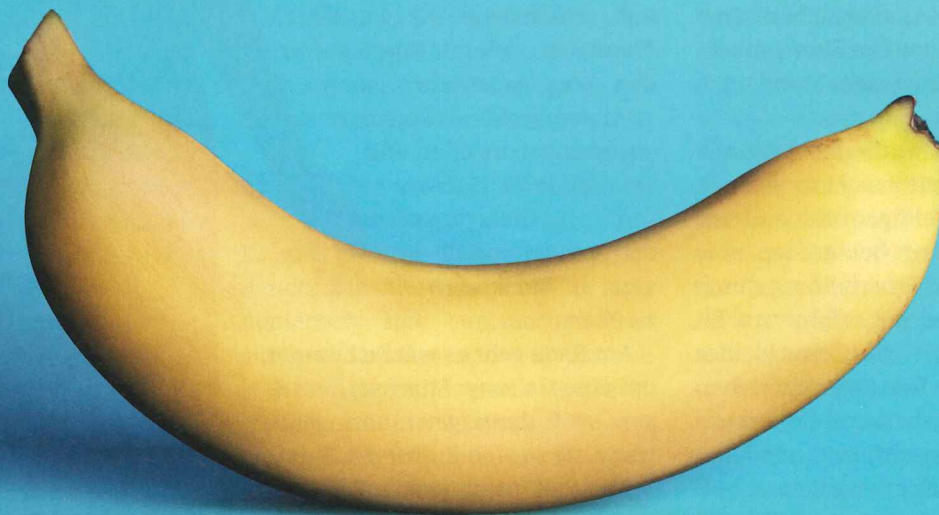


# „Max hat seine Banane wieder nicht gegessen“

Wenn sich Eltern beschweren, müssen Fachkräfte manchmal tief durchatmen. Wie es gelingt, aus der Beschwerde ein Geschenk zu machen, erklärt Ludger Pesch. Er verrät auch, was hinter dem Begriff der Eigentümerschaft einer Beschwerde steckt.

LUDGER PESCH



**S**eien wir ehrlich: Beschwerden sind beschwerlich. Aber alle Erfahrungen zeigen: Wer es den Adressatinnen und Adressaten leichter macht, eine enttäuschte Erwartung zu äußern, macht es sich selbst leichter. Auf dem Weg zu einer reklamationsfreundlichen Einrichtung geht es dabei um die gesamte Kultur einer Einrichtung – der dann bestimmte Verfahren sowie Handlungen entsprechen. Entscheidend für diese Kultur ist ein Perspektivenwechsel, der die Tradition einer abgeschlossenen Einrichtung aufbricht und die Eltern zur Beteiligung ausdrücklich einlädt.

Stellen wir diese Eingangsthese einmal auf den Kopf und fragen: Woran erkennen wir eine reklamationsunfreundliche Einrichtung?

- › Im Foyer oder schon an der Eingangstür fallen Anschläge auf, die Eltern und Kindern in bestimmter Weise Verhaltensmaßregeln erteilen. Das Signal ist unmissverständlich: Um hier willkommen zu sein, musst du erst bestimmte Spielregeln befolgen – und die bestimmen wir!
- › In der Einrichtung begegnen einem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihrer Wege gehen und den Besucher zu übersehen scheinen. Es ist zu vermuten: Diese fühlen sich nicht für das Auftreten der Einrichtung mitverantwortlich. Möglicherweise ist die Mitarbeiterbeteiligung schwach entwickelt und es fehlen geeignete interne Reklamationsverfahren.
- › Am Informationsbrett für Eltern hängen überwiegend Mitteilungen der Leitung. Es gibt keine Aufforderung, sich mit Fragen oder Reklamationen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu wenden. Hier liegt der Verdacht nahe, dass die Elternmitwirkung nur schwach entwickelt ist.
- › Aushängende Protokolle der Elternversammlungen enthalten keine Hinweise auf möglicherweise abweichende Sichtweisen der Eltern oder die Argumente der

Minderheit. Es ist zu vermuten, dass die Diskussionskultur nur schwach entwickelt ist und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor allem daran interessiert sind, ihre Planungen durchzubringen.

### Reklamation erwünscht

Eine reklamationsfreundliche Einrichtung zeichnet sich dagegen durch drei Faktoren aus, die sich gegenseitig bedingen: 1. eine reklamationsfreundliche Haltung, 2. ein entsprechendes Gesprächsverhalten und 3. angemessene Verfahren der Beschwerdebehandlung.

