses Handeln wurde und wird als Diakonie, als Dienst am Nächsten verstanden: Indem man dem anderen einen Spiegel vorhält, damit er seine Fehler und Unzulänglichkeiten sehen kann, gibt man ihm die Gelegenheit, sie einzusehen und zu korrigieren. Katholische Kindertageseinrichtungen sind keine Klöster, aber sie verstehen sich als eine Dienstgemeinschaft. Diese zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass man sich – ähnlich wie die Frauen und Männer in den Klöstern – auf Fehler und Schwächen hinweist und aus dem Geist der Kollegialität („Geschwisterlichkeit“, theologisch: koinonia) und der Diakonie (diakonia) den anderen zu einer Änderung seines Verhaltens motiviert.
- Diese Praxis liegt ganz auf der Linie des in dieser Handreichung vorgestellten Konzepts des Beschwerdemanagements. Man kann dieses also durchaus in der Tradition der „correctio fraterna“ sehen und auf diese Weise theologisch begründen.
- Zur theologischen Begründung eines Beschwerdemanagements in katholischen Kindertageseinrichtungen bieten biblische Texte und Traditionen ebenfalls ergiebige Ableitungen. Dazu gehört vor allem die Tradition der Klage des Menschen gegenüber Gott, bei der es auch immer wieder zu konkreten Beschwerden kommt. Dies dokumentieren vor allem die zahlreichen Klagepsalmen (beispielsweise die Psalmen 6, 9 – 10 und 22, 5 – 6). In diesen beschwerten sich die Beter bei Gott meist darüber, dass sein Verhalten und Handeln ihnen unverständlich ist und sie einen Widerspruch zu seinen Verheißungen empfinden. Weitere Beispiele für die Beschwerden des Menschen Gott gegenüber stellt die Kain- und Abel-Geschichte dar, in der sich Kain darüber beschwert, dass nicht sein Opfer, sondern das seines Bruders Abel Gefallen bei Gott findet (Genesis 4, 1 – 16). Ferner ist die Gestalt des Hiob zu erwähnen, der sich bei Gott darüber beschwert, dass dieser ihn mit harten Schlägen auf die Probe stellen will, obwohl er doch sehen kann, wie sehr Hiob an seinem Gott hängt.
- Eine weitere theologische Begründung kann dadurch erfolgen, dass auf das christliche Menschenbild Bezug genommen wird. Aus diesem Menschenbild, das die Würde und die Rechte des Menschen begründet, folgt die Verpflichtung, sich mit Respekt und Wertschätzung zu begegnen, auch wenn der andere Fehler gemacht oder gar einen Schaden angerichtet hat. Aus dem christlichen Menschenbild folgt ferner, dass der Umgang miteinander – gerade bei Verfehlungen des anderen – fair sein sollte und dass man sich versöhnen soll, wenn es Gründe für Kritik und Beschwerden gibt.

Das christliche Menschenbild bietet also theologisch begründbare Anhaltspunkte für Einstellungen und Haltungen in der Praxis des Beschwerdemanagements, für konkrete Umgangsweisen und eine Kultur der Versöhnung und der Akzeptanz der Fehlerhaftigkeit des Menschen.

6. Wie wird das Beschwerdemanagement theologisch begründet?

- Katholische Kindertageseinrichtungen legen Wert auf eine religiöse Spiritualität, die den „Geist des Hauses“ bestimmt. Sie entwickeln also eine christliche Unternehmenskultur, zu der auch eine Fehlerkultur gehört: Fehler passieren und werden akzeptiert, sie werden aber auch benannt und angemahnt – unter anderem in Form von Beschwerden – und sie werden korrigiert, ungutes Verhalten wird durch ein angemessenes ersetzt. Zur christlichen Unternehmenskultur gehört ferner das Bemühen aller, das Miteinander, die Arbeitsprozesse, die Planungen und deren Umsetzungen stetig zu optimieren. Wenn etwas optimiert werden soll, ist der Status quo verbesserungsbedürftig. Dies wird in der Regel durch eine Beschwerde angezeigt.

Somit besteht eine weitere theologische Begründung für das Beschwerdemanagement in katholischen Kindertageseinrichtungen in der Zielsetzung und Praxis einer christlichen Unternehmenskultur, die sich durch eine Akzeptanz der Fehlerhaftigkeit des Menschen und durch eine stetige Verbesserung des Umgangs miteinander auszeichnet.

- Während es sich bei der Unternehmenskultur, dem „Geist des Hauses“, um eine nach innen wirkende Größe handelt, die das Beschwerdemanagement als bedeutsam für das Miteinander und für die Qualität der Arbeit begründet, geht es bei der Entwicklung eines christlichen Profils auch um die Außenwirkung: Es soll sichtbar und spürbar werden, aus welchem Geist heraus die Mitarbeiter einer Einrichtung arbeiten, welche Ziele verfolgt werden und auf welche Inhalte besonders Wert gelegt wird. Bei einem christlichen Profil ist der „Geist des Hauses“ religiös geprägt, werden die Ziele theologisch begründet (beispielsweise das Ziel, dass alle Kinder christliche Werte und Glaubensinhalte kennenlernen sollen) und werden christliche Inhalte behandelt. Durch die Formulierung dieser Profilelemente wird auch ein Zeugnis von dem gegeben, was den katholischen Kindertageseinrichtungen besonders wichtig ist und wovon sie überzeugt sind.

Wenn das Beschwerdemanagement im Sinne der „correctio fraterna“ und einer christlichen Unternehmenskultur in das Profil aufgenommen wird, dann stellt es ein eigenes Moment in diesem Zeugnisgeben dar (martyria).

Eine weitere theologische Begründung des Beschwerdemanagements kann aus der Tatsache abgeleitet werden, dass sich die Mitarbeitenden von katholischen Kindertageseinrichtungen, wie bereits oben ausgeführt, als eine Dienstgemeinschaft verstehen. Diese ist durch folgende Grundvollzüge gekennzeichnet: die diakonia, die für den Dienst der Menschen füreinander steht (vgl. die Ausführungen oben zur „correctio fraterna“), die koinonia als das gemeinschaftliche Leben und Arbeiten sowie die martyria, das Bezeugen dessen, woran man glaubt, was einen trägt und leitet. Diese drei Grundvollzüge wurden bereits in den Ausführungen zuvor beschrieben. Dazu kommt noch die liturgia, die feierlichen und gottesdienstlichen Handlungen, die für das Beschwerdemanagement dann bestärkend wirken, wenn etwa im Gottesdienst der Segen für die Menschen in der Kita erbeten wird, die dabei auch als Versöhnungsgemeinschaft verstanden wird.

6. Wie wird das Beschwerdemanagement theologisch begründet?

- Jedes Beschwerdemanagement beinhaltet Lernelemente sowohl für den Beschwerdeführer, der etwa lernen muss, wie er seine Beschwerde glaubwürdig vorbringt, als auch beim Beschwerdeempfänger, der lernen muss, sein Verhalten zu ändern. Diese pädagogischen Implikationen des Beschwerdemanagements wurden bereits oben ausgeführt.
- An dieser Stelle soll eine Verbindung, ein Konnex zur religiösen Bildung hergestellt werden. Sie zielt unter anderem darauf ab, dass die Kinder lernen, dass wir Fehler machen, unzulänglich sein und schuldig werden können. Und sie sollen lernen, wie man Fehler und Verfehlungen anmahnt, korrigiert, verzeiht. Das Beschwerdemanagement kann als ein Modell für diese Praxis des Verstehens, Anmahns, Korrigierens und des Änderns sein.
- Beschwerdemanagement lässt sich theologisch also auch dadurch begründen, dass es ein Inhalt der religionspädagogischen Arbeit darstellt.
- Eine weitere theologische Begründung des Beschwerdemanagements zielt vor allem auf die Beschwerden der Kinder ab. Sie wurden im Abschnitt über die rechtlichen Vorgaben für ein Beschwerdemanagement unter anderem durch die Kinderrechte begründet. Die Kinderrechte selbst lassen sich auch theologisch begründen:
 1. Aus dem christlichen Bild vom Kind heraus, das als Würdewesen und als Inhaber von Rechten von Anfang an verstanden wird.
 2. Aufgrund der Tatsache, dass den Kindern diese Rechte zustehen, ohne dass sie nachweisen müssen, dass sie kognitiv und emotional alles erfassen, was mit Kinderrechten gemeint ist.
 3. Aufgrund der Verpflichtung der Erwachsenen, den Kindern zu ihrem Recht zu verhelfen und ihnen also gerecht zu werden.

