



Beschwerden verbessern die Zusammenarbeit – die Gelbe Karte als Methode

Johannes Herwig-Lempp

Zusammenfassung

Beteiligung gilt mittlerweile als ein zentrales Konzept für eine gelingende Sozialarbeit: wenn Profis ihre KlientInnen in den Hilfeprozess umfassend einbeziehen und sie an möglichst vielen Stellen mitentscheiden lassen, unterstützt das die Möglichkeit von Veränderung und Entwicklung. Hierfür gibt es u. a. im Feld der Jugendhilfe eine ganze Reihe von praktischen Beispielen (vgl. Beteiligung in der Erziehungshilfe 2010). Ein Instrument unter vielen ist die „Gelbe Karte“ und die damit verbundene Einladung an KlientInnen, sich frühzeitig zu „beschweren“, wenn sie mit der Arbeit von uns Profis nicht zufrieden sind.

Die Gelbe Karte ist inzwischen auch das Kennzeichen der „LOTSE – Beschwerde- und Vermittlungsstelle“ in Halle (Saale), die für junge Menschen und ihre Eltern Beratung und Unterstützung anbietet, wenn sie sich von Profis ungerecht behandelt fühlen.

Die Gelbe Karte in der Praxis

Die Gelbe Karte verwende ich seit vielen Jahren, zuerst in der Sozialpädagogischen Familienhilfe, heute auch in Beratung, Supervision, Fortbildung und Hochschulseminaren. Ein Bestandteil des Einstiegs in die Zusammenarbeit ist das Verteilen eines einfachen, unbeschriebenen gelben Kartons in Postkartengröße an jeden Anwesenden, verbunden mit der Frage: „Was denken Sie, was das ist?“ Nach anfänglichem Zögern und ersten Ideen („ein Zettel“, „was zum Aufschreiben“) kommen dann, in Familien nicht selten die Jungs oder der Vater als erste, mit einem vorsichtigen „eine Gelbe Karte?“, worüber ich mich sichtlich freue und ihre Fußball-Fachkenntnis lobend hervorheben kann. Ich ermuntere sie, uns die Gelbe Karte zu erläutern: Sie dient dazu, Regelverstöße kenntlich zu machen und zu ahnden. Wer mehrfach verwarnet wird, kann (mittels einer Roten Karte) vom Platz verwiesen werden. Der Schiedsrichter spricht die Verwarnung mit Hilfe der Gelben Karte an den Spieler, für Mitspieler und Zuschauer erkennbar, aus und bringt seine Aufgabe, ein faires und regelgerechtes Spiel zu gewährleisten, mit Autorität zum Ausdruck. (Die Gelbe Karte gibt es im Fußball noch gar nicht so lange: Sie wurde erst eingeführt, nachdem während der Weltmeisterschaft 1966 in England mündliche Verwarnungen von den Spielern schlichtweg ignoriert worden waren, vgl. Wendt 2009).

Ich betone, dass nun jeder der Anwesenden eine Gelbe Karte hat und sie bitte

einsetzen soll, wenn er oder sie sich in irgendeiner Weise unfair behandelt oder nicht hinreichend beachtet fühlt:

„Bitte sagen Sie mir, wenn Sie etwas nicht verstehen, sich von mir überfahren fühlen oder wenn Sie eine Pause wollen. Auf diese Weise sorgen Sie dafür, dass es Ihnen gut geht. Und wenn ich weiß, dass Sie die Gelbe Karte verwenden bzw. sich um sich selbst kümmern werden, brauche ich nicht so stark darauf zu achten, sondern kann auf Ihre Mithilfe vertrauen. Wenn Sie etwas stört, zeigen Sie mir einfach die Gelbe Karte und beschweren Sie sich ruhig. Dann können wir drüber sprechen und verhandeln. Damit ich erkenne, dass Sie sich an ihre Gelbe Karte erinnern, ermuntere ich Sie ausdrücklich, sie mir auch bei einer Kleinigkeit mal zu zeigen, Sie werden sehen, ich freue mich und werde mich bei Ihnen dafür bedanken und Sie für Ihren Mut zum Ausprobieren ausdrücklich loben.“

Die Vorstellung, in unserer Zusammenarbeit könnte es wie auf dem Fußballplatz zugehen, amüsiert meist ebenso wie die Idee, dass jeder der Anwesenden zugleich auch „Schiedsrichter“ sein kann und darf, und dass dies von mir, dem Sozialarbeiter und Profi, sogar gewünscht und erbeten wird.

