Leitfaden für das Beschwerdemanagement im Zweckverband KiTa Heide-Umland

Beschweren erwünscht!

Mitarbeitenden-Informationen

Der Zweckverband KiTa Heide-Umland (ZV) verfolgt in seiner Arbeit das Ziel von mehr Transparenz sowie einer stetigen Steigerung der Qualität.
Hierzu haben wir uns u.a. durch unseren Testierungsprozess nach LQK verschrieben. Im Rahmen der Testierung entwickelt der Zweckverband regelmäßig strategische Entwicklungsziele.
Der Zweckverband sieht als einen wichtigen Eckpfeiler für die Steigerung der Qualität die Einführung eines Beschwerdemanagement.
Ein professioneller und direkter Umgang mit Anregungen und Beschwerden kann die Gesamtzufriedenheiten aller Beteiligter steigern und somit auch die Kooperation nachhaltig verbessern.

Des Weiteren ergibt sich aus unserer gesetzlichen Verpflichtung die Notwendigkeit und gleichzeitig die Chance, Beschwerdemöglichkeiten für alle (Kinder, Erziehende, Mitarbeitende) zu schaffen. So hat sich der ZV KiTa Heide-Umland auf den Weg gemacht ein Beschwerdeverfahren in den KiTas, dem HZH und der Verwaltung einzuführen. Dies soll allen Beteiligten einen festen Rahmen im Umgang mit Anregungen und Beschwerden geben.

- Was ist überhaupt eine Beschwerde?
- Wie gehe ich mit Anregungen und Beschwerden von Kindern, Erziehenden oder Mitarbeitenden um?

Die nachfolgenden Informationen zu diesem Thema sollen sensibilisieren, aber auch Sicherheit und Verbindlichkeit schaffen.

Sie geben den Mitarbeitenden des Zweckverbandes einen einheitlichen Leitfaden und sichern so den professionellen Umgang mit Beschwerden.

Die Entwicklung des Leitfaden Beschwerdemanagement erfolgte im Rahmen der Weiterbildung zum Thema Beschwerdemanagement durch Jörg Asmussen (asdor-Moderation) sowie des selbstorganisierten Arbeitskreises von Mitarbeitenden der Geschäftsstelle, Leitungen und der pädagogischen Fachberatung des Zweckverbandes Kindertagesstätten Heide-Umland.

Inhalt

1. Begriffsklärungen 4
2. Beschwerdemanagement 4
3. Rechtliche Vorgaben für das Beschwerdemanagement 4
   3.1) Grundgesetz (GG) 4
   3.2) UN-Kinderrechtskonvention (KRK) 4
   3.3) Bundeskinderschutzgesetz (BKiSchG) 5
   3.4) Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) 5
4. Begründungen für Beschwerdemanagement 6
   4.1) Pädagogische Begründungen 6
5. Rahmenbedingungen struktureller und zeitlicher Art 9
   5.1 Strukturelle Rahmenbedingungen 9
   5.2 Zeitliche Rahmenbedingungen 9
6. Beschwerdegeber und Empfänger von Beschwerden 10
   6.1) Die Kinder 10
   6.2) Die Mitarbeitenden 10
   6.3) Die Erziehenden 11
   6.4) Die Elternvertreter 11
   6.5) Die Leitung 12
   6.6) Die Geschäftsstelle 12
   6.7) Das übergeordnete Trägersystem – Die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsteher des Zweckverbandes KiTa Heide-Umland 13
   6.8) Die Kooperationspartner 13
7. Phasen des Beschwerdeverfahrens 13
   7.1) Beschwerdeeingang und Beschwerdeannahme 14
   7.2) Beschwerdebearbeitung 14
   7.3) Auswertung/Controlling der Beschwerdebearbeitung 15
8. Zum Umgang mit anonymen Beschwerden 15
   8.2 Umgang mit anonymen Beschwerden im Zweckverband 15
   8.2 Umgang mit Beschwerden im Internet 16
   8.3 Anonymisierte Fragebögen als Steuerungsinstrument 16
9. Wie werden Beschwerden und das Beschwerdeverfahren im Team kommuniziert 16
10. Grenzen des Beschwerdemanagements 17
11. Erforderliche Einstellungen und Kompetenzen für ein gelungenes Beschwerdemanagement 17
   11.1 Einstellungen und Haltungen 17
   11.2 Kompetenzen 18
   11.3 Fachliches Wissen 18
   11.4 Reflektiertes Lebenswissen 18
   11.5 Methodisches Können 18
   11.6 Potentiale: ständige Lernbereitschaft und –fähigkeit 19
12. Unverzichtbare Qualifizierungsmaßnahmen 19
13. Beschwerdemanagement und Datenschutz 19
14. Beschwerdemanagement und Qualitätsentwicklung / Qualitätssicherung des ZV KiTa Heide-Umland 20
15. Partizipation und methodische Umsetzung des Beschwerde- managements mit Blick auf die Kinder 20
16. Implementierung des Beschwerdemanagements im Zweckverband 21

17. Literatur 22
18. Anlagen 23
Organigramm zum Beschwerdeverfahren 23
Vordruck Rückmeldebogen für Anregungen und Beschwerden 24
Vordruck Beschwerdeverfahren 245
Musterbeschwerde Aufsichtspflicht 247
Musterbeschwerde päd. Arbeit/ Zusammenarbeit 249

1. Begriffsklärungen

Unter der Beschwerde im weitesten Sinn werden alle potenziellen Verhaltensreaktionen von Menschen auf Unzufriedenheit verstanden mit dem Wunsch nach Verbesserung oder Veränderung.

2. Beschwerdemanagement

Für den ZV ist die Zielsetzung des Beschwerdemanagements, das wir aktiv unsere Prozesse analysieren, planen und behandeln sowie unsere Kundenbeziehungen optimieren. Mit Hilfe des Beschwerdemanagements können wir Fehler und Missstände aufdecken und versuchen diese in Zukunft zu vermeiden, bzw. abzumildern Dies bewirkt eine höhere Zufriedenheit und somit auch eine stärkere und langfristige Bindung.