Wenn also die Kinderrechte theologisch zu begründen sind, dann erhält auch das Beschwerdemanagement eine theologische Fundierung, weil es ein Instrument darstellt, mit dessen Hilfe Kinder zu ihrem Recht kommen und an den Vorgängen und Entscheidungen in ihrer Kita partizipieren können.

7. Welche Rahmenbedingungen struktureller und zeitlicher Art sind erforderlich?

a) Räumliche Rahmenbedingungen

Beschwerden erfolgen oft zwischen Tür und Angel, beim Bringen und Abholen der Kinder, auf Fluren, in Teeküchen, außerhalb der Kita, über den „Buschfunk“ von Eltern und Erzieherinnen. Beschwerdemanagement sorgt dafür, dass die Beschwerden nicht mehr frei floriehend und ortlos erfolgen, sondern dass sie einen angemessenen Ort erhalten. Es markiert beispielsweise das Besprechungszimmer der Kita, das Büro der Leiterin oder den Gruppenraum für Teamgespräche und Elternabende als die Orte, an denen Beschwerden vorgebracht und besprochen werden. Diese Räume sind in erster Linie für Beschwerden von Erwachsenen (Eltern, Erzieherinnen, Leitung und Träger) geeignet. Für die Behandlung von Beschwerden von Kindern eignen sich die vertrauten Gruppen- und Funktionsräume.

b) Zeitliche Rahmenbedingungen

Sollen Beschwerden den zeitlichen Raum erhalten, den sie für die Darlegung von Einzelheiten und für die Verhandlungen brauchen, sind adäquate Zeitfenster erforderlich. Diese sollten allgemein bekannt gemacht werden als Sprechstunden mit der Leitung, als Sprechzeiten für Teamgespräche oder auch als Austauschrunden bei Elternabenden. Damit wird verhindert, dass Gespräche nur angedeutet werden können, dass sie abgebrochen werden müssen, dass die Beschwerdeträger nur Kurzfassungen ihrer Anliegen vorbringen können.

Für die Beschwerden von Kindern ist zu prüfen, inwieweit feste Zeitfenster sinnvoll sind, zum Beispiel beim Morgenkreis, bei Sitzungen des Kinderparlamentes, bei Besprechungen im Anschluss an Exkursionen und andere Maßnahmen oder im Rahmen von Projekten.

c) Kommunikationsinstrumente

Ein Bestandteil des Beschwerdemanagements ist der Nachweis von Instrumenten, mit denen Beschwerdeführer ihre Beschwerden artikulieren und den zuständigen Adressaten vermitteln können. In Kindertageseinrichtungen erfolgt die Artikulation und Behandlung von Beschwerden fast ausschließlich in Gesprächen zwischen Beschwerdeführer und Beschwerdeempfänger. Deshalb reduzieren sich die Instrumente auf überschaubare Mittel. Dazu gehören: das Telefon der Einrichtung (zur Entgegennahme von Beschwerden, wenn die Situation des Anrufes dies zulässt, ansonsten zur Vereinbarung eines Termins für das Beschwerdegespräch), ein PC mit Internetzugang für einen regelmäßigen Mailverkehr, ausgewiesene Gesprächsforen für Eltern, Resonanzworkshops für die Beschwerdeartikulation von Mitarbeiterinnen der Leitung und dem Träger gegenüber (in Resonanzworkshops wird überprüft, welche Resonanz Entscheidungen, Maßnahmen bzw. Vorgaben der Leitung beim Personal hervorgerufen haben, sie bestehen vor allem aus systematischen und themengebundenen Feedbackrunden). Für das Personal der Einrichtungen eignen sich als Beschwerdeinstrumente ferner Dienstbesprechungen, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche.

8. Wer sind die Sender/Beschwerdeführer und wer die Empfänger von Beschwerden?

Generell gilt: Alle Akteure in einer Kindertageseinrichtung sind befugt und dazu aufgefordert, Beschwerden vorzubringen – die Kinder und die Eltern ebenso wie die Mitarbeiterinnen, die Leitung und der Träger. Ebenso sind sie alle auch die Adressaten für Beschwerden, die von den anderen Personen der Kita und in ihrem Umfeld an sie gerichtet werden:

a) Die Kinder

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdeführer: Die Kinder lernen schon früh, dass sie mitteilen dürfen, was ihnen nicht gefällt, was sie stört, was sie nicht gut finden. Sie lernen auch, wie sie ihre Beschwerden artikulieren und wie sie diese durch Worte, Gesten, Bilder und Symbole begründen können. Sie richten ihre Beschwerden vor allem an andere Kinder und an die Erzieher/innen. Größere Kinder wissen, dass die Leitung eine besondere Funktion hat, und richten deshalb an sie bereits differenziertere, spezifische Beschwerden.

Kinder beschweren sich oft auch anwaltschaftlich für andere Kinder, die dies nicht können oder sich nicht trauen. Dieses anwaltschaftliche Verhalten zeigen Kinder besonders dann, wenn sie Ungerechtigkeiten beobachten bzw. eine Sache als ungerecht empfinden. Diese Kinder müssen als Beschwerdeführer in ihrem anwaltschaftlichen Verhalten ernst genommen und gehört werden. Zugleich sind die Kinder, für die diese „Anwälte“ eintreten, zu animieren und zu befähigen, selbst für ihre Sache einzutreten.

Die Beschwerden der Kinder sind nicht nur an sich ernst zu nehmen; sie sind zugleich als Methoden der Partizipation zu verstehen und deshalb zu unterstützen.

Als Empfänger von Beschwerden: Kinder sind bereits in frühen Jahren in der Lage, Beschwerden altersspezifisch anzunehmen; sie ihnen vorzuenthalten würde bedeuten, sie schwächer zu sehen, als sie sind; und es würde bedeuten, ihnen wichtige Lernchancen vorzuenthalten. Kinder lernen, die Kritik anderer Kinder zu erkennen und damit konstruktiv umzugehen. Diese Aushandlungs- und Lernprozesse gelingen am ehesten, wenn pädagogische Mitarbeiterinnen oder größere Kinder sie moderieren. Sie lernen ferner, ihr Kommunikations- und Beziehungsverhalten zu erweitern und ihr Verhalten zu modifizieren.

b) Die Erzieherinnen

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdeführer: Die Beschwerden von Erzieherinnen können sich an alle Akteure in und um die Kita richten: an die Kinder, die Eltern, die Mitarbeitenden, die Leitung und den Träger. Dabei geht es um Beschwerden, die sich auf die Arbeitsbedingungen beziehen, um Beschwerden, die das Verhalten der anderen betreffen, wie auch um Beschwerden, die sich auf den Umgang mit ihren persönlichen Anliegen wie Fortbildungen und Weiterqualifikationen beziehen. Alle diese Beschwerden richten sich an erwachsene Personen.

Die Beschwerden von Erzieherinnen Kindern gegenüber sind von einer besonderen Qualität: Solche Beschwerden müssen sehr sensibel vorgebracht werden; sie kommen in der Regel auch selten vor, weil die meisten kritischen Äußerungen im Rahmen von pädagogi-

8. Wer sind die Sender und wer die Empfänger von Beschwerden?

schen Prozessen erfolgen. Beschwerden gegenüber Kindern sind vor allem dann angebracht, wenn vorher gemeinsam festgelegte Regeln nicht eingehalten werden. Dann geht es auch nicht in erster Linie um die Maßregelung der Kinder, sondern darum, dass diese lernen, sich an gemeinsame Spielregeln zu halten.

