

Mit Beschwerden umgehen

Beschwerden annehmen und bearbeiten

Beschwerden zu bearbeiten ist eine der unangenehmen Aufgaben der Schulleitung, der mittleren Führungsebene und der Lehrpersonen.

Sie ist dann gut bearbeitet, wenn die Beschwerdeführer sich entlastet fühlen und die Schule aus der Bearbeitung für ihre Weiterentwicklung lernt.

Adolf Bartz

Ehem. Leiter des Couven Gymnasiums
Aachen

Man kann aus zwei Anlässen mit der Bearbeitung von Beschwerden zu tun haben:

Beschwerden annehmen

Eine Beschwerde über Entscheidungen und Maßnahmen oder über das Verhalten von Führungs- und Lehrpersonen oder von Schülern annehmen – dies erfordert für die Anhörung die Zeit zu geben, die die Beschwerdeführer brauchen. Das kann insbesondere dann schwierig sein, wenn sie hoch emotionalisiert sind und zunächst viel Raum für die Äußerung ihrer Emotionen in Anspruch nehmen, bevor sie in der Lage sind, sich auf die Sachebene des Konflikts einzulassen.

Wichtig ist hier, die eigene Rolle klar wahrzunehmen:

Die Person, die die Beschwerde annimmt, kann von den Beschwerdeführern keine Professionalität erwarten, während sie selbst zu Professionalität im Umgang mit der Beschwerde und den damit verbundenen Emotionen verpflichtet ist. Deshalb liegt die Verantwortung für die Beziehungsgestaltung in solchen heiklen Situationen bei ihr. Sie muss im weiteren Verlauf ihre Gesprächspartner in die Lage versetzen, den Anlass und Inhalt ihrer Beschwerde sowie ihre Erwartungen so zu äußern, dass die Beschwerde überhaupt bearbeitet werden kann.

Das setzt voraus, dass man die Beschwerdeführer mit ihren Emotionen angenommen hat, um dann von der Beziehungsebene auf die Sachebene wechseln zu können. Erst dann ist es auch möglich, bei Bedarf Grenzen zu setzen und deut-

lich zu machen, welche Äußerungen – wie z.B. Beleidigungen der Personen, auf die sich die Beschwerde bezieht – nicht akzeptiert und geduldet werden. Und der Bearbeiter kann in einem solchen Fall auch darauf bestehen, dass die Rücknahme solcher Äußerungen Voraussetzung für seine Bereitschaft ist, sich um die Beschwerde zu kümmern.

Ist dies gelungen, so geht es um eine Klärung, wie man die Verantwortung für eine gute Konflikt- und Beschwerderegelung teilen kann:

- Worum kümmert sich die Person, die die Beschwerde bearbeitet, im Rahmen ihrer Rolle und ihres Aufgabenbereichs?
- Worum müssen sich die Beschwerdeführer kümmern?
- Was sind die nächsten Schritte und wer nimmt sie wahr?

In solchen Fällen endet das Beschwerdegespräch mit einer Klärung und Vereinbarung des weiteren Verfahrens.

Beschwerden aufgrund einer Delegation bearbeiten

Hat die Schulleitung bei Beschwerden, die man ihr vorgetragen hat, den Eindruck, dass sie sich auf Angelegenheiten der (Klassen-)Lehrer oder der Stufen- oder Abteilungsleitung beziehen, ist es sinnvoll und berechtigt, sie an diese Personen zu delegieren.

Mit der Delegation übernimmt die untere Hierarchieebene die Verantwortung für eine gute Bearbeitung der Beschwerde. Um ihre Verantwortung eigenständig wahrnehmen zu können, sollte sie bei der Schulleitung die erforderlichen Informationen einholen und klären, welche Erwartungen die Schulleitung an ihre Bearbeitung der Beschwerde hat.

Bei dieser Fallkonstellation kann die sie sich auf das Gespräch vorbereiten, weil

sie den Anlass und den Inhalt der Beschwerde kennt und in der Regel auch die Erwartungen und Ziele der Beschwerdeführer einschätzen kann. Falls erforderlich, kann sie zudem vor dem Beschwerdegespräch die zugrunde liegenden Sachverhalte klären und bei Bedarf mit den von der Beschwerde Betroffenen Sondierungsgespräche führen. Sie kann zudem festlegen, welche Art des Gesprächs für eine Klärung und Bearbeitung der Beschwerde sinnvoll ist: Soll sie zunächst ein Gespräch mit den Beschwerdeführern vorsehen oder soll sie mit ihnen bei der Terminabsprache vereinbaren, dass die Beschwerde mit den Betroffenen in der Form eines Schlichtungsgesprächs geklärt wird?

Umgekehrt kommt es auch vor, dass Lehrpersonen die Bearbeitung einer Beschwerde an die Schulleitung delegieren – das ist dann berechtigt und erforderlich, wenn es um ein dienstliches Fehlverhalten geht oder ein Schaden für die gesamte Schule zu befürchten ist.

