

Konzept „Beschwerdemanagement“

Schule ist ein Ort, an dem viele Menschen mit ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Hintergründen, Sachkenntnissen und Handlungskompetenzen zusammenkommen. Hieraus ergeben sich zwangsläufig kontrovers diskutierte Themen, unterschiedliche Interessen und Sichtweisen. Kommen dann noch inhaltliche Überlastung, Zeitmangel und der allgemein menschliche Faktor hinzu, entstehen viele Fehlermöglichkeiten.

Tritt der Beschwerdefall tatsächlich ein, geht es darum, ohne Gesichtsverlust einzelner Personen die Zufriedenheit des Beschwerdeführers wieder herzustellen und gefährdete menschliche Beziehungen zu stabilisieren, um so auf eine angemessene sachliche Ebene zurückzukehren und die gemeinsame Arbeit zu ermöglichen bzw. fortzusetzen.

Vorrangige Ziele eines professionellen Beschwerdemanagements sind:

- **die Wiederherstellung der Zufriedenheit des Beschwerdeführers, während gleichzeitig die negativen Auswirkungen für das ganze System minimiert werden;**
- **die Vermeidung und Reduzierung weiterer Fehler oder anderer Folgen.**

Erfolgreich bearbeitete Beschwerden haben eine stark emotionale Wirkung und beeinflussen das Verbundenheitsgefühl der an Schule beteiligten Personen langfristig positiv. Zu den positiven Auswirkungen hoher Zufriedenheit gehören die Bereitschaft, sich für die Schule zu engagieren, Entscheidungen aktiv mitzutragen und die positive Schule im Bekanntenkreis.

Für die effektive Behandlung von Beschwerden müssen alle im weitesten Sinn an Schule beteiligten Partner und Institutionen in den Blick genommen werden: Schüler, Eltern, Kollegium, nicht lehrendes Personal, Schulleitung, Schulträger und Schulaufsicht.

Kommunikation ist der wichtigste Schritt zur Klärung. Ansprechpartner für Eltern ist zunächst die Klassenleitung. Wenn auf dieser Ebene kein Konsens herbeigeführt werden kann, wird ein gemeinsamer Gesprächstermin mit Klassen- und Schulleitung vereinbart. Natürlich steht die Schulleitung allen Beschwerdeführern auf Wunsch bzw. Nachfrage für ein Gespräch zur Verfügung, in der Regel folgt daraufhin jedoch im Sinne der Transparenz ein gemeinsames Gespräch mit der Klassenlehrer/der Klassenlehrerin. So kann jeder am Konflikt Beteiligte das Problem aus seiner Sicht darstellen und in einem zielführenden, strukturierten Gespräch kann gemeinsam eine tragfähige Lösung unter Einbindung aller gefunden werden. Zielvereinbarungen werden abschließend schriftlich fixiert.

Für unsere Schule gilt darüber hinaus das Beschwerdemanagement - Konzept aus der Zeitschrift SchVwNRW 11/2007, da es sehr differenziert die einzelnen möglichen Beschwerdekongstellationen auflistet und Schritte zur Bearbeitung anbietet.

Beschwerdemanagement

Aus Improvisation wird Organisation

Der Beitrag beschäftigt sich nicht mit der einzelnen Beschwerdeäußerung und deren Behandlung, sondern nimmt die Gesamtheit aller systematischen Maßnahmen in den Blick, hierbei geht es nicht um die Behandlung des Themas in extenso, vielmehr um die Darlegung der Chancen und Möglichkeiten für die Schulleitung bei der Zuwendung zu diesem Themenkomplex.

