



# Eine verheißungsvolle Quelle

Kritik klingt nach Meckern. Doch in ihr steckt viel Brauchbares. Unser Autor verrät, was eine Beschwerdepatenschaft ist, wie gutes Beschwerdemanagement aussieht und warum Sie den Groll der Eltern besser nicht im Bermudadreieck verschwinden lassen.

LUDGER PESCH

Ist hier eine Matschbombe explodiert?“, fragt eine Mutter entnervt, als sie ihre Tochter Marla abholt, die sie in verschmutzter Kleidung erwartet. Und der Vater eines Zweijährigen stöhnt: „Max ist beim Abholen immer völlig übermüdet.“ Sie kennen solche Beschwerden. Wo man Wichtiges leistet, schauen andere mit Interesse zu und bewerten diese Leistung. Beschwerden gehören in der Kita also dazu. Wie gelingt es, dass Sie es sich selbst und den Eltern leichter machen, – Beschwerden wie Anregungen zu äußern, anzunehmen und damit die Zufriedenheit zu steigern?

### Groll im Bermudadreieck

Das Bermudadreieck ist eine Stelle im Atlantischen Ozean, wo laut Medienberichten immer wieder Schiffe und sogar Flugzeuge spurlos verschwinden. Manche Einrichtungen haben dasselbe Problem. Sie schaffen sich kommunikative Strukturen, in denen Informationen ebenfalls lautlos untergehen. Schauen wir uns dazu die folgende Geschichte an:

Sabine Müller ist verärgert. Als sie ihren dreijährigen Sohn Jonas aus dem Kindergarten abholen will, findet sie ihn allein auf einer Treppenstufe im Flur sitzend. Andere Kinder gehen vorbei, ohne ihn zu beachten. Eine Erzieherin oder ein Erzieher ist nicht zu sehen. „Warum bist du im Flur?“, fragt Frau Müller ihren Sohn. „Ich darf nicht malen, da drin sind schon zu viele Kinder“, sagt Jonas.

In diesem Augenblick kommt eine Erzieherin die Treppe herunter. „Ich muss Sie mal sprechen“, sagt Frau Müller mit erregter Stimme. „Was Sie offene Arbeit nennen, geht auf Kosten der Kinder. Sie können einen Dreijährigen doch nicht einfach wegschicken. Es muss sich jemand um ihn kümmern.“

Die Horterzieherin Sonja schaut Frau Müller fragend an. „Oh, tut mir leid, ich weiß darüber gar nichts. Wer ist denn die Bezugserzieherin Ihres Sohnes?“ „Sie heißt Beate.“ „Beate ist diese Woche zur Fortbildung“,

antwortet Sonja. „Sprechen Sie sie doch nächsten Montag mal an.“ Frau Müller bekommt rote Flecken im Gesicht. „Nein, ich will sofort darüber sprechen.“ Sonja zuckt hilflos die Schultern. „Wir im Hort arbeiten nur mit den Schulkindern, dazu kann ich Ihnen wirklich nichts sagen. Wollen Sie mit unserer Leiterin sprechen?“ Sie schaut auf die Uhr. „Ach je, Frau Schmidt ist dienstagnachmittags immer im Jugendamt. Und ich muss dringend zurück in die Werkstatt. Morgen früh so um halb neun erreichen Sie Frau Schmidt bestimmt.“ Mit diesen Worten dreht sich Sonja um und eilt die Treppe hoch.

Eine Woche danach spricht Frau Müller die Bezugserzieherin Beate an. Sie sei verärgert, wie sie hier als Mutter behandelt werde und dass ihr Sohn sich hier nicht wohlfühle. Beate fällt aus allen Wolken. „Davon weiß ich ja gar nichts.“ Sie bietet ein Gespräch mit ihr und der Leiterin an. Im Leitungsbüro nennt Beate kurz das Anliegen von Frau Müller. „Ja, ich habe davon gehört und auf Ihren Anruf gewartet“, wendet sich die Leiterin an die Mutter. „Da Sie sich nicht meldeten, dachte ich, die Sache hätte sich für Sie geklärt.“

Hier glaubte jede, alles richtig zu machen, und doch läuft alles schief. Dabei ist es Beates gutes Recht, eine Fortbildung zu besuchen. Es ist auch normal, dass die Leiterin zeitweise außer Haus ist, und die Horterzieherin Sonja muss nicht alles wissen, was in anderen Gruppen passiert.