Rollen und Aufgaben bei der Annahme von Beschwerden klären

Wer auch immer eine Beschwerde annimmt, sollte achtsam klären:

- Bin ich in meiner Rolle für die Bearbeitung der Beschwerde zuständig? Oder versuchen die Beschwerdeführer bzw. die Personen, die die Bearbeitung an mich delegieren, ihre Verantwortung für die Lösung ihrer Probleme an mich abzugeben?
- Ist der Vortrag der Beschwerde oder die Delegation ihrer Bearbeitung mit der (heimlichen) Erwartung verbunden, dass ich für die jeweilige Position und Sichtweise Partei nehmen und bei meiner Bearbeitung der Beschwerde fremde Interessen durchsetzen soll?
- Welches Maß an Empathie und Distanz ist erforderlich, damit die Beschwerdeführer sich verstanden und angenommen fühlen, ohne dass ich ihre Problemsicht und Schuldzuweisung übernehme und für sie Partei ergreife?

Eine solche Achtsamkeit hilft, mit Beschwerden gut klarzukommen und zwei Gefahren zu vermeiden.



Die Eskalation des Konflikts

Fühlen sich die Beschwerdeführer nicht ernst genommen und haben sie das Gefühl, mit ihrer Beschwerde keinen Erfolg zu haben, werden sie andere Mittel einsetzen, die in der Regel den Konflikt verschärfen und den Kreis der Beteiligten erweitern, indem sie z.B.

- den Einzelanlass generalisieren und die Schule und ihre Arbeit – bis hin zur Drohung mit der Lokalpresse – generell schlecht machen,
- sich als Eltern oder Schüler an die Eltern- oder Schülerversammlung und als Lehrer an den Lehrer- oder Personalrat wenden oder andere Bündnispartner zu gewinnen versuchen,
- die Schulleitung oder die Schulaufsicht ansprechen und aus der Beschwerde über einen Einzelfall eine Beschwerde über die Bearbeitung und den Bearbeiter machen.

Die Übernahme der Verantwortung für die Problemlösung

Entspricht die Person, die eine Beschwerde annimmt, der Erwartung der Beschwerdeführer, ihnen das Problem abzunehmen und es für sie zu lösen, dann hat dies zur Folge:

- Sie muss viel Arbeit und Zeit für die Problem- und Konfliktlösung aufwenden.
- Sie kann selbst zur Konfliktpartei werden.
- Sie erntet bei den Beschwerdeführern trotz der aufgewandten Mühe Un dankbarkeit, nämlich dann, wenn es ihr nicht gelingt, den Konflikt oder das Problem den Erwartungen entsprechend zu lösen.

Beide Fallen zu vermeiden setzt voraus, die Erwartungen der Beschwerdeführer zu klären und explizit anzusprechen: »Was genau erwarten Sie, dass ich tun soll?«. Denn dann kann die Lehr- oder Führungsperson klar Position beziehen, inwieweit sie diesen Erwartungen entsprechen und was sie für die Klärung und Bearbeitung der Beschwerde anbieten kann und will.

Verfahren für die Bearbeitung der Beschwerden klären

Welches Verfahren für die Bearbeitung einer Beschwerde geeignet ist, hängt von zwei Kriterien ab:

- Worauf richtet sich die Beschwerde? Die eigene Person oder eine andere Person? Entscheidungen und Maßnahmen? Die Ablauforganisation oder die Information und Kommunikation an der Schule?
- Auf welche Ebene bezieht sich die Beschwerde? Geht es um eine Beziehungsstörung oder ein Problem auf der Sachebene?

In allen Fällen ist es die erste Aufgabe zu überprüfen, ob die zugrunde liegenden Vorwürfe zutreffend sind: Ist die angefochtene Entscheidung oder Maßnahme tatsächlich getroffen worden? Hat sich eine Lehrperson wie in der Beschwerde vorgetragen geäußert oder verhalten?

Bei der Sachverhaltsprüfung sollte der Grundsatz gelten, dass der Kreis der Betroffenen möglichst klein und der Aufwand möglichst gering bleibt. Im Einzelnen unterscheiden sich die Verfahren und das Ergebnis der Bearbeitung von Beschwerden danach, ob sie sich gegen die Person, die die Beschwerde annimmt, gegen andere Personen oder gegen Entscheidungen und Maßnahmen richten.

Beschwerden über die eigene Person

Ein angemessener Umgang mit Kritik an der eigenen Person setzt den Grundsatz des aufgeschobenen Urteils voraus. Statt der Kritik sogleich zuzustimmen oder sie abzuweisen, geht es zunächst einmal darum, sie zu verstehen. Dafür können z.B. folgende Fragen hilfreich sein:

»Können Sie mir Situationen schildern, in denen mein Verhalten auf Sie so gewirkt hat?«

»Was genau hat diese Wirkung hervorgerufen und was hat Sie an meinem Verhalten gestört?«

»Wie können Sie mir helfen, in Zukunft merken zu können, dass das wieder passiert?«

»Was genau erwarten Sie, wie ich mein Verhalten in Zukunft ändern soll?«

Auf dieser Grundlage ist dann eine klare Positionierung möglich, indem entweder Fehler eingestanden und ihre Revision zugesagt oder die Gründe für das eigene Handeln erläutert werden. Dabei sollte man durchaus unterstützend darauf hinweisen, welche Möglichkeiten den Beschwerdeführern offen stehen, wenn sie mit dieser Position und ihrer Begründung nicht einverstanden sind.

