




# **Beschwerdemanagement - zum konstruktiven und transparenten Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte**

LIS / Januar 2007  
Christian Buchberger / 10-1

 (0421) 361-16160

 (0421) 361-16146

 [cbuchberger@lis.bremen.de](mailto:cbuchberger@lis.bremen.de)

# Inhalt

<b>Zum konstruktiven und transparenten Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte</b>	<b>4</b>
<b>Vorwort – Einige offene Worte zur Notwendigkeit dieser Broschüre</b>	<b>4</b>
<b>Beschwerde- bzw. Problembearbeitung: Ein Verfahrensvorschlag</b>	<b>5</b>
<b>1. Anlass</b>	<b>5</b>
<b>2. Prüfung</b>	<b>5</b>
<b>3. Konflikte da bearbeiten, wo sie entstehen</b>	<b>6</b>
<b>4. „Instanzenweg“ einhalten</b>	<b>7</b>
<b>5. Intervention</b>	<b>8</b>
<b>6. Auswertung</b>	<b>8</b>
<b>7. Was nützen Beschwerden?</b>	<b>9</b>
<b>Ansprechpartner/-innen</b>	<b>9</b>
<b>Anlage: Vereinbarungen</b>	<b>10</b>
<b>Weiterführende Literatur</b>	<b>11</b>

# **Zum konstruktiven und transparenten Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte**

## **Vorwort – Einige offene Worte zur Notwendigkeit dieser Broschüre**

Durch die maßgeblichen Veränderungen im Schul- bzw. Schulverwaltungsgesetz und im Zuge zunehmender Selbstständigkeit von Schulen verändern und erhöhen sich die Anforderungen an Schulleitungen im Verständnis von Personalleitung und -entwicklung. Gerade der sensible Bereich des Konfliktmanagements setzt ein anforderungsgerechtes Aufgaben- und Führungsverständnis auch im Sinne von Personalfürsorge voraus, da ein gutes Arbeitsklima eine der Grundlagen von Qualität an Schulen ist.

Der Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte bedarf zunehmend einer sachlichen und angemessenen Strategie, deren Stärke in der Verbindlichkeit liegt. Die Einhaltung eines festgelegten Instanzenweges kann zur Problemlösung und gleichzeitigen Entlastung aller Beteiligten wie auch der Schulleitung beitragen.

Diese Broschüre ist das Ergebnis eines gemeinsamen Arbeitsprozesses der senatorischen Behörde für Bildung und Wissenschaft, der Frauenbeauftragten und dem Personalrat Schulen sowie dem Landesinstitut für Schule und der Sprechstunde Arbeitsplatz.

Die hier zusammengefassten Hinweise zum Umgang mit Beschwerden über Lehrkräfte beruhen auf der gemeinsamen Überzeugung aller Beteiligten, dass Beschwerden zur Normalität des schulischen Alltags gehören und in konstruktiver Weise bearbeitet werden können und sollen.

# **Beschwerde- bzw. Problembearbeitung: Ein Verfahrensvorschlag**

## **1. Anlass**

Eine Beschwerde wird häufig persönlich, telefonisch oder schriftlich der Schulleitung, der Schulaufsicht oder anderen Instanzen vorgetragen und nicht direkt den Beteiligten.

Wenn sich Eltern beschwerdeführend an die Schulleitung wenden, stellt sich nicht selten eine Art "Überrumpelungsreaktion" ein. Typischerweise bestehen aus Schulleitungssicht zwei Gefahren:

- Die Schulleitung stellt die Berechtigung der Beschwerde in Frage oder argumentiert formal ausweichend. Beschwerdeführende Eltern reagieren dann regelmäßig konfrontativ und eskalierend (z.B. indem sie mit der Einschaltung der Schulbehörde oder der Presse drohen).
- Die Schulleitung entspricht unmittelbar der Erwartung der beschwerdeführenden Eltern, nimmt ihnen das Problem ab und macht es sich zu eigen. Damit ist die akute Situation zunächst entspannt. Für die Schulleitung ergeben sich allerdings gravierende Schwierigkeiten in der Folge, da sie nun Partei geworden ist.

Um statt dessen besser reagieren zu können, ist die Festlegung eines schulischen Beschwerde-Verfahrens sinnvoll.

## **2. Prüfung**

Die Schulleitung prüft zunächst folgende Fragen:

- Um welches Problem geht es?
- Gegen wen (oder was) richtet sich die Beschwerde?