Als Empfänger von Beschwerden: Erzieherinnen können Beschwerden von Kindern und Eltern, von der Leitung und dem Träger wie auch von Mitarbeitenden erhalten. Zum Beschwerdemanagement gehören unterschiedliche Verfahren für den Umgang mit den Beschwerden dieser verschiedenen Beschwerdeführer: Bei Beschwerden des Trägers und der Leitung gehören dazu beispielsweise Personalgespräche und Zielvereinbarungsgespräche; bei Kindern sind die Beschwerden in der Regel in pädagogische Prozesse eingebunden. Da auf die Erzieherinnen vielfältige Beschwerden aus unterschiedlichen Richtungen einströmen können, hat das Beschwerdemanagement die Funktion, diese Beschwerden zu kanalisieren und zu sortieren, sie den unterschiedlichen Themen zuzuordnen und sie zu gewichten. Damit nimmt das Beschwerdemanagement auch eine Entlastungs- und Schutzfunktion wahr.

c) Die Eltern

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdeführer: Die Eltern dürften zu den Hauptbeschwerdeträgern von Kindertageseinrichtungen gehören, weil sie ihre Kinder der Einrichtung anvertrauen und damit hohe Erwartungen an die Organisation der Arbeitsabläufe, an die pädagogischen Fachkräfte und ihre berufliche Arbeit sowie an Leitung und Träger verbinden. Zudem sind diese Erwartungen der Eltern vielfältig oft auch widersprüchlich, weil nicht alle die gleichen Erwartungen haben bzw. ihre Erwartungen sehr unterschiedlich artikulieren. Diese Erwartungen können nicht immer erfüllt werden; häufig stehen sie im Widerspruch zu den Wertvorstellungen, pädagogischen Haltungen und Zielen der Erzieherinnen und der Leitung. Daraus erwachsen dann in der Regel Beschwerden seitens der Eltern, die nicht selten zu Konflikten auswachsen.

Das Beschwerdemanagement bietet Ansätze und Methoden, die vielfältigen Erwartungen und Beschwerden der Eltern differenziert wahrzunehmen und die dahinter stehenden eigentlichen Gründe zu erkennen. Es hilft ferner, die Beschwerden an die zuständigen Personen und Stellen zu kanalisieren, so dass sie hier sachgemäß bearbeitet werden können.

Als Empfänger von Beschwerden: Eltern können auch Adressaten von Beschwerden von Träger, Leitung und Fachkräften sein. Dies ist vor allem bei Regelverstößen und bei Nichteinhalten von Vereinbarungen der Fall. Ferner ist in solchen Situationen, in denen das Verhalten der Eltern im Hinblick auf das Wohl des Kindes bedenklich ist, eine Beschwerde der Fachkräfte angebracht. In diesem Fall wird aus der Beschwerde häufig eine pädagogische Aufklärung.

Eltern sind auch immer mal wieder Adressaten von Beschwerden anderer Eltern. Mit Hilfe des Beschwerdemanagements erhalten diese Beschwerden einen Ort, an dem sie artikuliert werden können – Elternabende, Elternstammtische, Elterngruppengespräche; ferner sollte das Beschwerdemanagement Methoden enthalten – wie etwa Mediation –, mittels derer diese Beschwerden unter den Eltern ausgehandelt werden können.

8. Wer sind die Sender und wer die Empfänger von Beschwerden?

d) Die Leitung

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdeführer: Zu den Personalführungsaufgaben einer Kita-Leitung gehört es, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiterinnen ihren Aufgaben ordnungsgemäß nachkommen, dass die Zusammenarbeit unter ihnen optimal verläuft, dass Regeln und Vereinbarungen eingehalten werden und dass die Mitarbeiterinnen die Einrichtung nach außen loyal vertreten. In allen diesen Bereichen kommt es immer wieder zu fehlerhaftem Verhalten und Verstößen. Hier setzen die Beschwerden der Leitung ihrem Personal gegenüber an.

Die Leitung vermittelt aber auch dem Träger gegenüber Beschwerden, die zum einen von ihr selbst, zum anderen von ihren Mitarbeiterinnen oder den Eltern kommen können. Diese Beschwerden können sich auf die Leitung, das Personal, die Organisationsabläufe, die Qualität der pädagogischen Arbeit oder auf die Arbeit des Trägers selbst beziehen. Die dazu erforderlichen Orte und Spielregeln werden durch das Beschwerdemanagement organisiert.

Als Empfänger von Beschwerden: Ein großer Teil der Beschwerden, die in einer Kindertageseinrichtung eingehen, wird an die Leitung gerichtet. Deshalb ist es für sie besonders wichtig, dass mithilfe eines Beschwerdemanagements diese Beschwerden professionell angenommen, an die zuständigen Personen und Institutionen (Team, Träger) kanalisiert und bearbeitet werden. Die Leitung muss den Beschwerdeführern (Kindern, Eltern, Mitarbeitenden, Trägern und Kooperationspartnern) vermitteln, dass ihre Beschwerden ernst genommen und von den zuständigen Personen zeitnah bearbeitet werden. Ferner sorgt sie dafür, dass bei Bedarf dem Beschwerdeführer zurückgemeldet wird, wie das von ihm angezeigte Problem gelöst wurde.

e) Der Träger

Da es sich beim Träger um keine Einzelperson handelt, sondern um eine juristische Größe (Kirchengemeinde, Trägerverein), der mehrere Personen angehören, muss geklärt werden, wer Beschwerden annimmt und für deren Bearbeitung zuständig ist.

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdeführer: Adressaten für die Beschwerden des Trägers sind in der Hauptsache die Leitung und die Mitarbeiterinnen der Einrichtung. Dabei hält sich der Träger an die Vorgaben des vereinbarten Verfahrens der Beschwerdeaufnahme und -bearbeitung. Unter Umständen muss der Träger selbst in die Lösung des angezeigten Problems einbezogen werden.

Als Empfänger von Beschwerden: An den Träger werden gewöhnlich von Eltern, Kooperationspartnern, der Leitung und Mitarbeitenden Beschwerden herangetragen. In der Regel ist die Leitung die erste Ansprechpartnerin für die Klärung der Frage, worauf sich die Beschwerde konkret bezieht, wer dafür zuständig ist und wie das Problem gelöst werden kann. Dabei muss der Träger aber auch prüfen, inwieweit er selbst in seiner Funktion als Träger gemeint ist und welche Lösungsstrategien er für seine Person verfolgen kann. Da der Träger die Dienstaufsicht über seine Einrichtung hat, wird er gelegentlich von den Beschwerdeführern als Dienstherr angesprochen. Als solcher hat er ein spezifisches Handlungsfeld zu bedienen und muss in diesem prüfen, inwieweit die Beschwerden auch eine juristische Relevanz haben können.

9. Wie verlaufen die Phasen des Beschwerdeverfahrens?

Die Annahme, Kommunikation und Bearbeitung von Beschwerden verlaufen in Prozessen. Das Beschwerdemanagement unterscheidet dabei unterschiedliche Phasen, die im Folgenden dargestellt und erläutert werden:

a) **Beschwerdeeingang und -annahme**

Für die Regelung des Eingangs von externen Beschwerden von Eltern, Träger und Kooperationspartnern stehen grundsätzlich folgende Instrumente zur Verfügung:

- d) Die Annahme von Beschwerden am Telefon (am besten an dafür festgelegten Zeiten)
- e) Die Annahme per Mail, Fax oder Brief
- f) Die Annahme in Elterngesprächen und Elternabenden, bei Kooperationsgesprächen und der gemeinsamen Überprüfung von Kooperationsvereinbarungen

Die Einrichtung muss sich darauf verständigen, welche dieser Instrumente sie verwendet und wie sie diese Auswahl und Regelung mit den potentiellen externen Beschwerdeträgern kommuniziert. Dabei sollte die Einrichtung bereits darauf hinweisen, dass sie auf einer Begründung der vorgebrachten Beschwerde besteht.

Der Eingang von Beschwerden muss dokumentiert werden. Dazu empfiehlt es sich, ein eigenes Formblatt zu verwenden, das Datum, Uhrzeit, Inhalte, Beschwerdeführer und die Gründe für die Beschwerde enthält (s. Anhang).

Im Unterschied zum Beschwerdeeingang, der sich vorwiegend auf formale Elemente bezieht (Dokumentation der Daten), zielt die Beschwerdeannahme auf eine Kommunikation der Beschwerde. Sie erfolgt zum einen bei einer mündlich vorgebrachten Beschwerde zwischen dem Beschwerdeempfänger und dem Beschwerdeführer; sie erfolgt zum anderen bei der Weitergabe einer Beschwerde an den eigentlichen Adressaten – also etwa an eine Erzieherin, an die Leitung oder den Träger. Bei der Beschwerdeannahme wird dem Beschwerdeführer vermittelt, dass die Beschwerde eingegangen ist, wie sie verstanden wurde und wie sie bearbeitet werden wird.