Als Abschluss des Gesprächs sollte geklärt sein:

- Ist der Beschwerde abgeholfen? Oder wenn das nicht der Fall ist:
- Wie kann man mit dem Dissens umgehen?
- Wie sehen aus der Sicht des Beschwerdeführers und der eigenen Person die nächsten Schritte aus, um der Beschwerde abzuweichen, künftigen Beschwerdeanlässen vorzubeugen oder die Beschwerde durch eine vorgesetzte Person klären zu lassen?

Beschwerden über Entscheidungen und Maßnahmen

Die Prüfung solcher Beschwerden bezieht sich auf folgende Fragen:

- Wer hat die Entscheidung getroffen?
- Ist sie genau so erfolgt, wie die Beschwerde unterstellt?
- Ist sie pädagogisch sinnvoll oder zumindest vertretbar?
- Sind die relevanten schulrechtlichen Vorschriften angemessen berücksichtigt worden?
- Sind sie nach den Grundsätzen des Verwaltungsverfahrensgesetzes formal korrekt gehandhabt und dokumentiert worden?

Lassen sich diese Fragen bejahen, so darf der Beschwerde nicht abgeholfen werden. Ist das bei einer oder mehreren dieser Fragen nicht der Fall, so sind – in Absprache mit der Schulleitung – die Entscheidungen und Maßnahmen zurückzunehmen oder an die Person bzw. das Gremium wie z.B. die Zeugniskonferenz oder den für Ordnungsmaßnahmen zuständigen Ausschuss zur erneuten Beschlussfassung zurückzugeben. Dabei sind dann die in der Beschwerde genannten Gesichtspunkte zu berücksichtigen, und es ist darauf zu achten, dass Formfehler geheilt werden.

Beschwerden über andere Personen

Solche Beschwerden sollten von den übergeordneten Ebenen nur und erst dann bearbeitet werden, wenn man vorher eine unmittelbare Klärung zwischen den beteiligten Personen versucht hat und nicht erfolgreich war. Vor der Planung und Festlegung der eigenen Interventionen sollten die Führungspersonen klären, ob es sich eher um eine Beziehungsstörung oder um ein konkretes Fehlverhalten der betroffenen Person handelt.



Leitfaden für die Bearbeitung von Beschwerden

- Um welches Problem geht es?
- Gegen wen richtet sich die Beschwerde?
- Wer ist darüber hinaus betroffen oder bei der Bearbeitung der Beschwerde einzubeziehen?
- Welche Schritte haben die Beschwerdeführer bisher unternommen, um die Beschwerde zu klären und das Problem zu lösen? Mit welchem Ergebnis?
- Wer ist von der Rolle her für die Bearbeitung der Beschwerde zuständig (Lehrkraft, Klassenlehrerin oder -lehrer, mittlere Führungsebene, Schulleitung, Schulaufsicht)?
- Welche Relevanz hat das Problem? Geht es nur um Einzelinteressen der Beschwerdeführer oder um Probleme, die für die schulische Arbeit generell von Bedeutung sind?
- Welche Macht steht hinter der Beschwerde? Inwieweit kann sie dazu führen, dass aus einem Einzelinteresse ein Problem oder ein Imageschaden für die gesamte Schule entstehen?
- Welche Erwartungen haben die Beschwerdeführer? Inwieweit und wozu sind sie bereit, Verantwortung für die Problemlösung zu übernehmen?
- Wie äußern die Beschwerdeführer ihre Beschwerde? Inwieweit muss der Bearbeiter im Hinblick auf die Art und Weise, wie die Beschwerde und die Erwartungen an die Bearbeitung der Beschwerde geäußert werden, Grenzen setzen?
- Inwieweit teilt die Gesprächsleitung die Problemsicht der Beschwerdeführer, inwieweit distanziert sie sich von ihr?
- Inwieweit ist es statt einer Bearbeitung der Beschwerde eher erforderlich, die Problemsicht der Beschwerdeführer zu konfrontieren oder sie zu beraten, wie sie ihr Problem lösen können?
- Wie, mit wem und in welchem Setting sollte die Beschwerde bearbeitet werden?
- Welche Klärung ist vor einer Entscheidung über die Bearbeitung der Beschwerde erforderlich? Sollten Zeugen angehört werden? Wenn ja: Welche?
- Wann kann die Beschwerde als angemessen bearbeitet gelten?
- Ergeben sich aus der Bearbeitung der Beschwerde Konsequenzen für die Verbesserung der pädagogischen Arbeit, der Ablauforganisation oder der Information und Kommunikation an der Schule?