Es reicht aber nicht aus, wenn jede Mitarbeiterin nur sich selbst sieht. In Institutionen kommt es darauf an, das gilt besonders in Konflikten, wie sich die Einrichtung als Ganzes gegenüber Außenstehenden verhält.

### Prinzip Beschwerdepatenschaft

Da Sie im täglichen Kontakt mit Kindern und Eltern stehen, können Beschwerden immer und überall auf Sie zukommen. Die oben erzählte Geschichte ist ein Beispiel dafür. Sie müssen deshalb dafür sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbei-

ter solche Beschwerden jederzeit erst einmal annehmen und dorthin transportieren, wo sich jemand des Problems annehmen kann.

Jede Mitarbeiterin sollte sich für Beschwerden verantwortlich fühlen. Dies bedeutet nicht immer, dass sie das Problem selbst löst. Es bedeutet lediglich, das Problem bis zu seiner Lösung zu begleiten.

In der Literatur nennt sich dieses Prinzip „Beschwerdeeigentümerschaft“. Man kann es auch eine „Beschwerdepatenschaft“ nennen. Das Prinzip bedeutet: Jede Mitarbeitende, die mit einer Reklamation konfrontiert wird, ist ab sofort die „Patin“ des Problems und damit für die Problembehandlung verantwortlich. Das kann bedeuten, dieses Problem entweder selbst zu lösen, wenn es in der Macht der Mitarbeitenden steht, oder aber kompetente Kolleginnen oder Kollegen einzuschalten.

### Kita als geschlossenes System

Jedes lebende System – ob Familie, Arbeitsteam oder eine ganze Organisation – kann sich seiner Umwelt gegenüber geschlossen oder offen verhalten:

› **Ein geschlossenes System** tauscht sich nur mit sich selbst aus. Kommunikation findet nur nach innen statt. Durch das fehlende Korrektiv entwickeln geschlossene Systeme eine selbstgerechte Haltung. Kritik wird auch untereinander eher vermieden, denn: Eine Krähe hackt der anderen kein Auge aus. Ein geschlossenes System wirkt auf die Außenwelt abweisend und signalisiert: bis hierher und nicht weiter. Das bezieht sich darauf, wie gesprächsbereit und erreichbar die Mitarbeitenden sind, die Informationspolitik der Einrichtung und vieles mehr. Für ein Arbeitsteam ist auch bedeutend, wie offen oder geschlossen sich der Träger verhält. Leider sind manche Träger reklamationunfreundlich



Fühlen sich die Familien gehört, sind sie glücklich. Gestalten Sie deshalb die Beschwerdemöglichkeiten offen und leicht zugänglich.

und signalisieren: Beschwerden dürfen nicht sein.

- › **Ein offenes System** hat zwar eine klare Form und Struktur, verbindet sich aber mit seiner Umwelt – wie eine Pflanze, die Wasser aufnehmen und wieder abgeben kann. Offene Systeme wirken vielfältig und transparent. Sie erlauben Außenstehenden, Einblicke zu bekommen und mitzuwirken. Die Mitarbeitenden sind im Dialog mit der Umwelt und fragen auf vielerlei Weise: Wie findet ihr das, was wir tun? Auf Außenstehende wirkt das offene System einladend. Es signalisiert: Wir brauchen eure Anregungen, um uns weiterzuentwickeln. Die Zusammenarbeit nach innen ist fehlerfreundlich und motivierend geprägt.

#### **Wichtig: Ein gutes Gefühl**

Es liegt auf der Hand: Eine Beschwerde oder eine Anregung loszuwerden ist umso leichter, je offener ein System ist. Im Folgenden geht es um ein gutes Beschwerdemanagement

in der Kita – für Anregungen gilt immer sinngemäß das Gleiche.

Der Begriff Beschwerdemanagement bezeichnet alle Regelungen, die Sie getroffen haben, um Beschwerden effektiv bearbeiten zu können. Ein gutes Beschwerdemanagement sowie die Einladung zu Anregungen soll Kundenzufriedenheit erreichen – das ist in allen dienstleistungsbezogenen Organisationen das wichtigste Prinzip. Auch in der Kita. Es gibt aber noch weitere Ziele, die Chancen bergen:

- › Eltern wollen ihr Kind mit einem guten Gefühl der Kita überlassen. Es ist wichtig, auf Störungen dieses Gefühls, den Beschwerdefall, offen einzugehen, um das Vertrauen zu rechtfertigen oder wiederherzustellen.
- › Äußern Eltern ihre Beschwerden nicht, suchen sie sich andere Wege, um ihren Unmut loszuwerden: Sie sprechen schlecht über Ihre Einrichtung, wenden sich an Dritte, verweigern die Mitarbeit oder melden ihr Kind ab.