Der Beschwerdeeingang und die Annahme von Beschwerden wird von der Einrichtung auf einem Dokumentationsbogen festgehalten und mit potentiellen Beschwerdeführern von außen (Eltern, Träger, Kooperationspartnern) kommuniziert.

Die beschriebenen Verfahren für den Eingang und die Annahme von externen Beschwerden gelten auch für interne Beschwerden von Mitarbeitern, Leitung und Träger. Für die Beschwerden von Kindern, die ebenfalls zu den internen Beschwerden gehören, müssen eigene Instrumente entwickelt werden.

9. Wie verlaufen die Phasen des Beschwerdemanagements?

b) Beschwerdebearbeitung

Die Bearbeitung von Beschwerden erfolgt in mehreren Schritten:

1. **Beschwerdekommunikation:** Die eingegangene Beschwerde wird im Team oder zwischen der Leitung und der betroffenen Mitarbeiterin oder der Leitung und dem Träger besprochen. Die Entscheidung, wer an der Kommunikation der Beschwerde beteiligt sein soll, hängt von der Art der Beschwerde ab und davon, wer als Adressat der Beschwerde genannt wird. Bei der Beschwerdekommunikation geht es zum einen darum herauszufinden, welches Anliegen der Beschwerdeführer mit seiner Beschwerde verbindet, also was „hinter der Beschwerde steckt“. Zum anderen geht es um eine Klärung der Frage, ob eine Beschwerde durch einzelne Maßnahmen geregelt werden kann oder ob die Beschwerde auf grundsätzliche Zustände und Verhaltensweisen abzielt und eine umfangreichere Bearbeitung erfordert. Ferner enthält die Beschwerdekommunikation eine Klärung der Frage nach den Zuständigkeiten der involvierten Personen sowie der konkreten Schritte zur Behebung des beklagten Zustandes bzw. der beklagten Verhaltensweise.
2. **Strategien der Beschwerdebearbeitung:** Bei der Entwicklung einer Strategie zur Bearbeitung einer Beschwerde ist zu prüfen, ob diese Bearbeitung in einzelnen kurzfristig zu erledigenden Maßnahmen bestehen kann, ob sie ein längerfristiges Vorgehen in mehreren Schritten erforderlich macht, wer in die Bearbeitung einbezogen werden soll oder ob möglicherweise Experten von außen (wie etwa ein Mediator, die Fachberatung) hinzugezogen werden müssen. Die nach diesen grundsätzlichen Klärungen entwickelte Strategie sollte in die Form eines Plans gebracht und schriftlich festgehalten werden. Dieser Plan gilt als eine Vereinbarung zwischen den an der Beschwerdebearbeitung beteiligten Personen.
3. **Umsetzung der Strategien zur Beschwerdebearbeitung:** Von der Planungsebene aus ist nun die Handlungsebene zu betreten. Hier erfolgen die erforderlichen Klärungs- und Vereinbarungsgespräche zwischen Beschwerdeführer und den für die Bearbeitung zuständigen Personen. Hier werden die Maßnahmen zur Behebung des in der Beschwerde artikulierten Problems vorgenommen.

c) Auswertung/Controlling der Beschwerdebearbeitung

Für die Auswertung der Bearbeitung einer Beschwerde gibt es verschiedene Formen:

1. Mit dem Beschwerdeführer wird ein Gespräch geführt, in dem ihm mitgeteilt wird, welche Maßnahmen aufgrund seiner Beschwerde durchgeführt wurden. Dabei ist unter Umständen auch die Zufriedenheit des Beschwerdeführers zu erfragen.
2. Leitung und Team überprüfen, inwieweit der zur Bearbeitung von Beschwerden entwickelte Maßnahmenplan (s. oben) umgesetzt worden ist. Dieser Check wird dokumentiert und unter Umständen um einen Nachfolgeplan ergänzt.
3. Wenn eine Beschwerde nicht adäquat bearbeitet werden konnte, ist zu ermitteln, welche Gründe dazu geführt haben. Eventuell ist der Plan, nach dem verfahren wurde, zu modifizieren oder ganz neu zu formulieren.

9. Wie verlaufen die Phasen des Beschwerdemanagements?

4. Das Controlling der Bearbeitung von Beschwerden bezieht sich nicht nur auf den professionellen Umgang mit einzelnen Beschwerden. Es zielt auch auf eine systematische Untersuchung des Eingangs von Beschwerden überhaupt (statistische Befunde, Kategorisierung der Beschwerden und Dokumentation ihrer Häufigkeit). Es zielt schließlich auf eine generelle Einschätzung der Fehler- und Beschwerdekultur der Einrichtung.

10. Wie mit anonymen Beschwerden umgehen?

Bei anonymen Beschwerden ist folgende Unterscheidung vorzunehmen:

1. Beschwerden werden von einer Person oder mehreren Personen eingebracht, die ihren Namen nicht nennt/nennen, also anonym bleibt.
2. Eine Beschwerde erfolgt über eine Person oder Personengruppe der Kita (Mitarbeiter, Eltern, Kinder, Personen, die zum Träger gehören), ohne dass ihr Name genannt wird. Der Beschwerdeführer will, dass seine Beschwerde anonym „behandelt“, d. h. bearbeitet wird.
3. Eine Beschwerde wird im Internet gepostet, also so formuliert und auf einen der bekannten Verteilerserver wie Facebook und Twitter eingestellt, dass jeder Nutzer und jede Nutzerin dieser Seiten sie einsehen kann. Diese Seiten können durchaus mit Namen oder mit einem Code-Namen gezeichnet sein. Die Anonymität besteht hier vor allem darin, dass Menschen in einer unbegrenzten Zahl diese Seiten lesen und darauf reagieren können (mit und ohne Namensnennung). Die Einrichtung hat keinen Einfluss darauf, ob diese Seiten gelöscht werden bzw. der Inhalt korrigiert oder gar zurückgerufen wird.

a) Umgang mit anonymen Beschwerden

Die Einrichtung muss sich – im Einvernehmen mit dem Träger – zum Umgang mit anonymen Beschwerden positionieren. Dabei ist einzuschätzen, welche Wirkung anonymisierte Beschwerden nach den dargestellten Mustern jeweils haben können. In der Regel werden sich die Einrichtungen gegen diese Beschwerdeformen aussprechen. Dann müssen sie dies aber auch nach allen Seiten mit der klaren Botschaft kommunizieren, dass sie anonymisierte Beschwerden nicht bearbeiten.

b) Umgang mit Beschwerden im Internet

Grundsätzlich sind anonyme Beschwerden im Internet ebenso zulässig wie jede andere Form der Beschwerde und durch das Recht auf Meinungsfreiheit gemäß Artikel 5 Absatz 1 Satz 1 GG gedeckt. Grenzen finden sich jedoch dann, wenn strafrechtliche Tatbestände erfüllt werden (Artikel 5 Absatz 2 Satz 1 GG). Unter anderem sind in diesem Zusammenhang ehrverletzende und rufschädigende Äußerungen relevant, wie z. B. Beleidigung (§ 185 StGB), Verleumdung (§ 186 StGB) und üble Nachrede (§ 187 StGB). Derartige Äußerungen sind nicht zu dulden, wobei die Abgrenzung zwischen strafbarer und straffreier Äußerung oftmals sehr kompliziert ist. Soweit eine Äußerung (im Internet) bekannt wird, die geeignet ist, der Einrichtung oder ihren Mitarbeitern zu schaden, sollte geprüft werden, ob eine

10. Wie mit anonymen Beschwerden umgehen?

Strafanzeige – in der Regel gegen unbekannt – gestellt werden sollte. In diesem Zusammenhang kann auch die Prüfung erfolgen, ob tatsächlich eine Straftat vorliegt, und bei Anfragen, z. B. von Sorgeberechtigten oder Presse, auf diese Anzeige bzw. ein ggf. bereits laufendes Ermittlungsverfahren verwiesen werden. Dem Personal, den Eltern und auch den Kooperationspartnern sollte im Übrigen von vornherein deutlich gemacht werden, dass Beschwerden im Internet, die nachweislich rufschädigend sind, ggf. auch strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen können. Deshalb sollten die genannten Personen darauf aufmerksam gemacht werden, dass Beschwerden mit den Instrumenten eines Beschwerdemanagements professionell bearbeitet werden und es also andere und sinnvollere Wege gibt, Beschwerden vorzubringen und auch, wenn erforderlich, öffentlich zu machen.

c) **Anonymisierte Fragebögen als Steuerungsinstrument**

Von den dargestellten Formen anonymer Beschwerden sind anonymisierte Fragebögen oder ähnliche Erhebungsinstrumente zu unterscheiden. Bei diesen handelt es sich um Steuerungsinstrumente, die darauf abzielen, Meinungen, Standpunkte, Befindlichkeiten, Einschätzungen, Problemanzeigen usw. zu erfragen und aufgrund dieser Aussagen Maßnahmen der Qualitätsverbesserung vorzunehmen. Bei diesen Erhebungen können auch Beschwerden geäußert werden, die mit den Verfahren des Beschwerdemanagements bearbeitet werden.