- **Beziehungsstörung**
Im Fall einer Beziehungsstörung ist das Angebot eines moderierten Schlichtungsgesprächs – das Einverständnis der betroffenen Personen vorausgesetzt – das Mittel der Wahl. Das Schlichtungsgespräch hat dann zum Ziel, dass sich die betroffenen Personen besser verstehen und vereinbaren, wie sie in Zukunft Beziehungsstörungen vermeiden können.
- **Konkretes Fehlverhalten**

Geht es dagegen um konkretes Fehlverhalten, ist der erste Schritt der Bearbeitung die Konfrontation der betroffenen Person mit den Vorwürfen. Sie hat zum Ziel, dass die Person für ihr Handeln Verantwortung übernimmt. Sie dient aber auch dazu, dass sich diese Person vor ungerechtfertigten Vorwürfen schützen kann – denn Voraussetzung dafür ist, dass ihr überhaupt bekannt ist, was ihr vorgeworfen wird.

Erweisen sich die Vorwürfe als gerechtfertigt und werden sie von der betroffenen Lehrperson zugestanden, kann auf eine weitergehende Untersuchung verzichtet werden. Leugnet sie, sich wie in der Beschwerde vorgetragen verhalten zu haben, sollte bei einer geringen Schwere des Fehlverhaltens und einer eher geringen Bedeutsamkeit für die Schule insgesamt ebenfalls auf Zeugenaussagen verzichtet werden.

Denn der Schaden durch eine Ausweitung des Kreises der Betroffenheit ist dann größer als der Nutzen einer nachweisbaren Sachverhaltsklärung. In diesen Fällen kann man die Bearbeitung der Beschwerde abschließen, indem die mittlere Führungsebene oder die Schulleitung eine klare Position zu dem vorgeworfenen Verhalten bezieht, ohne deren Wahrheitsgehalt zu unterstellen.

Sie muss dann zugleich auf Konsequenzen bei einer erneuten Beschwerde über das Verhalten der Lehrperson oder des Schülers aufmerksam machen und im Wiederholungsfall diese Konsequenzen – z.B. eine genaue Sachverhaltsklärung – auch umsetzen.

- **Wiederholtes Fehlverhalten**
Geht es um ein wiederholtes Fehlverhalten oder ist es als schwerwiegend einzuschätzen, dann ist eine umfassende Tatbestandsklärung zwingend erforderlich.

Produktiver Umgang mit Kritik

Vereinbarungen treffen

Ich bin nicht gezwungen, mir jede Art von Kritik von jeder Person an jedem Ort und zu jeder beliebigen Zeit anzuhören. So gilt es, im Vorfeld für mich zu klären, ob ich überhaupt die richtige Adresse für die Kritik bin, ob ich hier und jetzt darüber sprechen will und ggf. welchen Zeitpunkt und welche Bedingungen ich geeigneter finde. Entsprechend sollte ich mit dem Kritiker eine Vereinbarung für ein Gespräch zu seiner Kritik treffen.

Kritik anhören

Ich muss mir die Kritik zunächst anhören, ohne meinen Gegenüber zu unterbrechen oder sogleich Stellung zu beziehen. Dabei sollte ich zugleich zulassen, dass mein Gegenüber sich emotionalisiert äußert. Gefühle zulassen kann die folgende Problemlösung und Beschwerdekklärung erleichtern.

Den Inhalt der Kritik mit eigenen Worten wiedergeben

Ich gebe so meinem Gegenüber das Gefühl, ihn als Person und mit seinem Anliegen zu akzeptieren, und sichere zugleich die Verständigungsgrundlage für die Konfliktlösung. Dabei achte ich darauf, eigene – insbesondere abwertende oder interpretierende – Kommentare zu vermeiden.

Anerkennenswerte Inhalte oder Aspekte benennen

Es ist meine Entscheidung, welche Aspekte, mit denen ich hier und jetzt etwas anfangen kann, ich mir aus der geäußerten Kritik nehme. Vielleicht gibt es nur einen Gefühlsaspekt, den ich anerkennen kann; vielleicht berührt die Kritik aber auch sachliche Aspekte, die mich etwas angehen und die mir nützlich sein können. In jedem Fall sollte ich darauf verzichten, dem anderen seine Gefühle auszureden.

Eigenes Verhalten transparent machen

Ich erläutere das eigene Verhalten, ohne mich jedoch zu rechtfertigen, und weise ggf. Kritik zurück, die mir unberechtigt oder unangemessen erscheint.. Um Offenheit und Bereitschaft zu erreichen, kann ich fragen, ob mein Gegenüber die Gründe für mein Verhalten oder meine Entscheidungen erfahren möchte.

Absprachen treffen und Bilanz ziehen

Im Hinblick auf die Kritikpunkte, die ich akzeptieren kann, treffe ich klare Vereinbarungen. Dabei ist zu klären, was mein Gegenüber konkret von mir erwartet, ob ich das auch will, ob es in meiner Macht liegt und welche Spielräume zur Verfügung stehen.

Gerade nach durchgestandenen Beschwerdegesprächen ist es wichtig, sich gegenseitig Rückmeldung über das Gespräch zu geben und eine Bilanz zu ziehen, welche Punkte geklärt sind und über welche ggf. (noch) kein Einvernehmen hergestellt werden konnte.

nach: C. Nowak (1997). **Konfliktmanagement – Zum konstruktiven Umgang mit Konflikten. In: Schulleitung – eine psychologische Herausforderung?** Stuttgart, Berlin u.a.: Raabe, S. 71 ff.)