## 1

### Eine Beschwerde ist ein Geschenk

Nur demokratische Gesellschaften und Strukturen erlauben Kritik und Beschwerde. Das wird uns sofort klar, wenn wir auf die Behandlung von Dissidenten in Diktaturen schauen. Schon die Äußerung der Kritik selbst wird dort unterdrückt – bis hin zur physischen Bedrohung der Kritikerinnen und Kritiker selbst. Aber auch in unseren westlichen Demokratien halten sich hartnäckig die Überbleibsel einer vordemokratischen Kultur. Diese sind gekennzeichnet durch hohen Konformitätsdruck, die Idealisierung vermeintlich harmonischer Beziehungen und die Denunzierung der Kritiker als Querulanten.

Als Ausdruck einer grundlegend reklamationsfreundlichen Haltung gegenüber Eltern und anderen Kooperationspartnern könnte man also folgende Aussagen werten:

- › Unsere Eltern sind für uns Partnerinnen und Partner in der Bildung und auch in der Erziehung.
- › Die Mitwirkung von Eltern erfordert, dass wir sie als Experten für die Erziehung ihrer Kinder betrachten.
- › Kinder und Eltern haben grundsätzlich und immer ein Recht zur Beschwerde.

- › Wir gehen jeder Beschwerde sorgfältig nach, auch wenn sie uns spontan nicht einleuchtet und uns die Behandlung unangenehm ist.
- › Kritik und Beschwerde sind Wege aus der Unmündigkeit und der Passivität hinaus.
- › Wer sich bei uns beschwert, der macht uns ein Kommunikationsangebot.
- › Oder, wie ein Buchtitel lautet: Eine Beschwerde ist ein Geschenk.

**Übung:** Sie können in ein Teamgespräch über grundlegende Haltungen in Ihrer Einrichtung einsteigen, wenn Sie die oben stehenden Aussagen auf ein Plakat übertragen. Daran anschließend können Sie folgende Gesprächsanregungen geben:

- › Sie lassen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Klebepunkten abstimmen, inwiefern sie diesen Aussagen zustimmen, zum Beispiel in vier Abstufungen: völlig, überwiegend, eingeschränkt, gar nicht.
- › Sie führen eine Mehrpunktabfrage durch mit der Frage: Welche Aussagen davon sind für mich am wichtigsten?
- › Sie bilden Kleingruppen, die sich mit je einer Aussage befassen und diese Aussage mit einigen erläuternden und weiterführenden Thesen kommentieren.
- › Sie führen zu jeder Aussage (oder zu den interessantesten; Ermittlung durch eine Mehrpunktfrage) eine Pro- und Kontra-Diskussion durch.

## 2

### Des Pudels Kern entdecken

Sie brauchen ein konstruktives Gesprächsklima, um Probleme zu bearbeiten. Zu Beginn eines Beschwerdegesprächs ist die Beziehungsebene häufig gestört, weil sich der andere über Sie oder die Einrichtung geärgert hat. Durch Ihre Gesprächsführung tragen Sie dazu bei, dass ein konstruktives Klima entsteht. Wählen Sie eine Sitzordnung,



Nur mit den Augen rollen reicht nicht: Damit jeder weiß, wie man mit Beschwerden umgehen kann, sollte sich das Team gemeinsam eine Vorgehensweise erarbeiten.

die für alle Beteiligten angenehm ist und Ihren Kooperationswillen signalisiert. Ein gutes Reklamationsgespräch erfolgt in sechs Phasen:

1. Gesprächseröffnung: Begrüßen Sie den sich Beschwerdenden höflich. Benennen Sie den Anlass des Gesprächs in einer sachlichen Form und begründen Sie gegebenenfalls, wer in welcher Rolle an diesem Gespräch teilnimmt. Verzichten Sie auf eine längere Einstimmung, den sogenannten Small Talk, die nichts mit der eigentlichen Beschwerde zu tun hat. Das könnte als Ablenkung empfunden werden.

2. Beschwerdeannahme: Geben Sie nun der Beschwerdeführerin ausführlich Gelegenheit, ihre Sicht der Dinge darzulegen. Hören Sie hauptsächlich zu, fassen Sie zusammen, jedoch ohne die Initiative zu übernehmen und selbst länger zu sprechen. Diese Phase eines Beschwerdegesprächs ist für Sie schwierig, weil Sie die Vorwürfe und die Argumente möglicherweise als falsch empfinden und Sie diese so schnell wie möglich richtigstellen möchten.

3. BeschwerDECLÄRUNG: Nun geht es darum, den Kern der Beschwerde

zu verstehen. Dieser Kern ist bei manchen Beschwerden offensichtlich, wenn zum Beispiel ein Vater sich beklagt, die Einladung zum Sommerfest erst eine Woche vorher erhalten zu haben. Oder eine Mutter moniert, dass ihr Sohn Max zum wiederholten Male die Banane nicht gegessen habe. Wenn die Beschwerden jedoch wenig konkret sind – zum Beispiel „Seit Sie die Gruppen neu eingeteilt haben, fühlt sich Manuel nicht mehr wohl“ –, brauchen Sie Zeit, um durch Nachfragen herauszufinden, was Ihr Gegenüber genau meint. Erst wenn Sie sich beim anderen rückversichert haben, was genau der Kern der Beschwerde ist, können Sie über Lösungen sprechen.