Marko Voigt

Schulleiter, Humboldtgynasium, Solingen

Jeder weiß, dass Schule ein Ort ist, an dem viele Menschen mit ganz unterschiedlichen gesellschaftlichen Hintergründen, Sachkenntnissen und Handlungskompetenzen zusammenkommen, sich hieraus gerade bei der Behandlung der in die Schule getragenen Vielzahl der in der Gesellschaft oft kontrovers diskutierten Themen unterschiedliche Interessen und Sichtweisen ergeben und dass inhaltliche Überlastung, Zeitmangel und der allgemeine menschliche Faktor zu vielen Fehlermöglichkeiten führen. Dennoch gibt es kaum eine moderne Organisationsform, in der man sich täglich nur um die Handhabung des Einzelfalls küm-

mert und nicht den ganzen Problemkomplex in den Blick nimmt. Hier setzt die Aufgabe von Schulleitung an, um die in kundenorientierten Unternehmen gemachten Erfahrungen auf den Bereich Schule zu übertragen.

Ziele des Beschwerdemanagements

Hier geht es darum, effizient und reibungsarm bzw. ohne Gesichtsverlust einzelner Personen bei artikulierter Unzufriedenheit die Zufriedenheit des Beschwerdeführers wieder herzustellen und gefährdete menschliche Beziehungen zu stabilisieren, um so wieder auf eine angemessene Sachebene zurückzukehren und gemeinsame Arbeit zu ermöglichen. Die Beschwerdeführung steht zwar hier im Zentrum des Beschwerdemanage-

ments, doch sollte dies auf weitere Artikulationen ausgeweitet werden, wie z. B. Folgebeschwerden, Lob, Anfragen oder Ideen und Verbesserungsvorschläge. Ein aktives Beschwerdemanagement liefert auch wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen einer Schule aus Sicht aller an Schule mittelbar oder unmittelbar betroffener Personen und kann somit für die Evaluation des Unternehmens Schule nutzbar gemacht werden. Vorrangige Ziele eines professionellen Beschwerdemanagements sind somit

- die Verbesserung der Servicequalität, indem das Anliegen des Beschwerdeführers zügig bearbeitet wird
- die Wiederherstellung der Zufriedenheit des Beschwerdeführers, während gleichzeitig die negativen Auswirkungen für die direkte Umgebung der Problemlage und für das ganze System minimiert werden
- die Vermeidung und Reduzierung weiterer Fehler oder anderer Folgen oder gar juristischer Beschwerdekosten
- die Nutzung der Beschwerdeinformationen im Hinblick auf die Beurteilung des Ansehens der Schule in der kommunalen oder überregionalen Schullandschaft

Beschwerdemanagementkonzept – Schritte für Schülerinnen, Schüler und Eltern

Probleme mit Mitschülerinnen/Mitschülern

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Vermittlung durch Klassensprecher/-in bzw. Jahrgangsstufensprecher/-in
- Streitschlichter/-innen einschalten und Lösung suchen
- Klassenlehrer/-in/Beratungslehrer/-in ins Vertrauen ziehen und Lösung suchen
- Vertrauenslehrer/-in einschalten – schlägt weitergehende Maßnahmen vor
- Erfahrung der Koordinatoren der Erprobungsstufe/der Mittelstufe/der Oberstufe nutzen

Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Schulleitung informiert werden und ggf. externe Hilfe herangezogen werden

Probleme mit Lehrerinnen/Lehrern

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
 - Vertrauenslehrer/-in einschalten – schlägt weitergehende Maßnahmen vor
 - Koordinatoren der Erprobungsstufe/der Mittelstufe/der Oberstufe versuchen als erweiterte Schulleitung eine Problemlösung
- Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Schulleitung informiert werden und ggf. externe Hilfe herangezogen werden

Probleme mit der Benotung

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Vertrauenslehrer/-innen beraten ggf. über weitergehende Vermittlungsmöglichkeiten
- Koordinatoren der Erprobungsstufe/der Mittelstufe/der Oberstufe versuchen als erweiterte Schulleitung eine Problemlösung
- Die Schulleitung steht zu einem Beratungsgespräch zu Verfügung, Fachkoordinatoren oder andere Fachlehrer/-innen aus dem Hause zu Rate ziehen