Wenn Kinder dabei sind, spreche ich sie speziell an und ermuntere sie, mir die Gelbe Karte z. B. zu zeigen, wenn ihnen langweilig ist, sie etwas nicht verstehen oder wenn sie auch mal was sagen wollen: Sie haben ausdrücklich das Recht

sich zu beteiligen, und ich möchte sicher sein, dass dies allen klar ist.

Das Ganze gestalte ich zu einem lockeren Gespräch, in dem ich mich erkennbar freue, wenn jemand erklären kann, was eine Gelbe Karte bedeutet, Beispiele beisteuert oder die Vorstellung amüsant findet, mir als Profi die Gelbe Karte zu zeigen. Wir lachen dabei – und doch kann ich zeigen, dass es mir ernst damit ist, frühzeitig Hinweise auf Ärger und Unzufriedenheit zu erhalten.

Die Wirkung ist, dass sich Erwachsene wie Kinder häufiger trauen, ihre eigenen Interessen wahrzunehmen, ihre Wünsche zu äußern, Unwohlsein zu zeigen oder bei Bedarf Widerstand zu leisten. Zeigt mir jemand die Gelbe Karte, höre ich ganz besonders gut hin, frage nach und überlege mit ihm gemeinsam, wie wir die Situation zur Zufriedenheit aller klären können.

Das Instrument Gelbe Karte

Ein Symbol

Die Gelbe Karte steht als eindrückliches Symbol für meine Bereitschaft, die Interessen meiner Gesprächspartner zu berücksichtigen. Ich möchte durch das Überreichen der Gelben Karte zeigen, was mir wichtig ist: dass sie die gemeinsame Situation mitbestimmen können und sollen, dass sie dadurch für sich Verantwortung übernehmen und mit dafür sorgen, dass es ihnen gut geht, dass ich sie als gleichberechtigte Partner betrachte und auf Augenhöhe mit mir sehe und dass der Prozess der Zusammenarbeit möglichst erfolgreich verläuft.

Die Gelbe Karte wirkt dabei in zwei Richtungen zugleich, sowohl auf mich als auch auf meine KlientInnen:

Als Symbol *erinnert sie mich* bereits beim Überreichen und Erklären daran, dass ich mit meinen KundInnen kooperieren will und dabei eine respektvolle, freundliche, auftrags- und ressourcenorientierte Haltung einnehmen kann (die Gelbe Karte ist dabei natürlich nur eine

von vielen Vorgehensweisen, durch die ich diese Haltung praktisch umsetzen kann).

Die Gelbe Karte in der Hand meiner GesprächspartnerInnen erinnert mich auch in kritischen oder schwierigen Situationen daran, dass ich selbst sie eingeladen habe, für sich selbst zu sorgen, und dass ich mich nicht zu ärgern brauche, wenn sie mich kritisieren oder auch nur ihre Wünsche deutlich formulieren, sondern mich darüber sogar freuen kann: Ihre Beschwerde ist ein Zeichen für ihre aktive Mitarbeit.

Insofern ist die Gelbe Karte also zunächst *für mich* wichtig, sie hilft *mir*, mir zu vergegenwärtigen, dass ich an Beschwerden und Hinweisen der Gesprächspartner interessiert bin und sie als gleichberechtigte Partner mit Rechten auf Beteiligung und Mitwirkung, auf Eigenverantwortung und Selbstbestimmung – und notfalls auch in Form einer Beschwerde – wahrnehmen kann.

Ob mir das immer gelingt, ist eine andere Frage – aber wenn ich die Gelbe Karte wiederholt verteile und mit meinen Klienten bespreche, kann ich mich vielleicht nicht immer, aber doch immer öfter und leichter daran erinnern, dass ich frühzeitige Rückmeldungen in Form von Kritik, Wünschen oder Befindlichkeiten begrüßen will und kann, weil sie meine Arbeit erleichtern.