Für uns tritt eine Grenze beim Beschwerdemanagement auf, wenn es uns nicht gelingt, unzufriedene Menschen zu bewegen sich auch zu äußern.

3. Rechtliche Vorgaben für das Beschwerdemanagement

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) Grundgesetz (GG)
b) UN Kinderrechtskonvention (KRK) - Kinderrechte
c) Bundeskinderschutzgesetz (BKiSchG)
d) Sozialgesetzbuch (SGB) – Achtes Buch (VIII) – Kinder - und Jugendhilfe

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

3.1) 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 Rechtsprechungen sind an das GG gebunden und dürfen seinen Grundsätzen nicht widersprechen.

3.2) UN-Kinderrechtskonvention (KRK)

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 maßgeblichen Grundsätze aufnehmen (Leitbild, Konzeption) und sie in ihrer pädagogischen Praxis 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.

3.3) Bundeskinderschutzgesetz (BKiSchG)

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.

3.4) 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 (§ 8bAbs. 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).

4. Begründungen für Beschwerdemanagement

Beschweren erwünscht!

Unter „Beschwerdemanagement" wird der Prozess der Planung, Durchführung und Überprüfung aller notwendigen Maßnahmen zur Beseitigung von Beschwerden verstanden. Voraussetzungen sind ein offener und angstfreier Umgang mit Problemen, Vorurteilen und möglichen Fehleinschätzungen.
Wir verstehen Anregungen und Beschwerden als Gelegenheit, dass Kinder, Erziehende und Mitarbeitende Kritik äußern dürfen und sich mit einbringen können, um uns weiterentwickeln und verbessern zu können.
Beschwerden in unseren Kindertagesstätten können von Kindern, Erziehenden und Mitarbeitenden in Form von Kritik, Verbesserungsvorschlägen, Anregungen oder Anfragen ausgedrückt werden.
Unsere Aufgabe ist der gute Umgang mit jeder Beschwerde – alle Belange ernst zu nehmen, den Beschwerden nachzugehen, diese nach Möglichkeit abzustellen und Lösungen zu finden, die alle mittragen können.

Das Beschwerdemanagement stellt somit eine wichtige Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Qualität bzw. zum Erhalt der Qualität im ZV dar.

4.1) Pädagogische Begründungen

Das konstruktive, also lösungsorientierte Umgehen mit Beschwerden muss gelernt werden – sowohl von den Kindern als auch von den Erwachsenen, den pädagogischen Mitarbeitenden, der Leitung, dem Träger und schließlich auch den Erziehenden. 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; z.B. ein „Sich-nicht-Wohlfühlen", ein Unbehagen, eine nicht klar an einem Gegenstand festmachbare Unzufriedenheit hilft weder dem Beschwerdegeber noch dem Beschwerdeempfänger wirklich weiter. Deshalb muss sich der Beschwerdegeber 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 entwickeln und sie an der zuständigen Stelle vorbringen.

Pädagogischer Gewinn:

Wenn Kinder lernen, den Gegenstand ihrer Beschwerde zu erkennen und klar zu benennen, erweitert dies sowohl ihre Reflexions- und 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 weitverbreiteten 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.

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

Pädagogischer Gewinn:

Der Beschwerdegeber 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 bei mir bzw. über mich 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. 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.

→ Beschwerden resultieren oft aus den Fehlern, die gemacht werden. Mit Fehlern (sowohl eigener, als auch Fehler anderer) konstruktiv
umzugehen, 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 (Fehlerfreundlichkeit).
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 Entschuldigung formulieren; sie entwickeln Ideen und Vorstellungen davon, wie sie künftig diese Fehler vermeiden können. Wer diese Lernziele erreicht, der verfügt über Selbstreflexionskompetenz, über kommunikative Kompetenz, über Handlungskompetenz und über die Kompetenz, sich an gemeinsamen Problemlösungsprozessen und konzeptionellen Überlegungen zu beteiligen.

Bereits diese exemplarisch entfalteten pädagogischen Gewinne für die Persönlichkeitsentwicklung und der Erwerb von Kompetenzen unterstreicht die Sinnhaftigkeit eines Beschwerdemanagements. Somit lassen sich also auch aus pädagogischer Perspektive Begründungen für die Einführung und Praxis eines Beschwerdemanagements in der Kita entwickeln.

Diese positiven Effekte und pädagogischen Gewinne werden aber nur erreicht, wenn Beschwerden ernst genommen und die Verfahren eines Beschwerdemanagements professionell durchgeführt werden. Wenn dagegen ein Beschwerdemanagement nur halbherzig oder inkompetent gehandhabt wird, kann dies für die betroffenen Kinder, aber auch für manche beteiligten Erwachsenen nachhaltig negative Folgen haben, indem sie beispielsweise den Mut verlieren, Beschwerden vorzubringen, oder nur die Möglichkeit sehen, im Hintergrund zu agieren. Wenn Fehler nicht sachlich und angemessen, offen und fair verhandelt werden, kann die betroffene Person deutliche Einbußen in ihrem Selbstbewusstsein und Selbstwertempfinden erleiden.

Weitere pädagogische Begründungen und Gewinne des Beschwerdemanagements speziell bezogen auf die Kinder, werden in Kapitel 6) ausgeführt, in dem es um die Einbindung von Beschwerden in die pädagogische Arbeit mit Kindern geht.

Grundsätzlich ist der Umgang mit Beschwerden eine Haltungsfrage! Wie gehe ich mit Beschwerden, die geäußert werden, um – wie bringe ich selbst eine Beschwerde an?

Der Blick dahin, etwas „zum Positiven" zu bewirken, sollte der Fokus auf einer Beschwerde sein.