11. Wie werden Beschwerden und Beschwerdeverfahren im Team kommuniziert?

Die Kommunikation über Beschwerden erfolgen im Team gewöhnlich auf drei Ebenen:

- a) Die Kommunikation über Beschwerden, die von Kindern, Eltern, Mitarbeitern und anderen Personen an sie herangetragen werden.
- b) Die Kommunikation im Rahmen der gemeinsamen Bearbeitung dieser Beschwerden.
- c) Die Kommunikation von Beschwerden, die vom Team bzw. von einzelnen Teammitgliedern vorgebracht werden.

Für die unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation gilt: Beschwerden sollten am richtigen Ort behandelt werden, nämlich gegenüber dem zuständigen Adressaten und bezogen auf seine Zuständigkeiten und seine Verantwortung. Sie sollten ferner stets offen (statt „hinter dem Rücken“ oder mit versteckten Botschaften), fair, sachlich, auf der Basis überprüfter Tatsachen (wahrheitsgetreu), nicht vorurteilsbestärkend, nicht nachtragend und nachhakend, auch wenn die Sache abgeschlossen ist, vorgetragen werden.

12. Wo stößt das Beschwerdemanagement an Grenzen?

Beschwerden sowohl von Kindern und Eltern als auch von Mitarbeitern stoßen dort auf Grenzen, wo sie verletzend und beleidigend für die Beschwerdeempfänger vorgebracht werden: In einem solchen Fall kann der Beschwerdeempfänger nach einer Prüfung die Beschwerde zurückweisen und dies deutlich kommunizieren.

Ferner stoßen die Beschwerden an Grenzen, wo sie sich gegen pädagogische und andere Maßnahmen richten, die in der Konzeption der Einrichtung verankert sind. Diese Konzeption wurde in der Regel von den Fachkräften wie auch von den Eltern vertraglich bestätigt.

Grenzen tun sich für Beschwerden auch dann auf, wenn zurzeit keine Veränderungen aufgrund der gegebenen personellen und ökonomischen Ressourcen, der gesetzlichen und strukturellen Gegebenheiten (Brandschutz etc.) sowie der Trägervorgaben möglich sind.

13. Welche Einstellungen und Kompetenzen sind für das Beschwerdemanagement erforderlich?

Damit die eben formulierten Anforderungen an eine angemessene Kommunikation möglich sind, damit mit Beschwerden generell professionell und lösungsorientiert umgegangen werden kann, sind bei allen Akteuren (Kindern, Eltern, pädagogischen Fachkräften, Leitung und Träger) entsprechende Haltungen und Einstellungen sowie Kompetenzen erforderlich.

a) **Einstellungen und Haltungen**

Zu den Einstellungen und Haltungen gehören Wertschätzung sowohl auf der Seite des Beschwerdeführer als auch des Empfängers. Konkret heißt das für den Beschwerdeführer, dass er dem Empfänger möglichst mit Respekt gegenübertritt und einen der Sache angemessenen Ton anschlägt, also weder mit Beschimpfungen noch mit Unterstellungen arbeitet, auch wenn die Sache emotional sein sollte. Für den Beschwerdeempfänger hat das Postulat der Wertschätzung zur Folge, dass er das grundsätzliche Recht des Beschwerdeführers auf das Vorbringen von Beschwerden anerkennt und sich bemüht, das Anliegen des Beschwerdeführers zu erkennen.

Zu den erforderlichen Haltungen gehört auch die Bereitschaft von Beschwerdeführer und Beschwerdeempfänger, Beschwerden als eine Chance zur Korrektur und Verbesserung zu sehen.

Ferner gehört zu den erforderlichen Haltungen, dass beide Seiten um eine Lösung des Problems bemüht sind, statt Feindbilder zu konstruieren, Fronten zu erhärten oder dem anderen Befugnisse (Beschwerdeführer) und Kompetenzen (Beschwerdeempfänger) abzuspüren.

13. Welche Einstellungen und Kompetenzen sind für das Beschwerdemanagement erforderlich?

Wenn diese Einstellungen und Haltungen vorhanden sind, ist eine wesentliche Voraussetzung für eine Beschwerdekultur geschaffen, die den Umgang mit Beschwerden erleichtert und zugleich ein Merkmal des Profils der Einrichtung darstellt. Zur Beschwerdekultur gehört elementar eine Fehlerkultur, die auf einen professionellen wie humanen Umgang mit Fehlern fußt. Der humane Umgang zeigt sich unter anderem daran, dass Entschuldigungen ausgesprochen und angenommen werden können.

b) **Kompetenzen**

Das für Kindertageseinrichtungen geltende Kompetenzraster umfasst folgende Elemente:

- › fachliches Wissen
- › reflektiertes Lebenswissen
- › Haltungen und Einstellungen
- › methodisches Können
- › Potentiale im Sinne von Lernoffenheit, -bereitschaft und -fähigkeit

Fachliches Wissen

Zum fachlichen Wissen gehört das Wissen über die grundsätzliche Bedeutung von Beschwerden im Zusammenleben von Menschen und vor allem ein Wissen über die Bedeutung von Beschwerden für eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung der Qualität von Kindertageseinrichtungen. Dabei müssen die Fachkräfte die Praxis des Beschwerdemanagements in ihrer eigenen Einrichtung kennen.

Ferner benötigen die Fachkräfte ein Basiswissen über die zwischenmenschliche Kommunikation und ein spezielles Wissen über die Kommunikation in Bezug auf Beschwerden (sowohl als Beschwerdeempfänger als auch als Beschwerdeführer).

Dazu gehören zum Beispiel die vier Ebenen der Kommunikation nach Schulz von Thun (die Ebenen des Sendens von Äußerungen und die vier Ohren der Aufnahme von Äußerungen, s. Anlagen). Ferner gehören dazu ein Basiswissen über Gesprächsführung sowie ein Wissen über die Entstehung, die Funktion und die Lösung von Konflikten.

Zum Fachwissen gehört auch ein Wissen über die rechtlichen Grundlagen und Bedingungen für ein Beschwerdemanagement – Datenschutz, Kinder- und Jugendhilferecht, die Kinderrechte usw.

Reflektiertes Lebenswissen

Zum diesem gehört zum einen das reflektierte Wissen über eigene bisherige Erfahrungen mit Beschwerden und darüber, wie diese sich Erfahrungen auf den Umgangs mit aktuellen Beschwerden auswirken. Dazu zählt auch zu wissen, welche Wirkung Lob und Komplimente haben.

Ein Schwerpunkt in diesem Zusammenhang bildet die Frage, wie die Fachkräfte mit eigenen Fehlern und den Fehlern anderer umgehen, was Schuldgefühle mit ihnen machen, wie sie berechnete und nicht berechnete Gründe für diese Schuldgefühle unterscheiden können, welche persönlichen Umgangsformen mit Schuldgefühlen und Beschwerden sich bewährt haben und welche sie ändern sollten.