Und als Symbol *erinnert sie meine KlientInnen* ebenso an ihre Rechte und Möglichkeiten. Im besten Fall zeigt sie ihnen, dass sie und ihre Sichtweise, ihre Meinungen und Wünsche wichtig sind, dass sie selbst Hauptpersonen und aktiv Mitwirkende sind, deren Äußerungen ausdrücklich erwünscht sind und dass sie sich ermuntert fühlen *sollen*, sich zu äußern und ihre Rechte wahrzunehmen. Sie erkennen, dass es nicht alleine von mir und meiner Sensibilität abhängt, ob ich mitbekomme, wenn sie unzufrieden sind. Sie verstehen, dass ich darauf vertraue, dass sie auch selbst die Verantwortung für unsere Zusammenarbeit übernehmen

(inwieweit das dann gelingt, hängt natürlich u.a. auch wieder davon ab, wie gut es mir gelingt, die Gelbe Karte als eine „erlaubte“ Option einzuführen, indem ich zum Beispiel evtl. auch hin und wieder an sie erinnere).

Die Gelbe Karte symbolisiert somit für mich und meine KlientInnen gleichermaßen die Macht, die sie haben, die ich ihnen zugestehe und die sie wahrnehmen dürfen. Sie bedeutet nicht, dass ich den Wünschen und Beschwerden meiner Gegenüber bedingungslos nachgebe oder sie alleine bestimmen dürfen, wo es lang geht. Sie steht für Gleichberechtigung. Wir teilen uns dieses Recht und gestalten unsere Zusammenarbeit gemeinsam.

Gebrauchsanweisung

Ein Instrument ist nicht richtig oder falsch, seine Eignung hängt von den Absichten, den Situationen und den Beteiligten ab: auch ein Hammer oder eine Säge sind nicht prinzipiell richtig oder falsch. Am besten übt man zunächst die Anwendung eines Instruments, sozusagen im Training, oder wendet es in relativ einfachen Situationen an. Einige Hinweise für Profis zum Umgang mit der Gelben Karte:

- Wir können die Gelbe Karte in der Regel frühzeitig überreichen, solange noch gar keine Schwierigkeiten erkennbar sind. Dies kann die Atmosphäre auflockern und gleichzeitig die Botschaft vermitteln: „Ich betrachte Sie als Kooperationspartner, und das beste Ergebnis werden wir erzielen, wenn wir möglichst reibungslos zusammenarbeiten. Damit dies gelingt, sagen Sie mir bitte frühzeitig, wenn Sie unzufrieden sind oder wenn Sie sich gar über mich ärgern.“
- Wir können an die Gelbe Karte immer mal wieder erinnern: „Sie haben eine Gelbe Karte.“ Wir können würdigen, wenn sie mitgebracht wird: „Super, dass sie dran denken. Sie wissen ja,



wenn Sie darauf achten, dass Sie sich nicht über mich ärgern, dann kann ich mich mehr auf anderes konzentrieren. Bitte benutzen Sie die Gelbe Karte, wenn es einen Anlass gibt. Sie müssen mich ja nicht gleich vom Platz stellen.“

- Wir können immer, wenn (mit oder ohne explizite Verwendung der Gelben Karte) Wünsche, Kritik oder Beschwerden geäußert werden, dies ausdrücklich begrüßen und anerkennen – selbst dann, wenn wir den Einwand inhaltlich zunächst nicht immer nachvollziehen können: Darum werden wir uns ja im Folgenden bemühen. Zunächst aber können wir reagieren mit: „Vielen Dank für die Gelbe Karte. Gut, dass Sie dran denken. Toll. Jetzt würde ich Sie gerne genauer verstehen: Was ist Ihnen wichtig? Worüber ärgern Sie sich? Was wünschen Sie sich anders? Wenn ich das verstanden habe, können wir ja miteinander darüber verhandeln.“

Außer in der Arbeit mit KlientInnen lässt sich die Gelbe Karte auch in vielen anderen Situationen verwenden. So verteilte ich sie in Fortbildungen, in Seminaren an der Hochschule und in Supervisionen. Eine Reihe von Teams hat sie in ihre Teamsitzungen eingeführt, ebenso gibt es Schulklassen und andere Gruppen, die für sich mit ihr eine Möglichkeit gefunden haben, Ärger und Unzufriedenheit in strukturierter Form zu äußern.

Die Gelbe Karte ist für mich ein Instrument, mit dem ich die KlientInnen stärken und fördern will, mit dem ich ihnen ein „Machtmittel“ in die Hand geben will und so ihr „Machtbewusstsein“ stärken will – denn Macht und das Bewusstsein für die eigene Macht sind für Profis wie Kunden gleichermaßen eine wichtige Voraussetzung, um Veränderung zu ermöglichen (vgl. Herwig-Lempp 2009). Natürlich könnte auch ich als Profi eine Gelbe Karte „zücken“. Doch da ich als

Sozialarbeiter (Fortbilder, Hochschullehrer, Supervisor) ohnehin meistens in der „stärkeren“ Position bin, weiß ich mir in der Regel auch ohne die Gelbe Karte Gehör zu verschaffen. Sie ist für mich in erster Linie ein Zeichen, dass ich meine Gestaltungsmöglichkeiten teilen, die KlientInnen an meiner „Macht“ beteiligen und ihnen Mitverantwortung für die Kooperation zugestehen will.