5. Rahmenbedingungen struktureller und zeitlicher Art

5.1 Strukturelle Rahmenbedingungen

Damit Beschwerden nicht zwischen Tür und Angel, beim Bringen und Abholen der Kinder, auf Fluren o.ä. erfolgen, muss das Beschwerdemanagement einen **räumlichen Rahmen** bekommen. Das geschieht, indem die Beschwerden an einem angemessenen Ort vorgebracht und besprochen werden. Beispielsweise im Besprechungszimmer der KiTa, im Büro der Leiterin oder im Gruppenraum für Teamgespräche. Auch Elternabende eignen sich zum Äußern von Beschwerden. Für die Behandlung von Beschwerden von Kindern eignen sich die vertrauten Gruppen- und Funktionsräume.

Zudem ist der **Nachweis von Instrumenten**, mit denen Beschwerdegeber ihre Beschwerden äußern ein Bestandteil des Beschwerdemanagements. In Kindertageseinrichtungen erfolgt die Äußerung und Behandlung von Beschwerden fast ausschließlich in Gesprächen zwischen Beschwerdegeber und Beschwerdeempfänger. Daher lassen sich die Instrumente auf überschaubare Mittel reduzieren, wie z.B.:

- Das Telefon (Annahme der Beschwerde oder Vereinbarung eines Termins für das Beschwerdegespräch)
- ZV Vordruck für Beschwerden
- Der PC mit Internetzugang für einen regelmäßigen Mailverkehr

Ferner eignen sich Dienstbesprechungen, Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche als Beschwerdeinstrumente für das Personal.

5.2 Zeitliche Rahmenbedingungen

Beschwerden müssen den zeitlichen Raum erhalten, den sie für die Darlegung von Einzelheiten und für Verhandlungen brauchen, daher sind adäquate Zeitfenster erforderlich. Diese müssen allgemein bekannt gemacht werden: als Sprechstunden mit der Leitung, als Sprechzeiten für Teamgespräche oder auch als Austauschrunden bei Elternabenden. Damit wird verhindert, dass Gespräch nur angedeutet werden, dass sie abgebrochen werden müssen und dass die Beschwerdeträger nur Kurzfassungen ihrer Anliegen vorbringen.
Für Beschwerden von Kindern ist zu prüfen, inwieweit feste Zeitfenster sinnvoll sind, zum Beispiel beim Morgenkreis, bei Sitzungen des Kinderparlamentes, bei Besprechungen im Anschluss von Exkursionen und andere Aktivitäten oder im Rahmen von Projekten.

6. Beschwerdegeber und Empfänger von Beschwerden

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

6.1) Die Kinder

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
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 durch Worte, Gesten, Bilder und Symbole begründen können. Sie richten ihre Beschwerden vor allem an andere Kinder und an die Mitarbeitenden. Ältere 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 Beschwerdegeber 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 Mitarbeitende oder größere Kinder sie moderieren. Sie lernen ferner, ihr Kommunikations- und Beziehungsverhalten zu erweitern und ihr Verhalten zu modifizieren.

6.2) Die Mitarbeitenden

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
Die Beschwerden von Mitarbeitenden können sich an alle Akteure in und um die Kita richten: 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 Mitarbeitenden 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 pädagogischen 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:
Mitarbeitende können Beschwerden von Kindern und Erziehenden, von der Leitung und dem Träger wie auch von anderen Mitarbeitenden erhalten. Zum Beschwerdemanagement gehören unterschiedliche Verfahren für den Umgang mit den Beschwerden dieser verschiedenen Beschwerdegeber: 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 Mitarbeitenden 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.

6.3) Die Erziehenden

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
Die Erziehenden 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 Mitarbeitenden 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 Erziehenden differenziert wahrzunehmen und die dahinterstehenden 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:
Erziehende 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 Erziehenden 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.

Erziehende sind auch immer wieder Adressaten von Beschwerden anderer Erziehender. Mit Hilfe des Beschwerdemanagements erhalten diese Beschwerden einen Ort, an dem sie angesprochen werden können – Elternabende, Elternstammtische, Elterngruppengespräche.

6.4) Die Elternvertreter

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
Die Elternvertretung fördert die Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungen, den päd. Fachkräften und der Leitung des ZV. Sie vertritt die Interessen der Erziehenden und Kinder. In diesem Zusammenhang haben Erziehende die Möglichkeit Beschwerden über die Elternvertretung an die pädagogische Fachkraft oder Leitung zu senden. Die Elternvertretung bekommt hier eine besondere Rolle im Rahmen des Beschwerdemanagements.

Als Empfänger von Beschwerden:
Die Elternvertretung ist häufig ein Adressat von Beschwerden, welche durch Erziehende an sie herangetragen wird. Sofern Eltern eine offizielle Beschwerde aufgeben möchten, begleitet die Elternvertretung die Erziehenden auf diesem Weg, sofern gewünscht.

6.5) Die Leitung

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
Zu den Personalführungsaufgaben einer Kita-Leitung gehört es, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeitenden ihren Aufgaben ordnungsgemäß nachkommen, dass die Zusammenarbeit unter ihnen optimal verläuft, dass Regeln und Vereinbarungen eingehalten werden und dass die Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden oder den Erziehenden 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 Beschwerdegebern (Kindern, Erziehenden, Mitarbeitenden, Trägern und Kooperationspartnern) vermitteln, dass ihre Beschwerden ernstgenommen und von den zuständigen Personen zeitnah bearbeitet werden. Ferner sorgt sie dafür, dass bei Bedarf dem Beschwerdegeber zurückgemeldet wird, wie das von ihm angezeigte Problem gelöst wurde.

6.6) Die Geschäftsstelle

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
Die Geschäftsstelle als solches kann auch Beschwerdegeber sein. Hierbei werden ebenfalls die erarbeiteten Richtlinien eingehalten.

Die Geschäftsstelle wird in die Bereiche der Geschäftsführung, der Personalangelegenheiten, der KiTa-Sachbearbeitung, der Kasse und der Anmeldung unterteilt.