14. Warum Qualifizierungsmaßnahmen unverzichtbar sind

Die bisherigen Ausführungen machen deutlich, mit welchen Anforderungen ein Beschwerdemanagement (sowohl für die Fachkräfte als Beschwerdeempfänger als auch als Beschwerdeführer) verbunden ist. Deshalb sollten Träger und Leitung dafür sorgen, dass möglichst alle Fachkräfte an Fortbildungen, etwa zur Vertiefung ihrer Selbst- und Sozialkompetenz, teilnehmen; hier haben sich vor allem Teamfortbildungen bewährt. Das bedeutet aber auch, dass die Leitungen und der Träger bereit sein müssen, angebotene Fortbildungen zu ermöglichen und als verpflichtend einzuführen.

Die Bereitschaft zur Teilnahme an solchen Qualifizierungsmaßnahmen wird noch durch die Einsicht verstärkt, dass das Beschwerdemanagement als ein Qualitätsmerkmal der Einrichtung zu verstehen ist.

Qualifizierungsmaßnahmen sind schließlich auch deshalb unverzichtbar, weil ein Beschwerdemanagement für Kindertageseinrichtungen rechtlich verbindlich ist.

15. Was ist aus Sicht des Datenschutzes zu beachten?

Auch beim Beschwerdemanagement in der Kindertageseinrichtung sind die personenbezogenen Daten zu schützen. Dies betrifft nicht nur die Fälle, in denen sich der Beschwerdeführer vertraulich an den Beschwerdeempfänger wendet. Datenschutz ist in allen Phasen des Vorgangs zu beachten.

Eine Kindertageseinrichtung darf personenbezogene Daten nur verarbeiten (Beschwerdeannahme, Dokumentation, Bearbeitung), wenn eine gesetzliche Vorschrift dies erlaubt oder wenn die betroffenen Personen damit einverstanden sind. Im Hinblick auf das Beschwerdemanagement ist in Kindertageseinrichtungen in katholischer Trägerschaft im Bistum Magdeburg insbesondere die „Anordnung über den kirchlichen Datenschutz – KDO – im Bistum Magdeburg“ nebst Durchführungsverordnung zu beachten.

So sind u. a. im Rahmen des Beschwerdemanagements nur solche Daten zu erheben, welche für die Bearbeitung der Beschwerde erforderlich sind. Eine Weitergabe dieser Daten ist nur in Absprache mit dem Beschwerdeführer zulässig. Hiervon sollte insbesondere dann abgesehen werden, wenn die Bearbeitung der Beschwerde auch ohne die Weitergabe der Daten möglich ist. Hiervon zu unterscheiden ist die „anonyme Beschwerde“, bei welcher der Beschwerdeführer schon bei der Erhebung der Beschwerde keine Daten nennt, die erhoben werden können. Der konzeptionelle Umgang mit diesen Beschwerden liegt im Ermessen der Einrichtung. Bei der Aufbewahrung der Daten zum Zwecke der Dokumentation des Vorgangs ist zu beachten, dass sie vor dem Zugriff nicht berechtigter Dritter zu schützen sind.

18. Methodische Umsetzung des Beschwerdemanagements mit Blick auf die Kinder

Ausgangspunkt für ein Beschwerdemanagement, in das Kinder einbezogen werden, ist ihre Anerkennung als potentielle Beschwerdeführer. Ferner sind Kinder auch als mögliche Adressaten von Beschwerden anzusehen, die Erzieherinnen oder andere Kinder an sie richten. Dabei ist auf altersspezifische Möglichkeiten der Kinder zu achten, denn der Status als Beschwerdeführer und Beschwerdeempfänger gilt grundsätzlich für Kinder aller Altersstufen.

Die Sichtweise von Kindern als Beschwerdeführer und Beschwerdeempfänger und die daraus resultierende Haltung der pädagogischen Fachkräfte wurden bereits in Kapitel 8 ausgeführt. Nun werden aus der Vielfalt der Methoden einige benannt, mit deren Hilfe Kinder als Beschwerdeführer wie auch als Beschwerdeempfänger zur Geltung kommen können. Ausgewählte Vorlagen für das konkrete Vorgehen sind im Anhang aufgeführt.

1. Die Kinder wissen, wo sie ihre Beschwerden anbringen können: unmittelbar bei der Erzieherin bzw. der Leiterin, im Morgenkreis, in der Kinderkonferenz, auf einer Stellwand, auf der Kritik, Wünsche, Vorschläge mit Worten, Bildern oder Symbolen festgehalten werden können (Kinder als Beschwerdeführer und – etwa im Morgenkreis und in der Kinderkonferenz – als Beschwerdeempfänger).
2. Das Spektrum des Wie der Beschwerdedarstellung reicht von verbalen Äußerungen über das Malen von Bildern, die Handhabung von Symbolen (Smileys) bis zu szenischen Darstellungen und Rollenspielen. Sehr kleine Kinder äußern ihre Befindlichkeit, ihr Behagen und ihren Protest über Mimik, Gestik und Laute.
3. Für den Fall, dass die Kinder die Funktion als Beschwerdeempfänger wahrnehmen sollen, können einige dieser Methoden übernommen werden, allerdings mit besonderer Rücksicht darauf, was Kinder als Empfänger von Beschwerden wahr- und annehmen können. Hierbei ist darauf zu achten, dass den Kindern nur zugemutet wird, was sie verstehen und ertragen können.
4. Für ältere Kinder bietet sich analog zum Vertrauenslehrer in der Schule die Möglichkeit an, eine Erzieherin oder ein älteres Kind als „Anwalt der Kinder“ zu wählen. Auf diese Weise können Beschwerden, Kritik, Vorschläge sowie Unzufriedenheiten kanalisiert und durch diese Person dort eingebracht werden, wo die Beschwerden zu bearbeiten sind (Team, Kinderkonferenz).
5. Im Fall, dass die Kinder die Rolle als Beschwerdeführer einnehmen, sollte darauf geachtet werden, welche Formen von Beschwerden Kinder gewöhnlich anwenden.
Zu ihnen gehören:
 - a) Verhinderungsbeschwerden: Das Kind setzt Signale für eine Grenzüberschreitung, die ein anderes Kind oder ein Erwachsener vornimmt. Verhinderungsbeschwerden richten sich stets an den Verursacher einer Handlung (zum Beispiel bei der Essensausgabe) oder eines Zustandes, mit der/dem das Kind nicht einverstanden ist.

18. Methodische Umsetzung des Beschwerdemanagements mit Blick auf die Kinder

Damit das Beschwerdemanagement mit Blick auf die Kinder gelingt, müssen die Kriterien für ein strukturiertes Beschwerdeverfahren eingehalten werden:

1. Informationen über die Orte der Beschwerdeanmeldung und -bearbeitung sowie über die Verfahren des konkreten Umgangs mit Beschwerden: Die Kinder müssen darüber informiert sein, wie Beschwerdeverfahren und der Beschwerdebehandlung in ihrer Kita erfolgen.
2. Transparenz und Nachvollziehbarkeit: Die Kinder sollen wissen, dass Beschwerden erlaubt sind, dass sie mit ihren Bedürfnissen, Beschwerden und Vorschlägen wahr- und ernstgenommen werden und dass in ihrer Kita das alles dazu beitragen soll, dass man sich besser versteht und dass die Organisation der Arbeitsabläufe, die Raumgestaltung und die Lernkultur weiterentwickelt werden. Zur Transparenz gehört auch, dass es für die Kinder sichtbar und nachvollziehbar wird, was sich aufgrund von Beschwerden und Vorschlägen konkret geändert hat.
3. Verlässlichkeit und Verbindlichkeit: Die Kinder müssen sich darauf verlassen können, dass ihre Beschwerden ihnen keine persönlichen Nachteile bringen, dass sich jemand um ihre Beschwerden kümmert und dass Vereinbarungen, die aufgrund von Beschwerden erfolgen, eingehalten werden.
4. Zeitnahe Umsetzung: Das Ernstnehmen ihrer Beschwerden erleben die Kinder nicht nur dadurch, dass sie wahrgenommen und besprochen werden, sondern auch und vor allem dadurch, dass daraus resultierende Änderungen zeitnah umgesetzt werden. Zumindest sollen die Kinder erfahren, was man mit ihren Beschwerden macht und wann aus diesen eine Änderung erfolgen kann.