Systemisch gesehen

Die Gelbe Karte lässt sich unter mehreren Gesichtspunkten als eine durchaus *systemische* Methode verstehen:

- Mit dem Überreichen der Gelben Karte wollen wir einen *Rückkopplungseffekt* einrichten. Indem wir sie überreichen, ihre Verwendung erläutern und immer wieder mal daran erinnern, sie bei Bedarf tatsächlich auch zu zücken, erbitten wir ein Feedback, um unsere Arbeit entsprechend neu einstellen zu können. Dies funktioniert (für Systemiker nicht überraschend) ähnlich wie bei einem Thermostat und soll einen sich selbst regulierenden Prozess in Gang setzen.
- Mit dem Angebot der Gelben Karte wie auch mit meiner Reaktion auf Kritik und Beschwerde drücke ich *Respekt und Wertschätzung* gegenüber meinen KlientInnen aus: Ihre Meinung ist mir wichtig, auch, dass es ihnen gut geht, dass sie sich nicht über mich ärgern, sondern dass wir effektiv und gerne zusammen arbeiten, um die angestrebten Ziele möglichst reibungslos zu erreichen.
- Genauer betrachtet, betone ich damit auch die *Autonomie und Selbstbestimmung* meiner KlientInnen. Ich hebe ihre Eigenverantwortung hervor, indem ich sie einlade und ermuntere, diese wahrzunehmen. Ich bitte sie, sich auch dadurch aktiv zu beteiligen, indem sie ihr Befinden und ihre

eigenen Interessen äußern und vertreten, selbst und gerade wenn sie meinen widersprechen. Ich biete ihnen damit unausgesprochen auch an, *gemeinsam* mit mir die Verantwortung für eine gelingende Kooperation zu übernehmen und mache sie zugleich bereits dafür verantwortlich. Tatsächlich ist dies ein Prozess: in der Regel nimmt – mit oder ohne Gelbe Karte – der Mut, die eigenen Interessen zu äußern, mit der Zeit erst zu; aber genau darum geht es ja, diesen Prozess zu befördern.

- Mit der Gelben Karte biete ich eine *Umdeutung* von (vermeintlich als negativ bewerteten) Beschwerden in nützliche Beiträge für optimale Ergebnisse – sowohl für mich als auch für meine KlientInnen. Die Hauptverantwortung für das Gelingen der Umdeutung liegt dabei zunächst bei mir – ob sie gelingt, hängt davon ab, wie ich die Karte vorstelle und inwieweit ich mich dann an die positiven Seiten von Beschwerden erinnere, wenn es soweit kommt.

So betrachte ich die Gelbe Karte als eine von vielen systemischen Methoden. Sie passt nicht nur theoretisch zum systemischen Arbeiten, sondern erlaubt es auch durch ihre Anwendung, die dahinterstehenden Haltungen und Menschenbilder ganz praktisch auszudrücken und wiederzugeben.

Klein und fein

Die Gelbe Karte ist für mich ein kleines, feines Werkzeug, mit dem ich meine Idee der Beteiligung und Gleichberechtigung, des Gesprächs „auf Augenhöhe“ praktisch umsetzen kann. Tatsächlich wird die Gelbe Karte von der Kundschaft dann gar nicht so oft eingesetzt („gezeigt“, „gezückt“), was auch nicht unbedingt notwendig ist. Es reicht, wenn die Gelbe Karte dazu beitragen kann, dass

Menschen, mit denen ich arbeite, sich frei genug fühlen, mir zu widersprechen, ihre Wünsche und Vorstellungen zu äußern und zu vertreten. Interessanterweise erwähnen KlientInnen sie manchmal erst nach längerer Zeit ganz unerwartet, manchmal lächelnd: „Ich habe ja die Gelbe Karte!“, um mir zu zeigen, dass sie sehr wohl wissen, dass sie eigene Bedürfnisse äußern, sich sogar wehren können und dürfen.