› Gutes Beschwerdeverhalten gibt Eltern das beruhigende Gefühl, richtig aufgehoben zu sein. Das legt den Schluss nahe, dass Sie ebenso die Interessen des Kindes beachten.

- › Eltern, die Gutes über Ihre Kita erzählen, werben andere Eltern.
- › Elternbeschwerden enthalten Informationen über die wahrgenommene Betreuungsqualität und sind damit wichtige Daten für das Qualitätsmanagement. Außerdem erlauben sie Rückschlüsse auf die Betreuungswünsche und können so zur Entwicklung neuer Angebotsideen führen. Eltern sind Repräsentanten der Öffentlichkeit. Ihre Äußerungen spiegeln relevante gesellschaftliche Meinungen.
- › Sich mit der Unzufriedenheit und den Ideen von Eltern auseinanderzusetzen, kostet Zeit und Nerven. Doch der Gewinn ist: die Zufriedenheit auf einem höheren Niveau wiederherzustellen und zudem ein Angebot zu entwickeln, das durch den Austausch Fehlentwicklungen vorbeugt.

Jeder Kontakt mit Eltern ist eine Gelegenheit, etwas über ihre Wünsche und Erfahrungen zu hören. Wie Sie Eltern ermutigen, Beschwerden zu formulieren, und wie Sie diese behandeln, damit sie für Ihre Kita eine Chance sind:

1

### Stimmung erfragen

Vereinbaren Sie im Team: In jedem formellen Gespräch fragen wir die Eltern, wie zufrieden sie mit der Kita sind. Es ist klar: Ein solches Ritual ist eine Gratwanderung. Einerseits droht die Gefahr, dass die standardisierte Frage zur bloßen Floskel verkommt. Andererseits muss der Standard verbindlich sein, sodass die Mitarbeitenden ohne Scheu nachfragen können – und nicht vor Eltern zurückschrecken, die etwas zu reklamieren haben. Entscheidend ist also: die individuelle Identifikation und das kollektiv vereinbarte Verfahren zu verbinden – das macht die Qualität eines Rituals aus. Ein lebendiges Ritual sorgt dafür, dass sich alle sicher fühlen, Dinge vorhersehen können, und macht gleichzeitig Sinn, da es den Kern der Sache trifft. Der Kern hier sind mit der Einrichtung zufriedene Eltern.

2

### Briefkasten für Eltern

Es gibt Eltern, die ihre Beschwerden nicht direkt im Gespräch äußern wollen. Das ist aber möglich durch schriftliche Botschaften, die sie in eine Box werfen können. Es bleibt den Absendern überlassen, ob sie ihren Namen nennen oder lieber anonym bleiben. Folgendes ist immer hilfreich: Statt „Meckerkasten“ erhält die Box einen Namen, der neutral oder positiv besetzt ist, wie „Elternbriefkasten“ oder „Für Anregungen und Kritik“. Die Box ist für Eltern gut erreichbar, ohne dass man sie beim Einwerfen eines Zettels be-

obachten kann. Zettel und Stifte liegen bereit. Auf der Box lassen sich die Eltern direkt ansprechen: „Bitte sagen Sie uns, womit Sie nicht zufrieden sind oder welche Anregungen Sie haben. Wir danken Ihnen!“

3

### Schnelle Dokumentation

Möchten Sie Reklamationen einen höheren Stellenwert geben, um Ihre Kita weiterzuentwickeln? Dann kann es nützlich sein, ein Formular für die schnelle und vollständige Dokumentation von Beschwerden zu haben. Das kann in den unterschiedlichsten Beschwerdesituationen nützlich sein: am Telefon, im Elterngespräch oder auf schriftlichem Weg. In Tür-und-Angel-Gesprächen können Sie nicht gleichzeitig ein Formular ausfüllen. Hier ist es wichtig, möglichst schnell eine Notiz zu machen, damit der Inhalt nicht untergeht. Ähnlich ist es, wenn der Beschwerde unmittelbar ein Lösungsangebot folgt: Auch hier ist es für die Auswertung aller Beschwerden wichtig, das gelöste Problem im Blick zu behalten, vor allem, wenn Sie die zugesagte Lösung noch umsetzen müssen.

Beschwerden wahrnehmen ist der erste Schritt, um eine Eskalation zu verhindern. Im zweiten Schritt geht es darum, sie zu bearbeiten, Ursachen zu erkennen, Lösungen zu finden und Chancen zu nutzen, um sich weiterzuentwickeln.