Die Geschäftsführung kann Beschwerdegeber von und für sämtliche Bereiche sein. Sie ist allen Instanzen, mit Ausnahme der Verbandsversammlung, übergeordnet. Beschwerden können Organisationsabläufe, Strukturen oder Abläufe in der Geschäftsstelle oder den KiTas sein. Weiter können Beschwerden die Leitungsteams, pädagogische Fachkräfte oder Sachbearbeitungen betreffen.

Die Personalsachbearbeitung beschäftigt sich mit sämtlichen Vorgängen rund um das Personal. Die Sachbearbeiter vermitteln Beschwerden zum Beispiel von und/oder über Personal, an den Mitarbeitenden selbst oder je nach Beschwerde an die entsprechenden Leitungsteams oder die Geschäftsführung.

Der Bereich der KiTa-Sachbearbeitung betreut sämtliche KiTas im verwaltenden Bereich und koordiniert übergreifende Abläufe. Hier wird die Beschwerde, zum Beispiel über einen Umstand innerhalb einer KiTa, an die jeweiligen Leitungsteams oder an die Geschäftsführung vermittelt.

Der Bereich Anmeldung ist mit den Aufgaben der Warteliste und der Platzvergabe betraut. Sollten sich aus diesem Bereich Beschwerden entwickeln, z.B bezüglich organisatorischer Abläufe oder Zuarbeiten aus den KiTas, werden auch diese an den entsprechenden Bereich vermittelt.

Als Empfänger von Beschwerden:

Die Geschäftsstelle als Herzstück des ZV und verwaltendes Organ ist häufig erster Ansprechpartner für Erziehende, Mitarbeitende und Bürger/innen bei Beschwerden und Anregungen. Beschwerden betreffen hier z.B. Abläufe und Strukturen in den KiTas, pädagogische Fragestellungen oder die Platzvergabe.
Die Geschäftsstelle wurde in den Prozess der Erarbeitung des Beschwerdemanagements mit integriert und handelt entsprechend der beschlossenen Vorgaben. Beschwerden, die an die einzelnen Bereiche der Geschäftsstelle herangetragen werden, werden wie auch in den anderen Bereichen des ZV professionell angenommen und entsprechend der erarbeiteten Kriterien weiterbearbeitet. Auch hier ist wichtig, dass der Beschwerdegeber sich mit seiner Beschwerde gesehen fühlt und durch Rückmeldungen durch den Beschwerdeempfänger sieht, dass seiner Beschwerde nachgegangen wird.

6.7) Das übergeordnete Trägersystem – Die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsteher des Zweckverbandes KiTa Heide-Umland

Als Sender von Beschwerden, Beschwerdegeber:
Als Beschwerdegeber gibt die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsteher des ZV die meisten Beschwerden an die Geschäftsführung oder die Leitungsteams. Auch die Verbandsversammlung und der Verbandsvorsteher sollten sich dabei an den Ablauf des Beschwerdeverfahrens halten. Hierzu ist es notwendig, dass die Mitglieder der Verbandsversammlung Kenntnis über das Beschwerdeverfahren haben und über etwaige Änderungen durch die Geschäftsführung informiert werden.

Als Empfänger von Beschwerden:
Geht bei der Verbandsversammlung (VV) oder dem Verbandsvorsteher eine Beschwerde ein sollte diese an die Geschäftsführung oder an die KiTas weitergeleitet werden. Hier wird sie gemäß dem Beschwerdeverfahren bearbeitet.
Der Zweckverband muss auch überprüfen, inwieweit er selbst als Empfänger der Beschwerde gemeint ist und wie er für sich eine Lösung finden kann.

6.8) Die Kooperationspartner

Sind die Kooperationspartner der Beschwerdegeber, sind die Beschwerden in den meisten Fällen an die Leitung der Einrichtung, in einigen Fällen aber auch an den Träger gerichtet.
Auch die Kooperationspartner sollten über den Ablauf des Beschwerdeverfahrens informiert sein und sich an dieses Verfahren halten. Es ist zu überlegen, ob der Ablauf dieses Verfahrens mit in den Kooperationsvertrag aufgenommen werden sollte.
Beschwerden, die an den Kooperationspartner gerichtet sind, sollten ebenfalls nach dem Ablauf des eingerichteten Beschwerdemanagements abgehandelt werden

7. Phasen des Beschwerdeverfahrens

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

a) Beschwerdeeingang und Beschwerdeannahme
b) Beschwerdebearbeitung
c) Auswertung/ Controlling der Beschwerdebearbeitung

7.1) Beschwerdeeingang und Beschwerdeannahme

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

a) Die Annahme von Beschwerden am Telefon
b) Die Annahme über den ZV Rückmeldebogen für Beschwerden
c) Die Annahme per Mail, Fax oder Brief
d) Die Annahme in (Eltern-) Gesprächen und Elternabenden, bei Kooperationsgesprächen und der gemeinsamen Überprüfung von Kooperationsvereinbarungen

Der Eingang von Beschwerden muss durch den Beschwerdeaufnehmenden auf dem Formblatt „Vordruck Beschwerdeverfahren" (siehe Anhang) dokumentiert werden. Zur Bearbeitung der Beschwerde ist eine Beschreibung des Sachverhaltes und vor allem des Beschwerdegrundes unabdingbar. Ohne Beschwerdegrund ist die Bearbeitung nicht möglich. Hierauf müssen die Beschwerdegeber hingewiesen werden.
Auf das Beschwerdeverfahren des ZV und auf die unterschiedlichen Wege eine Beschwerde einzureichen, wird in den Konzeptionen der KiTas und auf der Homepage des ZV verwiesen.

Für alle Mitarbeitenden des ZV gilt, dass jede Beschwerde ernstgenommen sowie wertfrei und freundlich aufgenommen wird. Bei der Annahme der Beschwerde sollen die Äußerungen des Beschwerdegebers dokumentiert werden. Es soll im ersten Schritt keine Wertung der Beschwerde vorgenommen werden, ebenfalls keine Rechtfertigung oder vorschnelle Lösungsansätze geboten werden.
Bei der Beschwerdeannahme soll dem Beschwerdegeber vermittelt werden, dass die Beschwerde eingegangen ist, dass sie als Beschwerde verstanden wurde, wie sie inhaltlich verstanden wurde und wie sie weiter bearbeitet werden wird (Weiterleitung an ...; Rückmeldung bis ...).