Beschwerdegespräch

Ziel:

Trägt eine Person eine Beschwerde vor, fühlt sie sich durch eine Entscheidung oder das Verhalten einer anderen Person »beschwert«. Ziel des Beschwerdegesprächs ist entsprechend, dass der Beschwerdeführer sich durch eine Klärung und ggf. durch eine Änderung von Entscheidungen oder Verhaltensweisen der anderen Person von der »Beschwerung« entlastet fühlt.

Orientierungsphase:

- Orientierung auf der Beziehungsebene: Positive Beziehung herstellen, indem die Gesprächsleitung akzeptiert, dass Eltern, Schüler oder Lehrpersonen die Beschwerde vortragen
- Orientierung auf der Inhalts- und Zielebene:
 - Was ist der Beschwerdeanlass? Worum genau geht es?
 - Was erwarten Sie, das am Ende des Gesprächs erreicht sein soll?
- Kontrakt über Zeitrahmen und Vorgehen

Klärungsphase:

- Der Beschwerdeführer erzählt die Situation, auf die sich die Beschwerde bezieht, und macht deutlich, warum ihn die Entscheidung oder das Verhalten einer anderen Person in dieser Situation »beschwert« hat.
- Die Gesprächsleitung fragt nach, wenn die Situation und die Gründe für die Beschwerde oder die systemischen Zusammenhänge nicht klar sind. Dafür nutzt sie Prozessfragen wie z.B.: »Wer ist sonst von dem Beschwerdeanlass betroffen? Woran hat sich die Betroffenheit gezeigt?« »Welche Folgen hat der Beschwerdevorfall gehabt oder könnte er haben?«
- Die Gesprächsleitung fragt nach: »Was genau erwarten Sie, dass ich tun soll?«
- Die Gesprächsleitung nimmt Stellung: »Kann ich dieser Erwartung voraussichtlich entsprechen oder habe ich Bedenken?«

Veränderungsphase:

Der Beschwerdeführer entwickelt Lösungsideen: »Was würde mir helfen, von der »Beschwerung« entlastet zu werden? Was kann ich selbst dazu beitragen? Wo erwarte ich eine Verhaltensänderung der anderen Person? Welche Unterstützung erwarte ich von der Gesprächsleitung?«

- Der Beschwerdeführer und die Gesprächsleitung bewerten diese Lösungsideen: Welche der Lösungsideen halten sie für geeignet, um der Beschwerde abzuhelpen?
- Der Beschwerdeführer und die Gesprächsleitung klären, wie sie dazu beitragen können und wollen, der Beschwerde abzuhelpen: Wozu ist die Gesprächsleitung bereit und was sagt der Beschwerdeführer als seinen Beitrag zu? Wichtig: Unterschiedliche Sichtweisen stehen lassen!

Abschlussphase:

- Konsens-Dissens-Markierung: »Wo sind wir uns einig, was ich als Gesprächsleitung tun werde und was Sie als Beschwerdeführer tun werden, um der Beschwerde abzuhelpen? Wo gibt es weiterhin einen Dissens und wie können und wollen wir mit dem Dissens umgehen?«
- Ist der Dissens aus der Sicht des Beschwerdeführers nicht erträglich und ist gleichzeitig die Gesprächsleitung – aus ihrer Rolle heraus und im Hinblick auf die systemischen Folgewirkungen – nicht in der Lage und bereit, den Erwartungen des Beschwerdeführers zu entsprechen, ist es sinnvoll, ihn über seine Möglichkeiten zu weiteren Schritten (z.B. Schulleitung oder Schulaufsicht, rechtliche Schritte) zu verweisen, die ihm für das Erreichen seines Beschwerdeziels zur Verfügung stehen.
- Verabredung der Evaluation und der Verfahrensverpflichtungen:
 - »Wie und wann überprüfen wir, ob die Beschwerde zufriedenstellend bearbeitet ist?« Beide Gesprächspartner können sich dabei auch darauf einigen, wechselseitig davon auszugehen, dass der Beschwerde abgeholfen ist, solange nicht die jeweils andere Seite darüber informiert, dass dies aus ihrer Sicht nicht der Fall ist.
 - Verpflichtung des Beschwerdeführers, die Gesprächsleitung zu informieren, wenn sie sich aus seiner Sicht nicht an die Absprachen hält und wenn er die von ihm zugesagten Beiträge bei der Bearbeitung der Beschwerde nicht leisten kann
 - Verpflichtung der Gesprächsleitung, den Beschwerdeführer zu informieren, wenn sie die vereinbarten nächsten Schritte nicht wie vorgesehen einhalten und umsetzen kann
 - Ggf. Verabredung eines Folgetermins für ein Gespräch darüber, welche Wirkungen die vereinbarten Schritte mit dem Ziel, der Beschwerde abzuhelpen, zur Folge hatten.