19. Strategien für die Implementierung eines Beschwerdemanagements in die Kindertageseinrichtung

Da die Implementierung eines Beschwerdemanagements ein komplexes Unternehmen ist, das sowohl Träger und Leitung als auch die Mitarbeitenden sowie die Kinder und die Eltern betrifft, und da meist die Kompetenzen für einen konstruktiven Umgang mit Beschwerden von den beteiligten Akteuren erst erworben werden müssen, reichen Methoden der Einführung eines Beschwerdemanagements nicht aus; es ist eine gut durchdachte und konsequent angewandte Strategie erforderlich.

a) Elemente einer Implementierungsstrategie

Zu dieser Strategie gehören folgende Elemente:

1. Eine Verständigung von Träger, Leitung, Mitarbeiterschaft und Elternvertretern über die Ziele, die mit dem Beschwerdemanagement verfolgt werden. Diese Ziele dürften in der Regel mit den Zielen des Qualitätsmanagements sowie mit den generellen Leitzielen der Kita zu verbinden sein.
2. Eine Vergewisserung der eben genannten Akteure über die normativen Grundlagen für das Beschwerdemanagement, also darüber, was die Kita dazu verpflichtet, ein Beschwerdemanagement einzuführen (Leitbild und Profil siehe spezifisch christlicher Auftrag; rechtliche Verpflichtungen siehe Kinder- und Jugendhilfegesetz, KiFöG, Kinderschutzgesetz, Kinderrechte; Bildungsprogramm).
3. Festlegung des Personenkreises, der an der Implementierung, also der Einführung, und an der Umsetzung des Beschwerdemanagements (Alltagspraxis) beteiligt ist. Während die Implementierung in erster Linie Aufgabe der Leitung ist, da sie eine Strategie für das konkrete Vorgehen überlegen und es mit den anderen beteiligten Personen diskutieren muss, sind an der Alltagspraxis des Beschwerdemanagements alle Akteure beteiligt. Dies beginnt mit der Entwicklung des Verfahrens für die konkrete Praxis des Beschwerdemanagements und setzt sich fort in der Umsetzung dieses Verfahrens in der Alltagspraxis des Lebens und der pädagogischen Arbeit.
4. Träger und Leitung müssen sich ferner ein Bild davon machen, auf welche Resonanz die Implementierung eines Beschwerdemanagements bei den Mitarbeitern stößt, wo mit Ängsten und Widerständen zu rechnen ist, wie die Mitarbeiter von dem Nutzen und Gewinn des Beschwerdemanagements überzeugt werden können und wie sie die erforderlichen Kompetenzen für eine gute Beschwerdepraxis erwerben können.

Anlagen

Anlage 1	Arbeitsblatt Unternehmenskultur
Anlage 2	Mustergliederung – für einen einrichtungsspezifischen Leitfaden Beschwerdemanagement
Anlage 3	Dokumentationsbogen zum Beschwerdeverfahren
Anlage 4	Phasen des Beschwerdeverfahrens
Anlage 5	Mustertextbaustein – Beschwerdemanagement für die Gesamtkonzeption einer Einrichtung

Arbeitsblatt Unternehmenskultur

Leitbild

Das Leitbild einer Einrichtung enthält das Selbstverständnis, die geltenden Werte und Normen, die Ziele, die Organisationsform und die Vision einer Einrichtung. Es hat zugleich die Funktion einer normativen Bezugsgröße für alle Akteure – vom Träger über die Leitung und Mitarbeiterinnen bis zu den Kindern und ihren Eltern. Schließlich dient das Leitbild zur Markierung des Profils der Einrichtung und somit zur Repräsentation nach außen.



Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur versteht man das Gesamt der Überzeugungen, Werte, Ideen und Symbole der Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind; zugleich gehören zu einer Unternehmenskultur, die Beziehungen und der Umgang der Menschen miteinander (Umgangskultur), die Inhalte der Arbeit und die Art und Weise, wie sie verrichtet wird, schließlich das, was an Haltungen und Positionierungen spürbar wird. Unternehmenskultur meint das, was grundsätzlich für eine Einrichtung maßgebend ist, und zugleich wie dies in der Praxis realisiert wird. Unternehmenskultur meint das, was grundsätzlich für eine Einrichtung maßgebend ist und zugleich wie dies in der Praxis realisiert wird.



Umgangskultur

Mit Umgangskultur sind zum einen die für die Beziehungen untereinander und die Interaktionen maßgebenden Werte und Normen gemeint; zum anderen meint „Umgangskultur“ die Art und Weise, wie diese Werte und Normen in der konkreten Lebenspraxis der Einrichtung umgesetzt werden.

Eine gute Umgangskultur ist für eine Praxis des Beschwerdemanagements erforderlich, damit alle zu ihrem Recht kommen und die Beschwerden zu einer stetigen Verbesserung der Qualität der Lebens- und Arbeitsbedingungen beitragen.



Kommunikationskultur

Beschwerdekultur/Fehlerkultur/Kultur der Anerkennung/Beteiligungskultur

Mustergliederung – für einen einrichtungsspezifischen Leitfaden für Beschwerdemanagement

Beschwerden als Chance sehen

Leitfaden Beschwerdemanagement für unsere katholische
Kindertageseinrichtung St. Mustermann



Logo
der Kita oder
des Trägers

Beschwerdemanagement heißt bei uns:

- › Vorschläge sind willkommen
- › Bedürfnisse werden wahrgenommen
- › Unzufriedenheit darf geäußert werden
- › Umgangskultur wird weiterentwickelt
- › Beschwerderecht ist etabliert
- › Zuständigkeiten sind benannt
- › Beschwerdeverfahren sind geregelt

Hinweise

- › Aussagen zu den in der Mustergliederung genannten Gliederungspunkten sollten in einem Leitfaden enthalten sein und einrichtungsbezogene Beschwerdeverfahren verdeutlichen.
- › Ein besonderer auszuführender Schwerpunkt sollte sich auf die methodische Umsetzung von Partizipations- und Beschwerdemöglichkeiten für Kinder beziehen.
- › Das Mustervorwort für den einrichtungsbezogenen Leitfaden Beschwerdemanagement kann aus dieser Anlage entnommen und modifiziert werden.

Musterinhaltsverzeichnis – für einen einrichtungsspezifischen Leitfaden für Beschwerdemanagement

1. Begriffsklärungen
Beschwerde – Kritik – Konflikt
2. Beschwerdemanagement
Ziele – Gewinne – Grenzen
3. Rechtliche Vorgaben für das Beschwerdemanagement
UN-Kinderrechtskonvention (KRK)
Grundgesetz (GG)
Bundeskinderschutzgesetz (BKisSchG)
Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII)
Länderspezifische Vorgaben
Datenschutz
4. Pädagogische und theologische Begründungen für Beschwerdemanagement
5. Rahmenbedingungen struktureller und zeitlicher Art
6. Beschwerdeführer und Empfänger von Beschwerden
 - a) Die Kinder
 - b) Die Erzieherinnen
 - c) Die Eltern
 - d) Die Leitung
 - e) Der Träger
 - f) Das übergeordnete Trägersystem
 - g) Die Kooperationspartner
7. Phasen des Beschwerdeverfahrens
Beschwerdeeingang, -annahme und -bearbeitung
Auswertung/Controlling der Beschwerdebearbeitung
8. Zum Umgang mit anonymen Beschwerden
9. Erforderliche Einstellungen und Kompetenzen für ein gelungenes
Beschwerdemanagement
10. Unverzichtbare Qualifizierungsmaßnahmen
11. Beschwerdemanagement und Qualitätsentwicklung der Einrichtung
12. Partizipation und methodische Umsetzung des Beschwerdemanagements
mit Blick auf die Kinder
13. Strategien für die Implementierung eines Beschwerdemanagements in unserer
Kindertageseinrichtung
14. Literatur
15. Anlage: Dokumentationsbögen zum Beschwerdeverfahren

Mustertext – Vorwort für einen einrichtungsspezifischen Leitfaden für Beschwerdemanagement

Vorwort

Das Beschwerdemanagement unserer Einrichtung ist ein wesentlicher Baustein aller Maßnahmen, die auf eine kontinuierliche Erhöhung und Weiterentwicklung der Qualität unserer Einrichtung und unserer pädagogischen Arbeit abzielen. Beschwerden verstehen wir als Chancen für kontinuierliche Verbesserungen. Diese Sichtweise kommt in der Gesamtkonzeption unserer Einrichtung und in dem vorliegenden Leitfaden Beschwerdemanagement zum Tragen. Somit entsprechen wir auch den gesetzlichen Verpflichtungen.