4. Lösungssuche: Es geht darum, gemeinsam eine Lösung zu suchen. Grundsätzlich gibt es zwei Wege, Konflikte zu lösen: Die Gewinner-Verlierer-Lösung und die Gewinner-Gewinner-Lösung. Schon die Begriffe verdeutlichen, dass die zweite Variante angenehmerer Natur ist – wer will schon Verlierer sein? Als Verlierer fühlt sich jemand, wenn ihm eine Lösung präsentiert wird, die er zu schlucken hat – Ende

der Diskussion. Aus der Perspektive von Eltern hört sich das zum Beispiel so an: „Frau Müller, darauf können wir leider nicht eingehen. Sie wissen ja, wir betreuen nicht nur ihr Kind, sondern haben in jeder Gruppe zwanzig Kinder.“ Sicherlich ist es nicht möglich, allen Wünschen von Eltern zu entsprechen. Genauso wenig stimmt aber meist, dass bestehende Regelungen und Gewohnheiten nur so und nicht anders zu machen sind. Das wird offensichtlich, wenn man die Unterschiedlichkeit von Einrichtungen betrachtet. Oft gibt es Alternativ- oder Teillösungen, mit denen beide Seiten leben können. In dieser Phase geht es also um Beweglichkeit im Denken.

5. Ergebnissicherung: Sie sind zu einer Vereinbarung gekommen. Fassen Sie das Gespräch und seine Ergebnisse zusammen. Und wenn das nicht gelungen ist? Auch diese Situation sollte noch einmal benannt werden. „Bisher konnten wir uns noch nicht einigen. Ich schlage deshalb vor, dass wir uns noch einmal treffen, jemand als neutralen Vermittler dazuholen oder weitere Informationen einholen.“

6. Verabschiedung: Der Abschied sollte verbindlich sein und zum Gesprächsverlauf passen. Wenn eine sichtbare Entspannung eingetreten ist, können Sie Ihre Zufriedenheit auch zeigen. Wenn der Konflikt noch ungelöst ist, verabschieden Sie sich höflich mit Worten wie: „Ich bedauere, dass wir heute noch nicht zu einem Ergebnis gekommen sind. Mir ist sehr daran gelegen, dass wir das Problem so bald wie möglich lösen.“

### 3

#### Schnell – ehrlich – kompetent

Der Wirtschaftsberater Ulrich Dietze benennt acht Erwartungen von Kunden, die sich beschwerten. Es sind gute Erreichbarkeit, Freundlichkeit, schnelle Reaktion, Fachkompetenz, schnelle Problemlösung, Verständnis, Ehrlichkeit und sich willkommen

men fühlen. Kann eine Kita die allgemein formulierten Erwartungen überhaupt erfüllen? Schauen wir uns diese acht Erwartungen an:

### 1 Gute Erreichbarkeit

- › Es gibt Sprechzeiten der Leitung, die auch für erwerbstätige Eltern günstig liegen.
- › Wenn das Leitungsbüro nicht besetzt ist, informiert ein Schild den Besucher, wer in diesem Fall die Leitung im Haus vertritt.
- › Abhol- und Bringzeiten der Kinder betrachten die pädagogischen Fachkräfte als Kommunikationsgelegenheiten mit den Eltern.

### 2 Freundlichkeit

- › Das gesamte Personal spricht mit Eltern und Außenstehenden in einem freundlichen und verbindlichen Ton.
- › Dazu gibt es gemeinsame Verabredungen und bei Bedarf auch Fortbildungen.

### 3 Schnelle Reaktion

- › Eltern mit einem dringenden Anliegen oder einer Beschwerde erhalten auch kurzfristig einen Gesprächstermin. Wenn dies nicht möglich ist, liegt dafür ein nachvollziehbarer Grund vor, der den Eltern mitgeteilt wird.
- › Wer eine Beschwerde entgegennimmt, informiert die davon betroffenen Kolleginnen und Kollegen schnellstmöglich.
- › Sollte die Bearbeitung beziehungsweise Problemlösung längere Zeit brauchen, weil zum Beispiel Informationen eingeholt oder Entscheidungen von Gremien abgewartet werden müssen, erhalten die Eltern Zwischeninformationen über den Stand der Dinge.