Beschwerden lassen sich in Gesprächen behandeln. Eine große Hilfe ist es, wenn Sie für diese Gespräche eine Struktur haben (siehe Downloadseite). Wenn Sie wissen, wie Sie vorgehen, was zu einer entspannten Gesprächsatmosphäre beiträgt und wie Sie das Gespräch beenden, macht Sie das sicherer und gelassener. Es erleichtert Ihnen, auf Ihr Gegenüber einzugehen, ohne Ihre eigenen Interessen aus dem Blick zu verlieren. Ein solcher Plan

lässt sich als Grundlage für Beschwerdegespräche vereinbaren und kann eine Basis für Vor- und Nachbereitung sein.

Wenn Sie Beschwerden via Träger oder andere Eltern erreichen, ist das ein Zeichen dafür, dass es mit der Kommunikation noch nicht so funktioniert, wie Sie es mit den eben genannten Maßnahmen beabsichtigt haben. Das kann passieren und nicht immer sind Sie dafür verantwortlich.

Klären Sie mit Ihrer Informationsquelle, ob Sie diese hinzuziehen oder sich auf diese beziehen können, wenn Sie ein Gesprächsangebot an den Beschwerdeführenden richten. Wird beides verweigert, können Sie nicht direkt intervenieren. Trotzdem können Sie bei Gelegenheit dem vermeintlichen Beschwerdeführenden ein Gesprächsangebot machen: „Guten Tag, Frau Sommer, stimmt mein Eindruck, dass Sie in letzter Zeit mit etwas bei uns unzufrieden sind?“ Oder: „Hallo, Herr Winter, ist für Sie alles okay im Kindergarten?“

Der Vorteil einer solchen präventiven Nachfrage: Die Eltern sind dazu eingeladen, ihre Sicht zu äußern – das ist immer gut. Und Sie sind innerlich schon etwas vorbereitet, sollten die Befragten tatsächlich eine Beschwerde äußern. In diesem Fall bieten Sie ein Beschwerdegespräch an.

Beschwerden sind keine Katastrophe. Sie sind vielmehr ein Zeichen dafür, dass sich Menschen mit Ihrer Arbeit befassen und eine eigene Sicht haben. Wenn Sie diese Beschwerden wahrnehmen und behandeln, erweitern Sie Ihren Blick – und haben die Chance, deeskalierend zu wirken und im besten Falle Ihre Arbeit weiterzuentwickeln. ◀

Lust auf mehr? Einen einfachen Plan, mit



dem Sie ein Beschwerdegespräch strukturieren, finden Sie hier: <https://t1p.de/mna9u>

# TPS

Theorie und Praxis der Sozialpädagogik

Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita



## Gekonnt deeskalieren

Ausgabe 3/2024  
Bestell-Nr. 15661



1 5661 000 00003 9

### Im Schaum der Emotionen

Von Grundgefühlen und wie sie eskalieren **S.8**

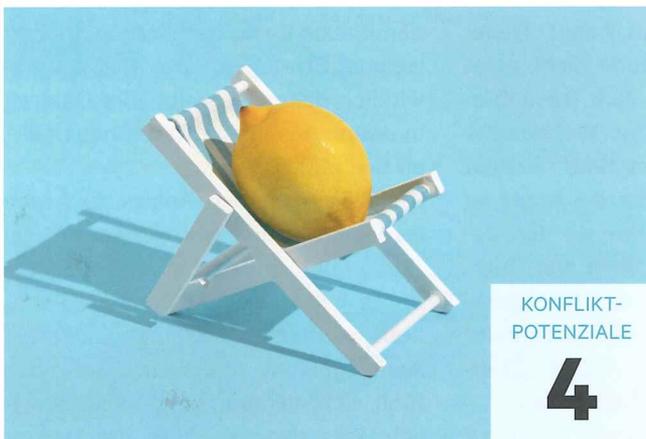
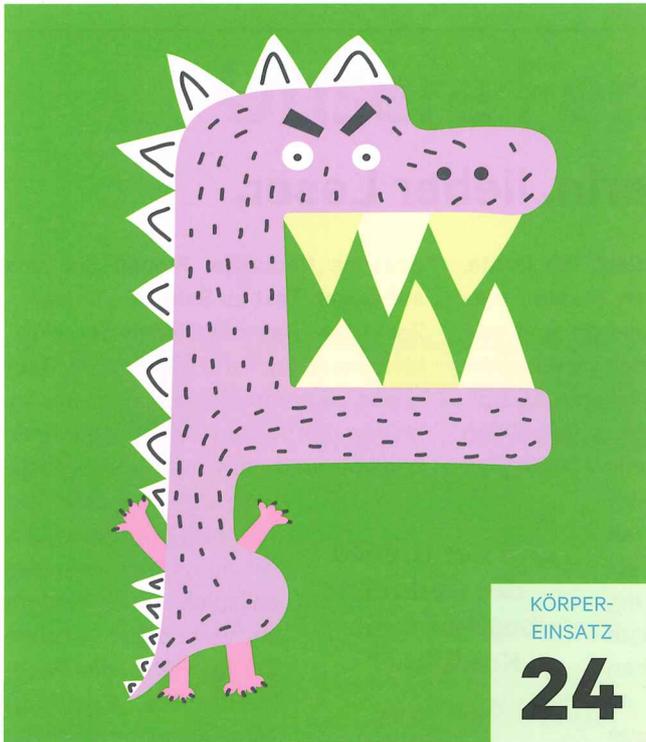
### Das Ticken der Sanduhr