Andererseits ist es durchaus möglich, dass manche Menschen die Gelbe Karte, das Überreichen und auch meine Erläuterungen eher lächerlich oder albernkindisch finden. Das nehme ich in Kauf – und ich gehe davon aus, dass sie vielleicht die dahinter stehende Haltung dennoch wahrnehmen.

Ein Einwand gegen die Gelbe Karte als Instrument in der Hand der KlientInnen könnte sein, dass man ihnen damit zuviel Verantwortung aufladen (und von sich selbst abweisen) würde. Dem möchte ich entgegenhalten, dass für mich KlientInnen ohnehin immer selbst entscheiden, wieweit sie sich, ihre Wünsche und Ziele, ihre Meinungen und ihr Engagement in den gemeinsamen Prozess einbringen – dass wir als Profis allerdings die Verantwortung dafür haben, dass sie (von uns) die Gelegenheit dazu zugestanden bekommen und wir dies dann auch (an-)erkennen.

Werkzeuge sind – und das gilt auch für die Gelbe Karte – keine Allheilmittel und können in der Regel auch keine Wunder bewirken. Ihre Verwendung setzt meist ein wenig (manchmal mehr, manchmal weniger) Übung voraus, anfängliche Fehler oder Misserfolge eingeschlossen. Je mehr Erfahrung man damit hat (und das bedeutet auch: je mehr man damit experimentiert), desto besser kann man ihren Nutzen erkennen, desto vielfältiger und passgenauer kann man sie auch einsetzen – das gilt für Theorien (vgl. Herwig-Lempp 2009a) ebenso wie für komplexe Methoden oder einfache Instrumente. Die Gelbe Karte ist nur ein kleines, ein-

faches Werkzeug aus einem hoffentlich umfangreichen Werkzeugkoffer. Vermutlich „wirkt“ sie dann am besten, wenn sie auch zu meinem weiteren Verhalten und damit zu meiner *Haltung* passt.

Beschwerdekultur

Gelbe Karten sind ein mögliches Element einer gelingenden Beschwerdekultur bzw. einem institutionalisierten Beschwerdemanagement. Darunter versteht man die systematisch angestrebte (Wieder-)Herstellung von Kundenzufriedenheit in Firmen und Einrichtungen mit dem Zweck einer optimalen Zusammenarbeit und Kundenbindung. In Halle hat der Verein LOTSE die Gelbe Karte sowohl als Informationsflyer über die eigene Beschwerde- und Vermittlungsstelle wie auch als buchstäbliche „Handreichung“ für Profis entwickelt, damit diese sie ihren KlientInnen per Hand im oben dargestellten Sinn überreichen können.

Ombudsleute und Beschwerdestellen

Die Idee eines institutionalisierten Beschwerdewesens ist nicht unbedingt neu. Während Firmen sich – in unterschiedlicher Intensität – bereits seit längerem damit befassen, gibt es inzwischen auch bei Behörden bisweilen die Vorstellung, dass unabhängige Beschwerde- und Vermittlungsstellen zwischen Ämtern und Bürgern durchaus für beide Seiten nützlich sein können. Hierbei spielt insbesondere die aus Skandinavien stammende Einrichtung eines Ombudsmanns bzw. einer Ombudsfrau eine Rolle. Ombudsleute sind unabhängige Vertrauenspersonen, die für eine staatliche Stelle, eine Organisation oder eine Einrichtung als Ansprechpartner und auch Schiedsrichter eingesetzt werden. Ihre Unabhängigkeit ermöglicht es Bürgerinnen und Bürgern, sich bei Ärger und Unzufriedenheit nicht nur zu artikulieren, sondern sie stellen auch sicher, dass sie damit zumindest Gehör finden.

In Deutschland sind sie nach wie vor eher selten. Einen bemerkenswerten Vorstoß für die Einrichtung einer Beschwerdestelle hat die Frauenrechtlerin, Sozialarbeiterin und Sozialpolitikerin Luise Kieselsbach (1863-1929) bereits 1923 unternommen, als sie im Münchner Stadtrat (damals allerdings erfolglos) beantragte, bei den Wohlfahrtsämtern eine Stelle einzurichten, bei der Antragsteller, „deren Gesuche um Unterstützung ohne zwingenden Grund abgelehnt wurden, Beschwerde und Antrag auf Unterstützung einreichen können.“

Der hierzulande möglicherweise bekannteste Ombudsmann ist der seit 1956 bestehende „Wehrbeauftragte“, ein unabhängiger Ansprechpartner für Soldaten und zuständig für die Einhaltung ihrer Grundrechte. Darüber hinaus gibt es inzwischen auch „Bürgerbeauftragte“, die parallel zu den Petitionsausschüssen der Länder und des Bundes für alle BürgerInnen zuständig sind. In den Bereichen Gesundheit und Soziale Arbeit wurden mittlerweile vor allem für Psychiatrie und Altenhilfe eine Reihe von Ombudsoder Beschwerdestellen eingerichtet.