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, entwickeln die KiTas eigene, passgenaue Instrumente. Diese sind in den Konzeptionen der KiTas festgeschrieben.

7.2) Beschwerdebearbeitung

Die Bearbeitung von Beschwerden erfolgt in mehreren Schritten:

<u>Beschwerdekommunikation</u>: Die eingegangene Beschwerde wird im Team oder zwischen der Leitung und den betroffenen Mitarbeitenden 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 Beschwerdegeber 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 beklagen Zustandes bzw. der beklagten Verhaltensweise. (Musterbeschwerden mit unterschiedlichen Zuständigkeiten im Anhang)

<u>Strategien der Beschwerdebearbeitung</u>: 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 Schritte erforderlich macht, wer in die Bearbeitung einbezogen werden soll oder ob möglicherweise Experten von außen (wie etwa ein Mediator, die Fachberatung, der Personalrat, die Schwerbehindertenvertretung) hinzugezogen werden müssen. Für Gesprächsprotokolle kann der ZV-Vordruck „Gesprächsprotokoll" genutzt werden.

Umsetzung der Strategien zur Beschwerdebearbeitung: Von der Planungsebene aus ist nun die Handlungsebene zu betreten. Hier erfolgen die erforderlichen Klärungs- und Vereinbarungsgespräche zwischen Beschwerdegeber und den für die Bearbeitung zuständigen Personen. Hier werden die Maßnahmen zur Behebung des in der Beschwerde benannten Problems vorgenommen.

7.3) Auswertung/Controlling der Beschwerdebearbeitung

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

Mit dem Beschwerdegeber wird ein Gespräch geführt, in dem ihm mitgeteilt wird, welche Maßnahmen aufgrund seiner Beschwerde durchgeführt wurden. Dabei ist unter Umständen auch die Zufriedenheit des Beschwerdegebers zu erfragen.
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.
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.

Das Controlling der Bearbeitung von Beschwerden bezieht sich nicht nur auf den professionellen Umgang auf eine systematische Untersuchung des Eingangs von Beschwerden überhaupt (statistische Befunde, Kategorisierung der Beschwerden und Dokumentation ihrer Häufigkeit). Es geht hier um eine generelle Einschätzung der Fehler- und Beschwerdekultur der Einrichtung.
Alle Beschwerden werden einmal jährlich von der Fachberatung statistisch ausgewertet und gezogene Erkenntnisse an die Mitarbeitenden weitergegeben.

8. Zum Umgang mit anonymen Beschwerden

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 (Mitarbeitende, Erziehende, Kinder, Kooperationspartner, Personen, die zum Träger gehören), ohne dass ihr Name genannt wird. Der Beschwerdegeber 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.

8.2 Umgang mit anonymen Beschwerden im Zweckverband

Der ZV hat sich dafür ausgesprochen, dass anonyme Beschwerden nicht bearbeitet werden!

Hintergrund ist, dass sich die Bearbeitung einer anonymen Beschwerde nicht mit dem erarbeiteten Beschwerdeverfahren vereinbaren lässt. Ziel des ZV ist es vielmehr einen Menschen dazu zu bewegen seine Beschwerde auch klar zu äußern. Nur so kann unserer Meinung nach einer gemeinsamen Lösung und/oder Verbesserung gefunden werden.

Unser Umgang mit anonymen Beschwerden wird auf vielfältige Art und Weise kommuniziert. So finden sich ein Hinweis auf der Homepage und ein Aushang diesbezüglich in jeder KiTa und der Geschäftsstelle. Erziehende werden mindestens einmal jährlich im Rahmen eines Elternabends über das Beschwerdeverfahren und den Umgang mit anonymen Beschwerden im Speziellen informiert. Des Weiteren sind alle Mitarbeitenden des Zweckverbandes dazu angehalten beim Empfang von anonymen Beschwerden darauf aufmerksam zu machen, dass diese so nicht bearbeitet werden und darauf hinzuwirken, dass sich der anonyme Beschwerdegeber bekannt gibt.

8.2 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 Grundgesetz (GG) gedeckt. Grenzen finden sich jedoch dann, wenn strafrechtliche Tatbestände erfüllt werden (Artikel 5 Absatz 2 Satz1 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 Mitarbeitenden zu schaden, wird geprüft, ob eine Strafanzeige – in der Regel gegen unbekannt – gestellt werden kann. In diesem Zusammenhang kann auch die Prüfung erfolgen, ob tatsächlich eine Straftat vorliegt, und bei Anfragen, z. B. von Erziehenden/Sorgeberechtigten oder Presse, auf diese Anzeige bzw. ein ggf. bereits laufendes Ermittlungsverfahren verwiesen werden.
Dem Personal, den Erziehenden und auch den Kooperationspartnern wird durch Aushänge und Veröffentlichungen deutlich gemacht, 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 des Beschwerdemanagements professionell bearbeitet werden und es also andere und sinnvollere Wege gibt, Beschwerden vorzubringen und auch, wenn erforderlich, öffentlich zu machen.

8.3 Anonymisierte Fragebögen als Steuerungsinstrument

Von den dargestellten Formen anonymer Beschwerden sind anonymisierte Fragebögen oder ähnliche Erhebungsinstrumente zu unterscheiden und auszuklammern. Im Zweckverband sind solche Erhebungsinstrumente z.B. die zweijährliche Elternumfrage sowie Mitarbeiterbefragungen zu unterschiedlichen Themen (Gesunderhaltung/ Qualitätsmanagement, etc.) in unterschiedlichen Intervallen.
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 nach Möglichkeit bearbeitet werden, sowie statistisch erfasst werden.