Sie schließt die Anhörung von Zeugen und die gerichtsverwertbare Dokumentation aller Vorgänge ein. Es ist nämlich davon auszugehen, dass als Ergebnis der Bearbeitung solche Beschwerden und die Dokumentation ihrer innerschulischen Bearbeitung an die Schulaufsicht – z.B. als Dienstaufsichtsbeschwerde oder als Ordnungsmaßnahme der Entlassung von der Schule – oder an die Polizei – bei strafrechtlich relevanten Sachverhalten – weitergeleitet werden müssen und bei einem Widerspruch vom Verwaltungsgericht überprüft werden.

Fazit

Die Schule sollte gegenüber ihren »Anspruchsgruppen«, insbesondere den Eltern und Schülern, deutlich machen, dass Beschwerden angenommen und ernst genommen werden. Denn dies ist die Voraussetzung dafür, die Verantwortung für die Entlastung von der »Beschwerung« zwischen dem schulischen Bearbeiter und dem Beschwerdeführer klar zu teilen. Dabei sind Achtsamkeit und eine gute Balance von Empathie und Distanz wichtig, um einerseits den Beschwerdeführern nicht ihre Verantwortung für die Lösung ihrer Probleme vor schnell abzunehmen und um andererseits nicht Fehler und Fehlverhalten zu decken, statt es zu konfrontieren.

In einem Folgebeitrag geht es um eine gute Balance der kommunikativen und rechtlichen Klärung von Beschwerden, um die Einrichtung eines innerschulischen Beschwerdemanagements und darum, wie die Schule Beschwerden für ihre Weiterentwicklung nutzen kann. ■



Sonderdarlehen zu 1a-Konditionen!

www.1a-Beamtdarlehen.de

Nutzen Sie Ihren Status als Beamter, Angestellter oder Arbeiter im ÖD



0800-040 40 41

Jetzt gebührenfrei anrufen & unverbindlich informieren

NÜRNBERGER

Mehrfachgeneralagentur Finanzvermittlung
Prälat-Höing-Str. 19 · 46325 Borchen

Mit Beschwerden umgehen – Teil 2

Den rechtlichen Rahmen beachten, Beschwerden für die Weiterentwicklung der Schule nutzen

Jede Beschwerde ist darauf hin zu prüfen, welche rechtlichen Verfahrensgrundsätze und welche schul-, dienst- und strafrechtlichen Regelungen zu berücksichtigen sind. Um aus Beschwerden für die Weiterentwicklung der Schule lernen zu können, ist es sinnvoll, ein innerschulisches Beschwerdemanagement einzurichten.

Adolf Bartz

Leiter des Couven Gymnasiums Aachen, a.D.

Der Umgang mit Beschwerden setzt eine gute Kenntnis des einschlägigen Schul- und Dienstrechts voraus. Zudem muss die Schule bei ihren Entscheidungen und Maßnahmen die Verfahrensgrundsätze des Verwaltungsverfahrensgesetzes berücksichtigen. Und die Schulleitung muss in der Lage sein einzuschätzen, ob das Fehlverhalten von Lehrpersonen oder Schülern ggf. strafrechtlich relevant ist. Diese Rechtsvorschriften machen deutlich, welche Konsequenzen wiederholtes oder schwerwiegendes Fehlverhalten hat. Ihre Kenntnis ist zudem die Voraussetzung dafür, dass die Maßnahmen als Konsequenz der Bearbeitung von Beschwerden tragfähig sind und nicht an Formfehlern scheitern.

Das Schul- und Dienstrecht als Handlungsrahmen ...

Die Rechtsvorschriften stellen aber keinen Leitfaden, sondern nur einen Handlungsrahmen für die Bearbeitung von Beschwerden dar. Wie man eine Beschwerde angemessen und für alle Betroffenen zufriedenstellend bearbeiten kann, muss sich daran orientieren, was für eine Klärung sinnvoll und nützlich erscheint. Und die Rechtsvorschriften korrekt anzuwenden, dispensiert nicht von der Verantwortung, mit Beschwerden so umzugehen, dass die Würde der Person gewahrt und Verständigung und Vereinbarung erreicht werden.

... und als Reservestruktur

Wenn aber die Betroffenen nicht bereit sind, sich ernsthaft um eine Verständigung zu bemühen, dienen die Rechts- und Verwaltungsvorschriften als eine Art Reservestruktur: Sie ermöglichen

eine formelle Konfliktregelung, wenn alle kommunikativen Mittel ausgeschöpft sind und weitere Gespräche einen nicht vertretbaren Aufwand an Zeit und Energie mit sich bringen würden. Denn uneinsichtiges und konflikt-eskalierendes Verhalten sollte nicht durch einen höheren Zeitaufwand der Führungspersonen belohnt werden. Deshalb sollten Sie den Versuch einer kommunikativen Verständigung abbrechen, wenn diese ohne Erfolg bleibt, und stattdessen auf die Rechts- und Verwaltungsvorschriften und die entsprechenden Verfahrenswege verweisen.