### 4 Fachkompetenz

- › Niemand erwartet, dass jeder alles weiß. Entscheidend ist eine Haltung der Neugier: Das weiß ich im Augenblick nicht, ich möchte mich erst informieren.
- › Jede Person – Köchin, Praktikant-

in oder Leiterin – ist berechtigt und fühlt sich verpflichtet, eine Beschwerde entgegenzunehmen. Das bedeutet jedoch nicht, zu diesem Problem bereits Stellung nehmen zu müssen.

### 5 Schnelle Problemlösung

- › Sie können Probleme umso besser lösen, je mehr Sie auch selbst entscheiden dürfen. Je bürokratischer eine Institution ist, desto langsamer wird auch entschieden. Ihre Handlungsfähigkeit als Leiterin oder Mitarbeiterin hängt also wesentlich davon ab, wie viel Spielraum Ihnen der Träger gibt,
- › aber auch von Ihrem persönlichen Mut, Dinge zu entscheiden, ohne sich dauernd oben abzusichern.

### 6 Verständnis

- › Diese Erwartung bezieht sich auf die Art und Weise, wie pädagogische Fachkräfte und anderes Personal Eltern gegenüber treten. Ein solches Verhalten darf nicht davon abhängig sein, ob mir der Gesprächspartner sympathisch ist
- › oder ob ich seinen Standpunkt teile und
- › ob ich für genau dieses Problem zuständig bin.

### 7 Ehrlichkeit

- › In der pädagogischen Einrichtung gibt es eine fehlerfreundliche Kultur. Pannen und Unzulänglichkeiten werden nicht vertuscht oder sogar noch nachträglich pädagogisch gerechtfertigt.
- › In Konfliktsituationen schätzen es die meisten Menschen, wenn jemand offen zu Fehlern steht. Aus einer Schwäche kann auf diese Weise eine Stärke werden.

### 8 Sich willkommen fühlen

- › Die Einrichtung ist interessiert an den Vorschlägen der Eltern und bietet viele Möglichkeiten zu Dialog und Kommunikation.
- Übung:** Sammeln Sie im Team einige Ihnen bekannte Beschwerden der letzten Zeit. Wählen Sie eine

davon aus oder bilden Sie Arbeitsgruppen, die wiederum alle Punkte der oben genannten Erwartungen durchgehen und konkrete Vorgehensweisen erarbeiten. Sie können diese Erwartungen auch als Diskussionspapier für ein Teamseminar verwenden und daraus eigene Grundsätze für Ihre Einrichtung entwickeln: „Wie wir in Zukunft mit Beschwerden umgehen wollen.“

### Wem die Beschwerde gehört

Ein besonderer Ausdruck des reklamationstoleranten Zusammenlebens von Haltung, Verhalten und Verfahren ist das Prinzip der Beschwerde-Eigentümerschaft. Das Prinzip bedeutet, dass jede Mitarbeiterin, die mit einer Reklamation konfrontiert wird, ab sofort die Eigentümerin des Problems ist und damit für eine Lösung verantwortlich. Verantwortlichkeit kann bedeuten, dieses Problem entweder kurzfristig selbst zu lösen, wenn es möglich ist, oder aber kompetente Kolleginnen oder Kollegen zu informieren. In jedem Fall gehört es zur Eigentümerschaft dazu, nach einer gewissen Zeit aktiv nachzufragen, ob das Problem aus Sicht des sich Beschwerenden gelöst ist.

Zu Recht stößt eine aufgesetzte floskelhafte Freundlichkeit ab, wie sie oft in Callcentern praktiziert wird mit der Formel: „Was kann ich für Sie tun?“ Doch wenn Sie die oben genannten Erwartungen vorurteilsfrei durchlesen, stellen Sie fest, dass es gar nicht darum geht, einige Formeln auswendig zu lernen oder anderen bedingungslos zu Willen zu sein. Es geht vielmehr darum, das Anliegen der Adressatinnen und Adressaten in jedem Fall ernst zu nehmen und konstruktiv mit ihnen zu kommunizieren. ◀



# TPS

Theorie und Praxis der Sozialpädagogik

Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita

## Eltern Wie wir sie ins Boot holen



Gemeinsam  
gegen Corona

Mehr digitale Angebote  
für Sie. Jetzt anmelden:  
[leserpost-tps@klett-kita.de](mailto:leserpost-tps@klett-kita.de)

### Willkommen auf der Wahlparty

Wie es gelingt, Eltern in  
der Kita einzubinden **S. 4**

### Bis hierher und nicht weiter

Warum Grenzen setzen  
so wertvoll ist **S. 24**

### Unverhoffte Geschenke

Beschwerden sind mehr  
als nur beschwerlich **S. 32**

Ausgabe 6/2020  
Bestell-Nr. 15616



1 561600 000009