9. Wie werden Beschwerden und das Beschwerdeverfahren im Team kommuniziert

Das Beschwerdeverfahren des ZV wurde nach der Erstellung in einem Arbeitskreis in den Dienstbesprechungen der KiTas/ des HZH und der GS vorgestellt und erläutert. Zur Auffrischung wird die Beschwerdebroschüre einmal jährlich in einer Dienstbesprechung thematisiert. Neue Mitarbeitende werden nach Dienstantritt über das Beschwerdeverfahren aufgeklärt und geschult.
Eingegangene Beschwerden, die ein komplettes Team betreffen, werden in einer Dienstbesprechung bearbeitet und entsprechende Lösungsmöglichkeiten geprüft. Sollte eine Beschwerde nur ein Kleinteam betreffen, wird diese im Rahmen einer Kleinteambesprechung diskutiert.
Auch hier sollte beachtet werden, dass eine Beschwerde in erste Linie nicht negativ aufgefasst werden soll, sondern als Impuls für Veränderungen und Qualitätssteigerung gesehen wird. Der konstruktive Umgang mit Beschwerden ist für den ZV ein wichtiger Baustein des

Qualitätsmanagements gerade im Bereich der Verbesserung der Kooperation mit Erziehenden als strategisches Entwicklungsziel und somit verpflichtend für alle Mitarbeitende.

10. Grenzen des Beschwerdemanagements

Beschwerden sowohl von Kindern und Eltern als auch von Mitarbeitenden 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.

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.

Nicht jede Beschwerde kann und muss zur Zufriedenheit des Beschwerdegebers gelöst werden. Liegen Gründe vor, die dem Wohl des Kindes, unabdingbaren strukturellen Gegebenheiten oder der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben vor, muss dieses dem Beschwerdegeber in einem gemeinsamen Gespräch mitgeteilt werden.

11. Erforderliche Einstellungen und Kompetenzen für ein gelungenes Beschwerdemanagement

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.

11.1 Einstellungen und Haltungen

Zu den Einstellungen und Haltungen gehören Wertschätzung sowohl auf der Seite des Beschwerdegeber als auch des Empfängers. Konkret heißt das für den Beschwerdegeber, dass er dem Empfänger 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 der Anspruch der Wertschätzung zur Folge, dass er das grundsätzliche Recht des Beschwerdegebers auf das Vorbringen von Beschwerden anerkennt und sich bemüht, das Anliegen des Beschwerdegebers zu erkennen.

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

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 (Beschwerdegeber) und Kompetenzen (Beschwerdeempfänger) abzusprechen.

Wenn diese Grundeinstellungen 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.

11.2 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

11.3 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 und den Umgang mit dem 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 Beschwerdegeber).

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..

11.4 Reflektiertes Lebenswissen

Zu diesem gehört zum einen das reflektierte Wissen über eigene bisherige Erfahrungen mit Beschwerden und darüber, wie diese sich Erfahrungen auf den Umgang 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 berechtigte und nicht berechtigte Gründe für diese Schuldgefühle unterscheiden können, welche persönlichen Umgangsformen mit Schuldgefühlen und Beschwerden sich bewährt haben und welche sie ändern sollten.

Schließlich gehört zum reflektierten Lebenswissen auch die Erkenntnis, welche Formen der Lösung von zwischenmenschlichen Problemen im Zusammenhang mit Beschwerden gelungen waren und beibehalten werden sollten und wo neue Formen angebracht wären.

11.5 Methodisches Können

Dieses Können bezieht sich auf die Umsetzung dessen, was die Fachkräfte an Fachwissen und reflektiertem Lebenswissen erworben haben – beispielsweise das Wissen darüber, welche Bedeutung Beschwerden für die Verbesserung der Qualität der Organisation und pädagogischen Arbeit haben und was man als Konsequenz aus den Beschwerden tun muss, um einen solchen Verbesserungsschub zu erzielen.

Zum Können gehört auch die Umsetzung dessen, was aus den Einstellungen und Haltungen der Mitarbeiter resultiert – wie etwa die Forderung, dass die Interaktion zwischen Beschwerdegeber und Beschwerdeempfänger stets fair ablaufen sollte.

Vor allem besteht das Können der Beteiligten am Beschwerdemanagement in ihrer kommunikativen Kompetenz – angefangen bei der Fähigkeit, die eigenen Beschwerden klar und nachvollziehbar zu formulieren, über die Fähigkeit des aktiven Zuhörens von Menschen, die Beschwerden vorbringen, bis zur Fähigkeit, dem anderen die eigene Sicht der Dinge zu vermitteln und ihm, wo nötig, zu widersprechen bzw. ihn zu korrigieren.

11.6 Potentiale: ständige Lernbereitschaft und –fähigkeit

Hierzu gehören die Bereitschaft und die Fähigkeit, das oben erläuterte Wissen ständig zu erweitern und die eigenen Methoden zu einem konstruktiven Umgang mit Beschwerden weiterzuentwickeln.

12. Unverzichtbare Qualifizierungsmaßnahmen

Träger und Leitungen sollen dafür sorgen, dass möglichst alle Fachkräfte an Fortbildungen, etwa zur Vertiefung ihrer Selbst- und Sozialkompetenz, teilnehmen, um den vielen Anforderungen des Beschwerdemanagements gerecht zu werden. Vor allem Teamfortbildungen sind hierfür geeignet.
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 Kindertagesstätten rechtlich verbindlich ist.