So kann die Schulleitung z.B. bei einer Notenbeschwerde

- Eltern, die trotz der Erläuterung der Gründe für eine Zeugnisnote deren Abänderung erwarten, darüber informieren, welche weiteren Verfahrensschritte (Beschwerde oder Widerspruch bei der Schulaufsicht) ihnen offenstehen, und dass sie darüber entscheiden, ob sie diese Schritte gehen wollen,
- die Lehrperson, die ihre Note nicht abzuändern bereit ist, darüber informieren, welche Verfahrensschritte bei einer Weiterleitung an die Schulaufsicht erfolgen, welche Verpflichtungen zur Dokumentenvorlage sich daraus für die Lehrperson ergeben und wie das Entscheidungsverfahren gestaltet ist.

Wichtig ist dabei eine innere Haltung der Führungspersonen, sich nicht in einem Maß in die Beschwerdeerklärung involvieren zu lassen, dass der Rückgriff auf die Rechts- und Verwaltungsvorschriften wie das Eingeständnis einer Niederlage erlebt wird.

Beschwerdemanagement einrichten

Wie Beschwerden angenommen und bearbeitet werden, sollte in einem inner-

schulischen Beschwerdemanagement geregelt sein. Es sorgt für Verfahrensklarheit und gewährleistet die Gleichsinnigkeit des Umgangs mit Beschwerden. Diese Verständigung und Absprache sichert zudem die Rückendeckung der Schulleitung, wenn sich die Beschwerdeführer an sie wenden, weil sie mit der Bearbeitung ihrer Beschwerde nicht zufrieden sind. Das Beschwerdemanagement sollte die Zuständigkeit, das Verfahren, die Dokumentation und Auswertung der Bearbeitung von Beschwerden regeln.

Zuständigkeit

Um zu verhindern, dass über Personen – statt mit ihnen – geredet wird, sollte sich die Zuständigkeit am Grundsatz dezentraler Verantwortlichkeit orientieren. Voraussetzung für eine Bearbeitung ist deshalb, dass die Beschwerdeführer einen Vorfall oder Konflikt zunächst mit der betroffenen Person erörtern und zu klären versuchen. Hat das nicht zu einer Verständigung geführt, sollten die Personen die Beschwerde bearbeiten, die am besten geeignet sind. Dies sind in vielen Fällen an erster Stelle die Klassenlehrer. Sie kennen in der Regel den Vorfall und seine Hintergründe und sie kennen die beteiligten Schüler und Lehrer.

Ist so keine Einigung möglich, so befasst sich die Stufen- oder Abteilungsleitung mit der Beschwerde. Der Schulleiter ist dann zuständig, wenn es um Beschwerden geht, die Auswirkungen auf die rechtliche oder öffentlichkeitswirksame Außenvertretung der Schule haben und bei denen die Schule als System betroffen ist, oder wenn die Beschwerden dienst- oder strafrechtlich relevant sind.

Die vorrangige Aufgabe der Schulleitung im Beschwerdemanagement ist deshalb weniger, selbst Beschwerden zu bearbeiten, sondern zu prüfen, ob sie auf generelle Probleme der Schule verweisen, und dafür zu sorgen, dass die Schule aus Beschwerden lernt und sie für ihre Weiterentwicklung nutzt.



Die Verfahrensabläufe bei der Bearbeitung von Beschwerden

Das Beschwerdemanagement sollte festlegen, wie Beschwerden angenommen und bearbeitet und wie Beschwerdegespräche geführt werden sollen. Außerdem sollte geregelt sein, in welchen Fällen und in welcher Weise Zeugenaussagen eingeholt werden und wie umfangreich Sondierungen und Ermittlungen zu gestalten sind. Jeder Person, die eine Beschwerde bearbeitet, muss klar sein, wer über die Annahme der Beschwerde und vor allem das Ergebnis ihrer Bearbeitung informiert werden muss. Dabei geht es neben den betroffenen Personen insbesondere um die Information der Klassenlehrer und der Schulleitung.

Die Dokumentation und Auswertung der Beschwerden

Die Dokumentation der Beschwerden sollte Angaben zum Anlass und Inhalt, zu den beteiligten und betroffenen Personen, dem Bearbeiter, zu den Interventionen (mit Datum und kurzer Protokollnotiz) und zu dem Ergebnis mit Absprachen und Vereinbarungen enthalten.

Ist die Bearbeitung der Beschwerde erfolglos und folgt auf sie eine Beschwerde bei der Schulleitung, der Schulaufsicht oder dem Verwaltungsgericht, sind auch diese weiteren Schritte in der Dokumentation mit Angabe von Datum und Ergebnis zu vermerken. Die Dokumentation sollte abschließend nicht nur in einem Ordner des Aktenplans abgelegt, sondern auch für die Wiedervorlage nach einigen Wochen bereitstehen, damit man regelmäßig überprüfen kann, ob der Beschwerde nachhaltig abgeholfen worden ist und Vereinbarungen umgesetzt worden sind.