Die Schulleitung macht deutlich,

- dass sie zu der vorgetragenen Beschwerde zunächst in der Situation keine inhaltliche oder wertende Stellung nehmen wird,
- sondern verweist auf das an der Schule geltende Verfahren zur Bearbeitung von Beschwerden und bietet in diesem Rahmen Unterstützung bei der Behandlung der Beschwerde an.

### 3. Konflikte da bearbeiten, wo sie entstehen

Ansonsten hat die Bearbeitung von Beschwerden/Konflikten dort zu beginnen, wo sie auftreten. Erst wenn auf dieser Ebene keine Lösung gefunden wird, sind andere Ebenen einzubeziehen.

Beispiel: Eine Lerngruppe beschwert sich bei der Schulleitung über die aus ihrer Sicht ungerechte Leistungsbewertung einer Fachlehrkraft:

*Die Schulleitung verweist auf den ‚Instanzenweg‘ und besteht auf ‚Abarbeitung‘ und Dokumentation.*

*Der erste Schritt ist das direkte Gespräch zwischen Schülern/innen (ggf. dem/der Klassen- bzw. Kurssprecher/in) und der Lehrkraft.*

*Sollte die Beschwerde von Eltern vorgetragen sein, ist auch in dem Fall die Lehrkraft erster Adressat.*

*Sollte dieses Gespräch mit der Fachlehrkraft erfolglos bleiben, steht für alle Beschwerden ein ‚Instanzenweg‘ offen, der einzuhalten ist.*

## 4. „Instanzenweg“ einhalten:

### Bei Beschwerden

Schüler/-innen/SV/Eltern wenden sich an betroffene Lehrkraft, (evtl. mit Klassenlehrer/-in, Tutor/-in)

### Im Falle der fehlenden Lösung des Problems

Schüler/-innen/SV/Eltern wenden sich an Vertrauenslehrer/-in (evtl. mit Fachlehrer/-in, Klassenlehrer/-in oder Tutor/-in)  
Ggf.: Abteilungsleitung (mit Fachlehrer/-in, Klassenlehrer/-in oder Tutor/-in, Vertrauenslehrer/-in?)

### Erst wenn auf den vorherigen Ebenen keine Abhilfe der Beschwerde erwirkt werden konnte (Vereinbarungen kamen nicht zustande), dann

Schüler/-innen/SV/Eltern wenden sich an Schulleitung (mit Fachlehrer/-in, Klassenlehrer/-in, oder Tutor/-in, Vertrauenslehrer/-in, Abteilungsleitung?)

### Sofern der Konflikt inner-schulisch nicht gelöst werden kann

Schüler/-innen/SV/Eltern wenden sich an Schulaufsicht (mit Fachlehrer/-in, Klassenlehrer/-in oder Tutor/-in, Vertrauenslehrer/-in, Abteilungsleitung, Schulleitung?)

## 5. Intervention

Handelt es sich bei dem Beschwerdegrund um ein Problem großer Tragweite (z.B. schwerwiegende Dienstpflichtverletzung, z.B. sexueller Übergriff), muss die Schulleitung unmittelbar eingreifen und unter Einbeziehung der Parteien Aufklärung des Sachverhaltes sorgen. Das Ergebnis ist schriftlich zu dokumentieren.

- Die Schulaufsicht ist unverzüglich zu informieren, falls disziplinarische Maßnahmen eingeleitet werden müssen.
- Geht es um eine Beschwerde, deren Gegenstand ein sexueller Übergriff ist, greifen die Regelungen des Erlasses 1/2006.

## 6. Auswertung

### a) Vereinbarungen anstreben

Auf jeder "Instanzen-Ebene" (vgl. 4) sollen Konflikt lösende Vereinbarungen angestrebt werden, die nach angemessener Zeit überprüft werden.

*Beispiel: Die Lehrkraft verpflichtet sich, in vereinbarten Zeitabständen über mündliche Zensuren Auskunft zu geben. Schüler/-innen verpflichten sich zu regelmäßiger Erledigung von Hausarbeiten, um vorbereiteten Unterricht zu ermöglichen.*

### b) Dokumentation

Auf allen Ebenen sind die Vereinbarungen festzuhalten. Alle Beteiligten erhalten eine Kopie dieser Vereinbarungen.

### c) Unterstützung

Sollte die von der Beschwerde betroffene Lehrkraft Unterstützung benötigen, ist es Aufgabe der Schulleitung und ggf. des Personalausschusses der Schule diese im Rahmen ihrer Fürsorgepflicht anzubieten.