13. Beschwerdemanagement und Datenschutz

Auch beim Beschwerdemanagement sind die personenbezogenen Daten zu schützen. Dies betrifft nicht nur die Fälle, in denen sich der Beschwerdegeber vertraulich an den Beschwerdeempfänger wendet. Der Datenschutz ist in allen Phasen des Vorgangs zu beachten.
Es dürfen nur personenbezogene Daten verarbeitet werden (Beschwerdeannahme, Dokumentation, Bearbeitung), wenn eine gesetzliche Vorschrift dies erlaubt oder wenn die betroffenen Personen damit einverstanden sind. Im Hinblick auf das Beschwerdemanagement ist im Zweckverband KiTa Heide-Umland insbesondere die Informationen für Mitarbeitende des ZV „Datenschutz in Kindertageseinrichtungen" (Datenschutzbroschüre) 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 Beschwerdegeber zulässig. Hiervon sollte insbesondere dann abgesehen werden, wenn die Bearbeitung der Beschwerde auch ohne die Weitergabe der Daten möglich ist. 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.
Alle Beschwerden werden nach beendeter Beschwerdebearbeitung in einem verschlossenen Schrank bei der Geschäftsführung für zwei Jahre zum Zwecke der Evaluation und statistischen Auswertung verwahrt. Anschließend werden sie der Vernichtung zugeführt.

14. Beschwerdemanagement und Qualitätsentwicklung / Qualitätssicherung des ZV KiTa Heide-Umland

Neben der gesetzlichen Verpflichtung (siehe 3. Rechtliche Vorgaben für das Beschwerdemanagement) versteht der ZV das Beschwerdemanagement und die Bearbeitung von Beschwerden als ein Instrument der weiteren Qualitätsentwicklung.
In jeder Beschwerde und in dem konstruktiven Umgang mit ihr steckt Optimierungspotenzial. Somit leistet das Beschwerdemanagement einen Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung und Qualitätssteigerung sowie Qualitätssicherung.

Unser Qualitätsmanagement (LQK) zielt zum einen auf die Zufriedenheit von Kindern und Erziehenden, zum anderen auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Alle Personengruppen – die Adressaten der Leistungen (Kinder, Erziehende) und die Mitarbeitenden – gelten im Beschwerdemanagement als potenzielle Beschwerdegeber.
Ihre Beschwerden werden als eine Chance zur Verbesserung der Leistungen verstanden, somit sind Beschwerden als Korrekturen, Impulse, Innovationsfaktoren zu werten und damit ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung/Qualitätssicherung.

Jede Beschwerde ist ein Geschenk!

15. Partizipation und methodische Umsetzung des Beschwerde-managements mit Blick auf die Kinder

Partizipation meint Teilhabe und Mitbestimmung. Sie basiert auf Teilhabe- und Mitbestimmungsrechten.
Für Kindertageseinrichtungen sind dies im Blick auf die Kinder insbesondere die Kinderrechte; für Erziehende sind diese Rechte in der Verpflichtung der Einrichtungen zur Zusammenarbeit mit den Erziehenden, vor allem mit den Elternbeiräten enthalten.

Beschwerdemanagement stellt ein Instrument der Partizipation dar. Wenn jedoch Partizipation konzeptionell und strukturell verankert ist, wenn sie in möglichst vielen Bereichen praktiziert und kultiviert wird, kann sich die Zahl der Beschwerden verringern, denn die anderen Instrumente der Partizipation erweitern die Möglichkeiten für Kinder und Erziehende, ihre Anliegen und Vorschläge sowie ihre Kritik anzubringen.

Wie das Beschwerdemanagement dienen auch die anderen Verfahren der Partizipation der Qualitätsentwicklung einer Kindertageseinrichtung. Partizipation stellt somit ein Qualitätskriterium dar.

16. Implementierung des Beschwerdemanagements im Zweckverband

08-09.01. 2018
- Langzeitfortbildung Leitungen
- Umgang mit Beschwerden mit Jörg Asmussen

seit 05.06.18
- Bildung eines Arbeitskreises
- Treffen zur Erarbeitung eines Leitfadens
- Sichtung von Literatur
- Verteilung der Bereiche; wer schreibt was?

24.10.18
- Rücklauf des bisher entwickelten Leitfadens und des Vordrucks Beschwerde in alle Bereiche des ZV
- Abfrage ob es Änderungswünsche diesbezüglich gibt
- erster Testlauf mit Vordruck Beschwerde bei eingehenden Beschwerden in der GS und bei der Fachberatung

14.11.18
- Austausch in Leitungsdienstbesprechung zum Leitfaden
- Sammeln von Änderungswünschen aus allen Bereichen des ZV

23.01.19
- Beschluss über den Umgang mit anonymen Beschwerden im Zweckverband im Rahmen einer Leitungsdienstbesprechung

28.02.19
- Grobe Einführung in das Beschwerdemanagement, im Rahmen des Evaluations-Tages vor teilnehmenden Mitarbeitenden

15.03.19
- Erneuter Austausch zum Leitfaden, mit den Leitungen innerhalb der Fortbildungs-Woche in Kappeln
- Abfrage von Änderungswünschen oder Anmerkungen
- Auftrag an die Leitungen, der Leitfaden soll den Mitarbeitenden zum Lesen und Feedback geben, ausgelegt werden.

11.04.19
- Sammeln von Feedback und Anmerkungen der Mitarbeitenden
- Umsetzung der Änderungen durch den Arbeitskreis
- Erneutes Korrektur-Lesen durch die Arbeitskreis-Teilnehmer

29.05.19
- Erstellen eines Beschwerde-Bearbeitungsplans

05.06.19
- Besprechen und optimieren des Beschwerde-Bearbeitungsplans
- Letzter Feinschliff am Leitfaden
- Leitungen sollen den fertigen Leitfaden in den DBs besprechen, damit vor der ersten offiziellen Nutzung noch Änderngen und Wünsche der MAs mit einfließen können.