Die Benotung hat verwaltungsrechtliche Konsequenzen (wie z. B. die Nichtversetzung) und die Mediation hat keinen Erfolg gezeigt: über Schulleiter/-in kann Beschwerde bei der Oberen Schulaufsicht bei der Bezirksregierung eingelegt werden, die in solch selten Fällen gerichtsverwertbare Bescheide herausgibt

Abb. 1: Beschwerdemanagementkonzept für Schülerinnen, Schüler und Eltern

Beschwerdemanagementkonzept – Schritte für das nichtlehrende Personal**Probleme mit Schüler/-innen**

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Vermittlungsversuch durch Hausmeister

Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Schulleitung informiert werden und ggf. externe Hilfe herangezogen werden

Probleme mit Kolleginnen/Kollegen

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Vermittlungsversuch durch Hausmeister
- Vermittlungsversuch durch die Schulleitung
- Mitglieder des Personalrates beraten/vermitteln

Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Personalabteilung beim VBS informiert werden und ggf. externe Hilfe herangezogen werden

Probleme mit dem lehrenden Personal

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Vermittlungsversuch durch Hausmeister
- Mitglieder des Lehrerrates bzw. des Personalrates beraten/vermitteln

Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Schulleitung informiert werden und ggf. externe Hilfe (z. B. beim VBS bzw. der BR) herangezogen werden

Probleme mit dem Hausmeister

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Mitglieder des Personalrates beraten/vermitteln
- Vermittlungsversuch durch die Schulleitung

Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Personalabteilung beim VBS informiert werden und ggf. externe Hilfe herangezogen werden

Probleme mit der Schulleitung

- Versuch der Konfliktlösung durch das direkte Gespräch
- Vermittlungsversuch durch Hausmeister
- Eine andere Person der Schulleitung vermittelt
- Mitglieder des Lehrerrates bzw. des Personalrates beraten/vermitteln

Sind die ergriffenen Maßnahmen erfolglos, kann die Personalabteilung beim VBS informiert werden und ggf. externe Hilfe herangezogen werden

Abb. 3: Beschwerdemanagementkonzept für das nichtlehrende Personal

- die Einordnung des Beschwerdemanagements in das Qualitätsmanagement
 - die Einbindung des Beschwerdemanagements in die Organisationsstruktur der Schule
 - die Bildung einer paritätisch besetzten, nur für diesen Bereich zuständigen Arbeitsgruppe
 - die genaue Festlegung der hierfür geeigneten Ablauforganisation innerhalb des allgemeinen schulischen Prozessmanagements.
 - die betroffenen Daten
 - die erforderlichen Schnittstellen
- Die hier genannten Rahmenfaktoren bestimmen die Handhabung der Aufgaben des direkten Beschwerdemanagementprozesses (Beschwerdestimulierung, Beschwerdeannahme, Beschwerdebearbeitung, Beschwerdereaktion) und der Aufgaben des indirekten Beschwerdemanagementprozesses (Beschwerdeauswertung, Beschwerdereporting, Beschwerdecontrolling und Beschwerdeinformationsnutzung) und ermöglichen es dem Einzelnen, hier im Interesse einer Verbesserung zu agieren, wobei neben den Kollegen auch Schüler und Eltern gleichermaßen ins Boot geholt werden müssen.

Informationstechnologie

Dieser Rahmenfaktor umfasst

- die zum Einsatz kommenden Systeme (Internet, Intranet, Formularfeedback)

Fazit

Für die Schulleitung ist die Investition in ein gut organisiertes Beschwerdemanagement im Rahmen eines durchdachten Kommunikationsmanagements keine verlorene Zeit, sondern setzt vielmehr Zeit bei zukünftigen Vorgängen frei und trägt wesentlich zu einem sachlichen Miteinander ohne große Reibungsspitzen bei. ■