Dieser vorliegende Leitfaden wurde an mehreren Studientagen im Team erarbeitet. Dabei haben wir uns an der Arbeitshilfe „Beschwerden als Chance sehen“ orientiert, die vom Caritasverband für das Bistum Magdeburg im Jahr 2014 entwickelt und veröffentlicht wurde.

Unser Leitfaden Beschwerdemanagement wurde mit dem Träger und den Vertretern der Elternschaft abgestimmt. Er ist für alle Beteiligten einsehbar und verbindlich.

Leitung

Träger

Eltern

Ort, Datum

Dokumentationsbogen zum Beschwerdeverfahren

Hinweise

- › Dieser Dokumentationsbogen wurde in Teamfortbildungen katholischer Kindertageseinrichtungen im Bistum Magdeburg entwickelt. Der Bogen ist als Empfehlung zu betrachten und entsprechend anzuwenden.
- › Der Dokumentationsbogen ist Bestandteil des Qualitätssystems im Bistum Magdeburg.
- › Für Beschwerden der Kinder sollten eigene Dokumentationsinstrumente entwickelt werden.

Beschwerdeeingang und -annahme

Logo
der Kita oder
des Trägers

Beschwerde eingegangen

Datum

Uhrzeit

Ort

Aufgenommen von

Name

Funktion

Im Beisein/Zeuge

Beschwerdeführer

Name

Bezug zur Einrichtung (z. B. Nachbar, Verwandte eines Kindes, Firmenangehörige)

Telefon

E-Mail

Straße

PLZ/Ort

Daten vom Beschwerdeführer verweigert

Extern Intern Erstbeschwerde Folgebeschwerde

Eingangsweg

Direkte Beschwerde

Über den Dienstweg erhaltene Beschwerde

Träger

Leitung

Mitarbeiter/in

Elternvertreter

Sonstige

Beschwerdemedium

Telefonisch

Brief

Persönlich

E-Mail

Beschwerdeeingang
und -annahme

Betrifft den Arbeitsbereich

- Konzeption
- Pädagogische Arbeit mit dem Kind
- Zusammenarbeit mit den Eltern
- Hygiene
- Organisatorisches
- Aufsichtspflicht/Sicherheitsmaßnahmen
- Sonstiges

Schlagwort zum Beschwerdebereich (z. B. Organisatorisches: Öffnungszeiten)

Sachverhalt der Beschwerde

Datum

Unterschrift (des Beschwerdeaufnehmenden)

(Anlagen – wenn vorhanden oder notwendig) Ja Nein

Welche

Bei evtl. Rücknahme der Beschwerde

Grund

Beschwerdeeingang
und -annahme

Beschwerdebearbeitung

Erstmitteilung an den Beschwerdeführer (z.B. Terminzusage)

Durch wen

Datum

Beschwerdeweitergabe innerhalb der Einrichtung

<i>An</i>	<i>Name</i>	<i>Datum</i>
Leitung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Team	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mitarbeiter/in	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elternvertretung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kuratorium	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonstige	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Klärungsprozess

<i>Wer</i>	<i>Name</i>	<i>Datum</i>
Träger	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fachberatung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Jugendamt	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Leitung	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Team	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mitarbeiter/in	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elternvertretung/Kuratorium	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Eltern	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Kinder	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Mediator	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sonstige	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Beschwerdeeingang
und -annahme

Verlaufsprotokoll

Ergebnis

1. Regelung von Zuständigkeit
2. Vereinbarungen
 - a) Mit dem Beschwerdeführer
 - b) Interne Regelung
 - c) Externe Regelung (z. B. Eltern, Firmen)

Ergebnisprotokoll

Abschluss

Datum

- Art der Kommunikation*
- Telefonisch Brief
 Persönlich E-Mail

- Form*
- Schriftliche Vereinbarung mit Unterschriften der Beteiligten
 Mündliche Abmachung
 Rückmeldung, dass erledigt

Kein Abschluss (Begründung)

Nachrichtlich an

Ablage am

Anlagen, wenn vorhanden (Formblatt schriftliche Vereinbarung, Gedächtnisprotokolle, Materialien)

Datum

Unterschrift (Beschwerdebearbeiter/in)

Mustertextbaustein – Beschwerdemanagement für die Gesamt- konzeption einer Einrichtung

Unser Beschwerdemanagement (BM) ist ein wesentliches Element unseres Qualitätsmanagements. Zugleich ist es ein Bestandteil unserer Umgangskultur, die vor allem geprägt ist von den Wertvorstellungen, die aus unserem christlichen Menschenbild resultieren. Über die Weiterentwicklung der Qualität hinaus sehen wir unser BM als ein Bestandteil unserer pädagogischen Arbeit an, weil in diesem Verfahren Lernprozesse und Kompetenzentwicklungen der Kinder erfolgen. Ferner werten wir unser BM als ein Verfahren für eine konstruktive Kommunikation mit den Eltern, dem Träger und anderen mit unserer Einrichtung befassten Personen. Schließlich sehen wir den Nutzen des BM in einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kommunikations- und Kooperationsprozesse im Team.

Wir verstehen unser BM als Herausforderung und Chance zur Unterstützung und Optimierung unserer Kommunikation und Organisationsstruktur zugleich.

Unser BM zeichnet sich dadurch aus, dass es altersspezifisch, personen- und sachbezogen differenziert konzipiert ist.

Wir handhaben unser BM nach einem Verfahren, zu dem folgende Elemente gehören: ein Leitfaden, der Beschwerdeführern und Beschwerdeempfängern verbindliche und verlässliche Orientierungshilfe/Regeln bietet. Informationen über die zuständigen Personen und Instanzen im Beschwerdeverfahren. Informationen über die Abfolge der Bearbeitung der Beschwerde und darüber, wie das Verfahren dokumentiert wird. Ferner die Art und Weise der Rückmeldung der Ergebnisse der Beschwerdebearbeitung an den Beschwerdeführer.

Der Leitfaden für unser BM wurde vom Team unter Einbindung des Trägers, der Eltern und der Kinder erarbeitet. Dabei haben wir uns von den Prinzipien der Partizipation leiten lassen.

Unser BM basiert auf normativen Grundlagen (rechtliche und ethische Verpflichtungsbasis) den Gesetzesvorgaben des Landes, dem Bildungsprogramm LSA, die UN-Kinderrechtskonvention, dem Bundeskinderschutzgesetz sowie dem Datenschutz. Zu den ethischen Grundlagen unseres BM gehört unser christliches Menschenbild mit seiner expliziten Forderung der Wahrung der Würde aller Menschen.

Für unser BM haben wir einen spezifischen Leitfaden entwickelt, der allen involvierten Personen zugänglich und für sie verbindlich ist.

Bezugsadresse

Caritasverband für das Bistum Magdeburg

Referat Kindertageseinrichtungen, Horte

Marita Magnucki

Langer Weg 65/66

39112 Magdeburg

Tel. 0391 6053-238

Fax 0391 6053-100

www.caritas-magdeburg.de

Ihre Nachfragen, Kritiken und Anregungen richten Sie bitte an:

marita.magnucki@caritas-magdeburg.de

Im Kontext der Qualitätsentwicklung werden Arbeitshilfen entwickelt und können beim Caritasverband für das Bistum Magdeburg bezogen werden:

Arbeitshilfe 1

zur Erstellung einer Konzeption für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Magdeburg (ist veröffentlicht)

Arbeitshilfe 2

zur Erstellung eines Leitfadens für Beschwerdemanagement in Kindertageseinrichtungen

Arbeitshilfe 3

Religion in der Konzeption (ist in Arbeit)

Arbeitshilfe 4

Kinderrechte in der Konzeption (ist in Arbeit)

Arbeitshilfe 5

Inklusion in der Konzeption verankert

*„Probleme kann man niemals
mit derselben Denkweise lösen,
durch die sie entstanden sind.“*

Albert Einstein