Seit Okt.2019
- Überarbeitung des Leitfadens durch die Teams in den KiTas
- Sammeln von Feedback
- Anpassung des Leitfadens anhand des Feedbacks im Arbeitskreis

November 2020
- Einführung des Beschwerdeleitfadens im Zweckverband

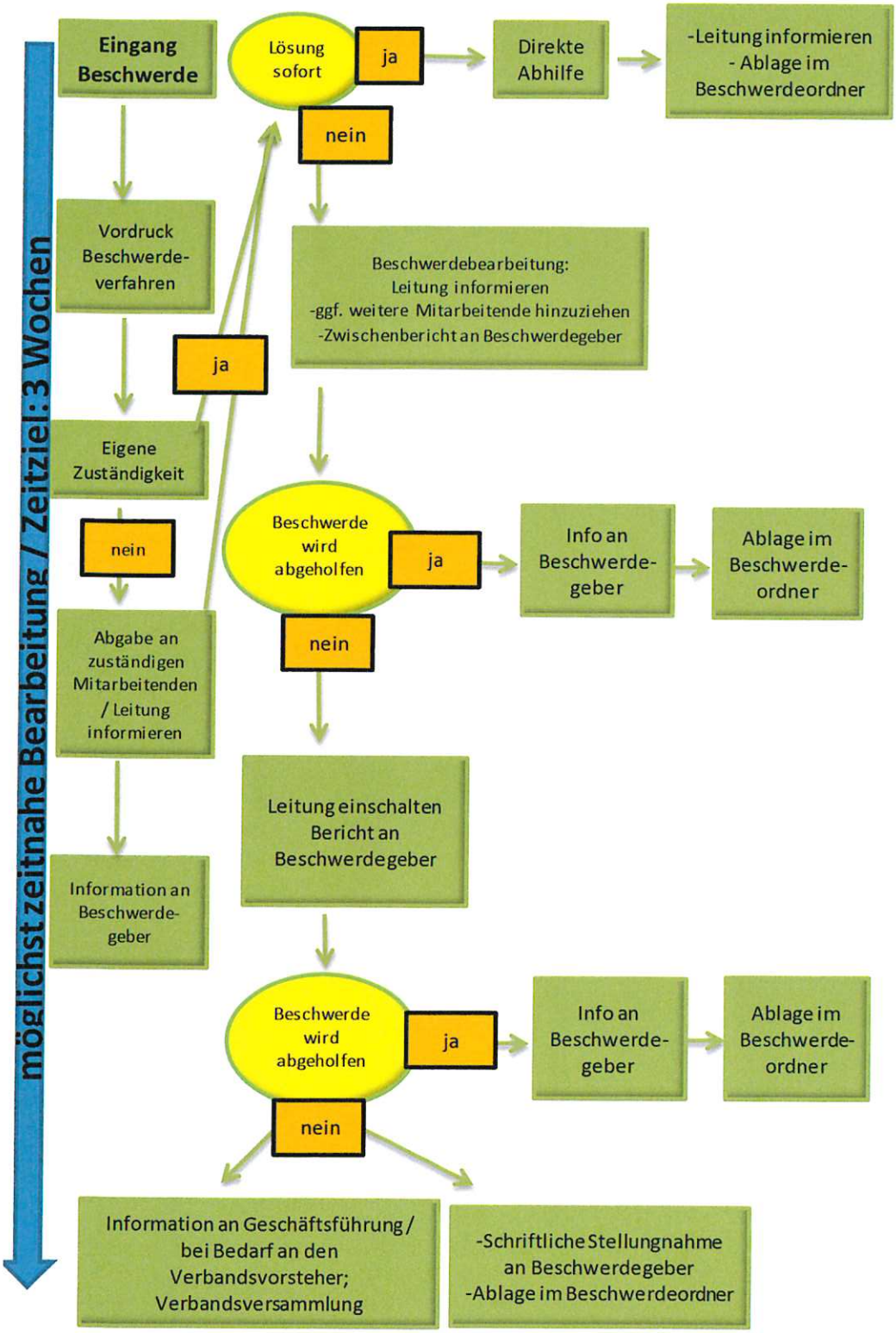
17. Literatur

- Arbeitskreis Ideen- und Beschwerdemanagement (2007)
  Ideen- und Beschwerdemanagement, Ein Leitfaden von Kommunen für Kommunen in Schleswig-Holstein
- Bayrischer Landkreistag (2002)
  Konzept zur praktischen Erprobung eines aktiven Ideen- und Beschwerdemanagements
- Caritasverband für das Bistum Magdeburg e.V. (2015)
  Arbeitshilfe II zur Erstellung eines Leitfadens für Beschwerdemanagement in Kindertageseinrichtungen, Ausgabe der QM-Schriftenreihe, 1. Auflage Juni
- https://www.das-beschwerdemanagement.de/Kundenbeschwerden-sind-Konflikte---Konflikte-sind-loesbar-_663.aspx
- https://www.sekada.de/kommunikation/beschwerdemanagement/artikel/was-ist-der-unterschied-zwischen-beschwerde-und-reklamation/
- https://wirtschaftslexikon.gabbler.de/definition/beschwerdemanagement-28225
- Duden online ,www.duden.de ,letzter Zugriff 5.9.2019
- Swiss Society for Quality Management in Health Care (SQMH) (2007)
  Leitfaden Beschwerdemanagement

18. Anlagen

Organigramm zum Beschwerdeverfahren

Leitfaden im Umgang mit Beschwerden



*Beschwerdegeber = Die sich beschwerende Person
** Beschwerdenehmer = Person, die die Beschwerde annimt

Zweckverband Kindertagesstätten Heide-Umland

Rückmeldebogen für Anregungen und Beschwerden

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Sie können uns sehr gerne direkt ansprechen oder dieses Formular für Ihre Anregung an uns nutzen!

Gibt es ein Problem auf das sie uns gerne hinweisen möchten?

_____

_____

Haben Sie Ideen zur Verbesserung?

_____

_____

Bitte bedenken Sie, dass der ZV KiTa Heide-Umland keine anonymen Beschwerden bearbeitet. Deswegen bitten wir Sie hier um Ihren Namen, ihre Anschrift, ihre Telefonnummer oder Email-Adresse:

Name: _____

Anschrift: _____

Telefon/Email: _____

☐ Ich willige ein, dass der Zweckverband KiTa Heide-Umland die vorgenannten Daten für die Bearbeitung der Beschwerde speichert und verarbeitet. Einzelheiten hierzu finden Sie in der Erklärung zum Datenschutz. *

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!

Stand 09.06.2021