Liegen dem individuellen Beschwerdefall schulorganisatorische Probleme zu Grunde, ist es Aufgabe der Schulleitung, sich um möglichst schnelle Abhilfe zu bemühen und ggf. vorübergehende individuelle Unterstützungsmöglichkeiten für die betroffene Lehrkraft zu suchen.

## 7. Was nützen Beschwerden?

So unerfreulich Beschwerden auch sein mögen, sie enthalten oft auch Ansatzpunkte für eine positive "Verwertung" in der Schule. Jede Beschwerde sollte daher (von der Schulleitung) daraufhin überprüft werden, ob es sich um einen Einzelfall handelt oder ob sie auf ein generelles, z.B. in organisatorischen Regelungen der Schule begründetes Problem verweist.

So können Beschwerden als eine Art "Frühwarnsystem" genutzt werden, das es ermöglicht etwaige Probleme rechtzeitig zu bearbeiten, so dass es nicht zu einer dauernden Wiederholung oder unnötigen Eskalationen kommt. Dies ist Ausdruck eines professionellen Umgangs mit Problemen und Beschwerden, steigert die Zufriedenheit und trägt zu einem positiven Schulklima bei, das allen an Schule beteiligten Menschen zugute kommt – und ganz nebenbei – die Qualität von Schule verbessert.

Entscheidend ist für jede Art des Umgangs mit Beschwerden, dass Verfahren vereinbart werden und diese für alle Beteiligten bekannt und transparent gemacht werden. Wenn dann noch alle die notwendige Selbstverpflichtung auf die vereinbarten Verfahren ernst nehmen und sich daran halten, verlieren Beschwerden viel von ihrem Schrecken und sie werden als "Ressource" für die Schule – z.B. als Ansatzpunkt für Schulentwicklungsaktivitäten - nutzbar.

### **Ansprechpartner/-innen**

Bei Fragen zum Thema "Umgang mit Beschwerden über Lehrerinnen und Lehrer" sowie bei Fragen und Anregungen zu dieser Handlungshilfe können Sie sich an die Ansprechpartner/-innen folgender Stellen wenden:

- Personalrat Schulen: 0421/361-6044/-4667, Fax: 0421/361-16291  
pr-schulen@bildung.bremen.de, www.pr-schulen-bremen.de
- Frauenbeauftragte Schulen: 0421/361-2833 /- 2453  
frauenbeauftragte-schulen@bildung.bremen.de
- Sprechstunde Arbeitsplatz: 0421/361-96759  
sprechstunde@afz.bremen.de
- Personalentwicklung im Landesinstitut für Schule:  
0421/361-16160 / cbuchberger@lis.bremen.de

## **Anlage: Vereinbarungen**

**1. Teilnehmer/innen des Gesprächs am \_\_\_\_\_ (Datum)**

Name und gegebenenfalls Funktion:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

**2. Vereinbarungen / Verabredete Maßnahmen:**

**3. Weiterer Verfahrensweg, Überprüfung nach 4 und nach 8 Wochen (bei Einhaltung der Vereinbarungen V ernichtung aller Unterlagen)**

*Unterschrift/-en*

## **Weiterführende Literatur:**

- Bartz, A. 2005: Umgang mit Elternbeschwerden. Mit Beschwerden klar und zugewandt umgehen und sie als Frühwarnsystem für die Schule nutzen. (Manuskript, veröffentlicht in: Praxis-Wissen Schulleitung 2/2005, Wolters-Kluver Verlag)
- Boettcher, W. 2004: Gesprächsführung. In: Landesinstitut für Schule: Schulleitungsfortbildung NRW Bd. 11. DruckVerlag-Kettler
- Kröner, W. 2004: Arbeitsverteilung zwischen Schulleitung und Kollegium. Zuständigkeiten klären, Grenzen markieren, Verantwortung kommunizieren. In: Pädagogik, Heft 7-8
- Lehmkuhl K. 1997: Wie gehen Sie mit Beschwerden um? Beschwerdemanagement - Ein wichtiger Bestandteil der Qualitätssicherung an Berufsbildenden Schulen. In: Die Berufsbildende Schule, Heft 5
- Schattenriss e.V.: Umgang mit sexueller Diskriminierung und sexueller Gewalt; Handreichungen für die Schulpraxis.
- Sen.f. BW 2006: Erlass 1/2006; Verbot der sexuellen Diskriminierung und Gewalt gegenüber Kindern und Jugendlichen