Dem liegen gleich mehrere demokratische, aber auch effizienzorientierte Ideen zugrunde: Menschen haben das Recht und müssen die Möglichkeit haben, sich zu äußern – auch und gerade, wenn sie unzufrieden sind. Je schwächer die Position ist, in der sie sich befinden, desto notwendiger wird es, ihnen eine Instanz zur Verfügung zu stellen, der sie ihre Beschwerde vortragen können und die sie darin unterstützt und bestärkt. Wer seinen Unmut äußern kann, der trägt möglicherweise nicht nur dazu bei, dass der Anlass für den Unmut beseitigt werden kann, sondern er wird auch zufriedener sein. (Umgekehrt weiß vermutlich jeder von uns wie es ist, wenn man sich bei der Telekom, der Deutschen Bahn oder anderen großen Unternehmen beschweren will – und man nicht mal Gelegenheit hat, seine Anliegen vorzutragen, geschweige denn, dass angemessen darauf reagiert



werden würde). Insofern lassen sich Beschwerden als konstruktiver Bestandteil des Qualitätsmanagements und somit als Ressourcen betrachten, die zu einer Beseitigung von Mängeln und damit zu einer Verbesserung der Qualität verwendet werden können (vgl. Hille, Thiele 2009).

„LOTSE – Beschwerde- und Vermittlungsstelle“ in Halle (Saale)

Erst in den letzten Jahren gibt es auch in Deutschland Ansätze, in der Jugendhilfe ein systematisches Beschwerdemanagement einzurichten, nachdem dies in den Niederlanden oder Großbritannien schon viel früher selbstverständlich war. Anzeichen hierfür sind u.a. einige – inhaltlich und organisatorisch durchaus unterschiedlich angelegte – Beschwerde- und Vermittlungsstellen, die in den letzten Jahren entstanden sind bzw. gerade aufgebaut werden (vgl. Netzwerkstelle 2010).

Eine dieser neu entstandenen unabhängigen Anlaufstellen ist die „LOTSE – Beschwerde- und Vermittlungsstelle“ für junge Menschen und ihre Eltern in Halle (Saale). Sie hat die Gelbe Karte als methodisches Instrument in ihr Konzept mit aufgenommen und soll hier ganz kurz – als Anregung zur Nachahmung – vorgestellt werden.

Als 2006 erkennbar wurde, dass die Stadt Halle die Ausgaben bei den Hilfen zur Erziehung um ein Fünftel kürzen wollte und die Rechte der potenziellen Nutznießer des Kinder- und Jugendhilfe-Gesetzes auf unzulässige Weise beschnitten zu werden drohten, entstand die Idee zu dieser Stelle. Fachkräfte der Jugendhilfe befürchteten, dass betroffenen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen als den Schwächsten im Dreieck „Leistungsbe-rechtigte – Leistungserbringer – Kostenträger“ gesetzlich zustehende Leistungen vorenthalten werden könnten. Befürchtet wurde auch, dass die Betroffenen diese Einschnitte weitgehend klaglos hinnehmen würden – in Unkenntnis der eigenen

Rechte und dem Wissen, wie sie einzuklagen wären, sowie aus einem Gefühl der Ohnmacht und Ausgeliefertheit den Profis gegenüber.

Eine Gruppe von Fachkräften der Jugendhilfe, Juristen, HochschullehrerInnen und Studierenden der Sozialen Arbeit entwickelte das Konzept einer von Trägern, Ämtern und Verbänden unabhängigen Beschwerde- und Vermittlungsstelle. Nach anfänglichen Bedenken und Widerständen („Beschwerdestelle – das hat uns gerade noch gefehlt. Als ob wir nicht schon genug Ärger hätten“), fand das Konzept vorsichtige Zustimmung unter den Kollegen der Region, nicht zuletzt nachdem die Idee der Gelben Karte und der „Beschwerde als Verbesserung der Zusammenarbeit“ ausführlich vorgestellt werden konnte.