Sinnvoll ist die Einrichtung eines Beschwerdeausschusses, der die Dokumentation auswertet:

- Wie lassen sich die unterschiedlichen Anlässe systematisieren?
- Welche Häufigkeitsverteilung – z.B. auf Klassen und Jahrgänge – ist zu beobachten?
- Auf welche Ebene beziehen sich die Beschwerden?
- Geht es eher um Beziehungsstörungen oder um Sachfragen?

- Welche Schwachstellen im pädagogischen Handeln, bei der Ablauforganisation und im Informations- und Kommunikationssystem werden deutlich?
- Welche Konsequenzen ergeben sich aus der Evaluation des Beschwerdemanagements und wie lassen sie sich in eine Optimierung umsetzen?

Aus der Auswertung kann der Beschwerdeausschuss dann Empfehlungen für eine Verbesserung der Organisation und der pädagogischen Arbeit ableiten und sie den Schulmitwirkungsgruppen zur Beratung und Beschlussfassung vorlegen.

Beschwerdemanagement und Schulkultur

Die Dokumentation dient der Rechenschaftspflicht der Schule und bietet zugleich die Möglichkeit, die Beschwerden diagnostisch zu nutzen und aus ihnen zu lernen. Denn unabhängig davon, ob Beschwerden eher berechtigt oder unberechtigt erscheinen, sind sie immer ein Anlass für die Überprüfung, ob sie auf Probleme hinweisen, die die Schule bisher nicht im Blick hatte.

Aufbau und Struktur des innerschulischen Beschwerdemanagements

<p>Grundsätze:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Beschwerden sind willkommen: Sie dienen als Frühwarnsystem, um Probleme im Hinblick auf die Qualität von Unterricht und Erziehung, die Interaktion zwischen den am Schulleben Beteiligten und die Organisationsabläufe frühzeitig zu erkennen und bearbeiten zu können. ■ Der angemessene Umgang mit Beschwerden ist Ausdruck der Kundenorientierung von Schule. Er sorgt für Akzeptanz und Attraktivität der Schule. ■ Die Beschwerden werden auf der Ebene (Klasse, Abteilung, Schule) und von den Personen bearbeitet, die für diese Ebene zuständig sind (einzelne Lehrperson, Klassenlehrer, mittlere Führungsebene, Schulleitung).
<p>Festlegung:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Zuständigkeit für die Bearbeitung von Beschwerden ■ Information anderer Personen über Beschwerden und das Ergebnis ■ Verfahren der Bearbeitung mit dem Ziel gleichsinnigen Handelns
<p>Dokumentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Annahme der Beschwerde: Termin, Bearbeiter, Beschwerdeführer, Anlass, Inhalt und Ziel der Beschwerde ■ Interventionen: Termine, Bearbeiter, angehörte Personen, Inhalt der Anhörung, Vereinbarungen und Ergebnisse ■ Evaluation: Umsetzung und ihre Wirkungen, Rückmeldung des Beschwerdeführers, ob die Beschwerde zufriedenstellend bearbeitet worden ist
<p>Beschwerdeausschuss:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Sichtung aller Beschwerden, ihrer Bearbeitung und der Ergebnisse ■ Auswertung der Beschwerden: Anlässe und Themen, Häufigkeitsverteilung (Klassen, Jahrgänge u.a.) ■ Klärung und Empfehlung von Konsequenzen: <ul style="list-style-type: none"> – Verbesserung der pädagogischen Arbeit, – Fortbildung, Coaching oder Supervision für Lehrkräfte, Lehrerteams und Schulleitung im Hinblick auf den Umgang mit Beschwerden und die Umsetzung von Konsequenzen in unterrichtliches und erzieherisches Handeln, – Kritikgespräche mit einzelnen Lehrkräften oder Lehrerteams und Einfordern erforderlicher Verbesserungen ihrer Arbeit (durch die Schulleitung) – Festlegung, Überprüfung und Revision der Zuständigkeiten und Verfahren für die Beschwerdebearbeitung – Evaluation des gesamten Beschwerdemanagements

Jede Beschwerde sollte deshalb darauf hin geprüft werden, ob sie nur für den Einzelfall relevant ist oder ob sie auf generelle Probleme verweist. Auf diese Weise kann die Schule Beschwerden als eine Art Frühwarnsystem nutzen, um Probleme so rechtzeitig zu bearbeiten, dass sie nicht zu negativen Folgewirkungen führen.

Und was für Unternehmen gilt, trifft auch für die Schule zu: Die Art des Umgangs mit Beschwerden ist von wesentlicher Bedeutung für die Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit und damit für den Erfolg des Unternehmens.

Fazit

Wie an einer Schule Beschwerden bearbeitet werden, ist Ausdruck ihrer Kultur: Gibt es an der Schule ein Klima der Offenheit, in dem Beschwerden begrüßt werden und Kritik geäußert werden darf? Sind Fehler erlaubt, wenn die Betroffenen dafür Verantwortung übernehmen? Dabei sollte als Grundsatz gelten: Als Schule Fehler einzustehen und sich dann dafür einzusetzen, dass aus ihnen für die Weiterentwicklung der Personen und der Schule gelernt wird, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern von Stärke. ■

