

# Grundlegende Gedanken zum Defizit- und Beschwerde- management

Norbert Landwehr

1

## Beschwerdemanagement: Begriffsklärung

*Unter „Beschwerde“ verstehen wir eine schriftliche oder mündliche Unzufriedenheitsäußerung bezüglich eines Angebots, die von Seiten der Leistungsempfangenden an die zuständigen Personen/ Instanzen gerichtet wird.*

Der Begriff Beschwerde wird hier *nicht* als juristischer Begriff verwendet. (Beschwerde im juristischen Sinne: "Rechtsbehelf" gegen Entscheidungen, Beschlüsse und Maßnahmen einer Behörde oder eines Gerichts)

2

## Merkmale eines (systematischen) Beschwerdemanagements

- Der Umgang mit Kritik und Anregungen ist **als Prozess definiert** (→ Ablauf-Beschreibung mit klar festgelegten Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten).
- Der Umgang mit Kritik und Anregungen ist in die **Führungsverantwortung der Schule** eingebettet.
- Der Umgang mit Kritik und Anregungen ist für alle Beteiligten und Betroffenen **transparent**.
- Die **Niederschwelligkeit** gilt als Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Verfahrens. (Ziel: Möglichst geringe Differenz zwischen der formell geäußerten und der faktisch existierenden Unzufriedenheit!)
- Das Problem der **Direkt-Rückmeldung an die Lehrperson** (mit seiner impliziten Hochschwelligkeit) wird ernst genommen und adäquat gelöst.
- Die (positiven und negativen) Rückmeldungen werden auf der Ebene der Institution (Schule) **systematisch ausgewertet** (qualitativ und quantitativ).

3

## Deutungsmuster für Kundenunzufriedenheit

Ursache der Unzufriedenheit	Beispiel
Das „Angebot“ weist Unzulänglichkeiten oder Defizite auf.	Die Kursinhalte und -gestaltung entsprechen nicht dem neuesten Stand des Professionswissen (fachlich, didaktisch, pädagogisch).
Differenz zwischen dem „Angebot“ und den Kundenansprüchen ist Grund für die Unzufriedenheit	Die Kursteilnehmenden haben (unrealistische) Erwartungen, die nicht mit den kommunizierten Angebotsmerkmalen übereinstimmen.
Falscher Umgang des Kunden mit dem Angebot	Die Unzufriedenheit der Kursteilnehmenden hat damit zu tun, dass die Kursteilnehmenden ihre Verpflichtungen nicht wahrnehmen (z.B. sich nicht auf die einzelnen Veranstaltungen vorbereiten, dem Unterricht fernbleiben usw.).

4

2

## Eskalationsstufen und Interventionen bei Defizit-Indikation

### Stufe 1: Ein Defizit-Verdacht liegt vor (z.B. auf Grund von Beschwerden)

**Schwerpunkt der Massnahmen: Problemklärung & selbstverantwortete Entwicklungsmassnahmen**

- Überprüfung der Defizit-Hinweise
- Klärung der möglichen Problemursachen
- Gemeinsame Vereinbarung von Entwicklungsmassnahmen mit den betroffenen Personen (empfehlender Charakter)

### Stufe 2: Der Defizit-Verdacht erhärtet sich (Beschwerden dauern an, häufen sich)

**Schwerpunkt der Massnahmen:**

- Systematische Bestandesaufnahme der Defizit-Indikatoren
- Anordnung von Entwicklungsmassnahmen (Erhöhter Verbindlichkeitsanspruch)
- Kontrolle der Massnahmenumsetzung / Überprüfung der Wirksamkeit bzgl. Defizitbeseitigung

5

## Die vier «Eskalationsstufen» im Defizit-Management

### Stufe 3: Uneinsichtigkeit/Reaktionsunfähigkeit der Lehrperson

**Schwerpunkt der Massnahmen:**

- Evtl. Einbezug einer externen Person in die Problemdiagnostik
- Ultimative Einforderung einer Problemlösung (Massnahmenanordnung mit Erfolgsindikatoren und Termin)
- Schriftliche Dokumentation des Prozederes;
- Information der zuständigen übergeordneten Instanz
- Evtl. erste Sanktionen (z.B. Einschränkung des Pensums) oder zumindest: Explizierung der drohenden Sanktionen

### Stufe 4: Ergreifen von Ausschluss-Sanktionen

**Schwerpunkt der Massnahmen:**

- Einschränkung des Pensums, Verschiebung des Arbeitsschwerpunktes
- Auflösung des Arbeitsverhältnisses / Einleitung der Entlassung

6

## Rückmeldeformular für das Beschwerdemanagement

1. Was möchten Sie der Schule XY auf Grund Ihrer Erfahrungen zurückmelden?  
(*Hinweis: Es ist hilfreich, wenn Sie die Erfahrung, auf die Sie in Ihrer Rückmeldung Bezug nehmen, möglichst konkret beschreiben*)

---

2. Haben Sie spezielle Vorstellungen, was getan werden sollte, um die Situation zu verbessern?

---

3. Wie stufen Sie ihre Rückmeldung ein?

Es besteht ein dringender Handlungsbedarf.  
(*Ich habe einen grossen Leidensdruck und bin darauf angewiesen, dass möglichst bald etwas unternommen wird, um meine persönliche Situation zu verändern.*)

Es besteht kein dringender Handlungsbedarf.  
(*Ich möchte meine Rückmeldung der Institution als Lern- und Entwicklungsimpuls zu Kenntnis geben.*)

4. Bei Rückmeldungen mit dringendem Handlungsbedarf: Wie sind Sie für Rückfragen erreichbar?  
Telefon ..... Mailadresse .....

5. Ist es für Sie wichtig, dass Sie gegenüber den verantwortlichen Personen (Lehrpersonen, Schulleitung, Schulbehörden) anonym bleiben?  
 Ja  Nein

6. Persönliche Bemerkungen:

7

# Qualitätsansprüche an ein funktionsfähiges Beschwerde- und Defizit-Management

- Die geltenden Negativ-Kriterien und Interventionsverfahren
  - *sind klar definiert und schriftlich festgehalten,*
  - *sind den Lehrpersonen bekannt,*
  - *werden neuen Lehrpersonen mitgeteilt,*
  - *werden offen thematisiert (nicht tabuisiert),*
  - *besitzen bei den Lehrpersonen eine angemessene Akzeptanz (sachlich begründete Einsicht).*
- Das vorgesehene «Frühwarnsystem» ist geeignet, um vorhandene Qualitätsdefizite und Unzufriedenheit der Lernenden (und deren Eltern) rechtzeitig zu erkennen.
- Bei vorliegenden Beschwerden und Defizit-Indikationen wird eine seriöse, differenzierte und unvoreingenommene Abklärung vorgenommen.
- Es gibt Verfahrensschritte zum Schutz vor ungerechtfertigten Defizit-Anschuldigungen.
- Interventionsmaßnahmen werden dem jeweiligen Fall (unter Berücksichtigung der jeweiligen «Eskalationsstufe») gerecht und erweisen sich als wirksam.

8