2008 wurde „LOTSE – Verein für die unabhängige Beratung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Eltern“ gegründet, im gleichen Sommer begann die „LOTSE – Beschwerde- und Vermittlungsstelle“ ihre Arbeit. Wichtig war dabei:

- Es geht nicht nur um Beschwerden, die sich „gegen das Jugendamt“ bzw. deren MitarbeiterInnen richten, sondern auch um solche, die auf Ärger und Unmut gegenüber Freien Trägern und deren Personal beruhen, denn natürlich kann es auch dort viele Anlässe für Beschwerden geben und Unmut entstehen: auch dort bietet sich LOTSE als Anlaufstelle für Beschwerden an.
- Anlass für Beschwerden kann ein fachlich falsches oder rechtlich unzulässiges Vorgehen sein, aber auch auf einem Missverständnis oder überhaupt auf fehlender Kommunikation zwischen den Beteiligten beruhen: insofern soll die Stelle BeschwerdeführerInnen beraten und unterstützen, aber auch die Möglichkeit haben, auf Wunsch der Beteiligten zwischen diesen zu vermitteln und zu moderieren.

In diesem Sinne verstehen sich die (ausschließlich ehrenamtlichen) MitarbeiterInnen von LOTSE nicht unbedingt einseitig als „Anwalt der KlientInnen“, sondern möglicherweise auch als Schlichter.

- Je früher Beschwerden gehört und geklärt werden können, desto besser: Die besten „Beschwerden“ sind die, die noch gar nicht als solche empfunden werden, weil sie frühzeitig geäußert, gehört, aufgegriffen und geklärt werden können.

Die „LOTSE – Beschwerde- und Vermittlungsstelle“ ist über ein Bereitschaftstelefon sowie per E-Mail erreichbar. Sie arbeitet seit zwei Jahren und hat in dieser Zeit etwa 20 Anfragen erhalten, die mehr oder weniger viel Engagement und Aufwand erforderten – einige erledigten sich nach einem Gespräch, andere führten zu einem längeren Vermittlungsprozess (an anderer Stelle wird über die Beratungs- und Vermittlungsarbeit von LOTSE ausführlich berichtet werden).

Gelbe Karte als Flyer und Instrument

Um auf das Angebot der Beschwerde- und Vermittlungsstelle aufmerksam zu machen, entschied sich LOTSE für die Gelbe Karte als eine Kombination aus Infoflyer und methodischem Instrument. Mit einem kurzen Text (in zwei Versionen: per Du für Kinder, per Sie für Jugendliche und Erwachsene) auf gelbem Karton werden die KlientInnen eingeladen, sich bitte frühzeitig zu äußern, wenn sie unzufrieden sind – entweder direkt gegenüber der jeweiligen Fachkraft oder gegenüber der/dem Vorgesetzten oder, wenn beides nicht möglich erscheint oder erfolglos war, eben auch über die Beschwerde- und Vermittlungsstelle (s. Abb.). Auf der Rückseite befindet sich eine kurze Beschreibung von LOTSE und wie man sich an die Stelle wenden kann.

Die Gelbe Karte wird in vielen Exemplaren an die MitarbeiterInnen der Jugendhilfe verteilt. Sie erhalten damit ein Werkzeug, das sie in ihrer Arbeit für sich selbst verwenden können, indem sie es an KlientInnen (möglichst zum Beginn einer Zusammenarbeit) weitergeben. Auf Wunsch stellen Mitglieder der Beratungsgruppe in den Teams von Einrichtungen und Jugendämtern vor, wie sich die Gelbe Karte überreichen und einsetzen lässt. Die auf der Karte ausgesprochene Einladung an KlientInnen, sich bei Bedarf doch bitte auch an meinen Vorgesetzten zu wenden und sich bei ihm zu „beschweren“, verliert für alle ihren Schrecken und wird zur Chance auf Kooperation. Durch die ausdrückliche Aufforderung ist der Vorgesetzte nicht mehr Bedrohung, sondern Vermittler und Unterstützer. Erst, wenn weder mit der Fachkraft noch

mit deren Vorgesetzten eine zufriedenstellende Klärung möglich ist, wird die Beschwerde- und Vermittlungsstelle von LOTSE als weitere Anlaufmöglichkeit angeboten, an die sich KlientInnen wenden können. Im besten Fall gelingt also eine Verständigung und Klärung so frühzeitig, dass LOTSE als Anlaufstelle gar nicht mehr notwendig wird. Mit der Gelben Karte von LOTSE können Fachkräfte der Jugendhilfe also nicht nur KlientInnen auf die Beschwerde- und Vermittlungsstelle aufmerksam machen, sie können sie zugleich auch in der Zusammenarbeit mit ihren KlientInnen verwenden. Zudem könnte die Verbreitung der Gelben Karte in der Region auf Dauer vielleicht ein wenig zu größerer Offenheit und Selbstverständlichkeit im Umgang mit Beschwerden und damit zu einer konstruktiveren „Beschwerdekultur“ beitragen.