Die elegante Art, einen Konflikt zu stoppen **S.16**

### Das ist Ihr Ass im Ärmel

Keine Überforderung mehr bei Krippenkindern **S.20**

# Inhalt



## KONTEXT

BARBARA BAEDEKER

### 8 **Überschäumende Gemüter**

Von den vier Grundgefühlen und wie sie eskalieren können

KLAUS KOKEMOOR

### 16 **Die Sanduhr**

So stoppen Sie brenzlige Situationen, bevor es zu einem Konflikt kommt

LUDGER PESCH

### 28 **36 Grad – und es wird noch heißer**

Wie Sie Teamkonflikte gut lösen

LUDGER PESCH

### 36 **Eine verheißungsvolle Quelle**

Besserer Kontakt zu den Eltern durch Beschwerdemanagement



## Mit Lust in die Zukunft

Wie begegnen wir dem Fachkräftemangel? Was bedeutet Qualität in der Kita heute? Und worum geht es, wenn wir über BNE und Nachhaltigkeit sprechen?

Auf unserem Blog finden Sie Interviews und lesenswerte Artikel zu aktuellen Themen – exklusives Expertenwissen für Sie als Abonnentin oder Abonnent. Mit Tipps und Anregungen, die Mut und Lust auf eine gute Zukunft machen.

Mehr dazu auf: [www.klett-kita.de/tps-blog](http://www.klett-kita.de/tps-blog)



## WERKSTATT

JANA GERDUM

- 4 Wut, geh mir aus der Sonne**  
Wie Sie Konfliktpotenziale erkennen und Kinder passgenau unterstützen

LOTHAR KLEIN

- 12 Zornig wie Zeus**  
Erwachsene, aufgepasst: Auch Worte tun weh und lösen Konflikte aus

KIRA DALDROP

- 20 Wenn das innere Kartenhaus fällt**  
Überforderte Krippenkinder

LOTHAR KLEIN

- 24 Schlagende Argumente**  
Körpereinsatz im Streit richtig einschätzen und begleiten

TPS im Gespräch

- 32 Lebendiges Schutzkonzept**  
Wie gute Fehlerkultur das Team stärkt und die Kinder schützt

## SPEKTRUM

BEATE SEWALD

- 40 Alles in Butter auf'm Kutter**  
Was ein interaktiver Elternabend beim Eltern-Onboarding bewirkt

- 45 Rezensionen**

- 46 Termine**

- 47 Vorschau und Impressum**

- 48 Autorinnen und Autoren**



Folgen Sie uns auch bei Instagram: @erzieher\_in

## Wann gehen Sie in die Luft?



JANA GERDUM

Bei Vollmond bin ich extrem dünnhäutig. Bin ich dann noch hungrig, können mich schon Kleinigkeiten zum Explodieren bringen. Wer hat schon wieder meinen Joghurt gegessen?! Im Nachhinein kann ich über mich selbst lachen – doch in der Situation selbst sollte man besser nicht versuchen mich zu besänftigen, sondern mich lieber in Ruhe lassen.



LUDGER PESCH

Neulich am Zebrastreifen: Beinahe hätte mich ein vorbeirasendes Auto niedergewalzt. Fluchend schwinge ich meine Faust. Dann fällt mir ein Gedanke des Schriftstellers David Foster Wallace ein: Was, wenn auf der Rückbank des Autos eine Frau in Wehen liegt und der Mann sie in die Geburtsklinik fährt? Perspektivwechsel, Leute, Perspektivwechsel!