Beschwerden verbessern die Zusammenarbeit

Gelbe Karte und Beschwerdestellen bieten Möglichkeiten, Beteiligung und Partizipation ganz praktisch im eigenen Arbeitsfeld umzusetzen. Denn es ist eine Sache, in Grundsatzserklärungen, Festreden und Konzepten die „Beteiligung“ von Betroffenen einzufordern, etwas anderes ist es, diese Idee auch methodisch umzusetzen und Klienten tatsächlich in die gemeinsame Gestaltung des Hilfeprozesses aktiv einzubeziehen. Übrigens ist häufig von „Partizipation“ (Beteiligung, von lat. participare, teilnehmen lassen), die Rede, was zwar bedeutsamer und gelehrter klingt als „Beteiligung“ und mittlerweile ein Fachbegriff ist. Allerdings schließt es viele Laien schon wieder aus, da sie dieses Wort nicht kennen. Zur Beteiligung gehört für

Gelbe Karte

Ärger und Unzufriedenheit spricht man am besten gleich an. Wenn Sie sich ungerecht behandelt fühlen, können Sie das sofort angehen und versuchen, die Sache zu klären.

Diese Gelbe Karte erinnert Sie daran, dass Sie sich frühzeitig wehren und beschweren können: Wenn Sie mit mir unzufrieden sind oder Sie sich von mir ungerecht behandelt fühlen, können Sie

- mich direkt ansprechen oder
- sich an meine Chefin/ meinen Chef wenden

Frau/Herr

Telefon: oder an

- LOTSE Beschwerde- und Vermittlungsstelle
0345/ 949 13 37 oder 0176/ 850 222 02
beratung@lotse-halle.de

LOTSE ist eine neutrale Beschwerde- und Vermittlungsstelle für junge Menschen und ihre Eltern.

Die MitarbeiterInnen der Beratungsstelle werden Sie anhören und unterstützen, Sie können zwischen uns vermitteln, damit wir wieder möglichst gut zusammen arbeiten. So können wir gemeinsam für Sie und Ihre Familie das Beste erreichen.

Zeigen Sie bitte rechtzeitig die Gelbe Karte, damit wir weiter gut zusammenarbeiten können!

Beschwerden verbessern die Zusammenarbeit!

LOTSE ist eine neutrale Beschwerde- und Vermittlungsstelle für die Jugendhilfe. Die MitarbeiterInnen sind Fachkräfte und arbeiten ehrenamtlich.

Die Beratung ist kostenlos und freiwillig.

LOTSE Beschwerde- und Vermittlungsstelle
im Nachbarschaftszentrum „Pustelbume“
Zur Saaleue 51a, 06122 Halle-Neustadt,
0345/ 949 13 37 oder 0176/ 850 222 02
beratung@lotse-halle.de

www.lotse-halle.de

LOTSE e.V.

Träger: LOTSE - Verein für die unabhängige Beratung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und Eltern e.V.
Postadresse: Große Ulrichstr. 51, 06108 Halle,
verein@lotse-halle.de

August 2008

Gelbe Karte

Ärger und Frust spricht man am besten gleich an. Wenn du dich unfair behandelt fühlst, kannst du das sofort angehen und versuchen, die Sache zu klären.

Diese Gelbe Karte erinnert dich daran, dass du dich frühzeitig wehren und beschweren kannst: Wenn du mit mir unzufrieden bist oder du dich von mir ungerecht behandelt fühlst, kannst du

- mich direkt ansprechen oder
- dich an meine Chefin/ meinen Chef wenden

Frau/Herr

Telefon: oder an

- LOTSE Beschwerde- und Vermittlungsstelle
0345/ 949 13 37 oder 0176/ 850 222 02
beratung@lotse-halle.de

LOTSE ist eine neutrale Beschwerde- und Vermittlungsstelle für junge Menschen und ihre Eltern.

Die MitarbeiterInnen der Beratungsstelle werden dich anhören und unterstützen, Sie können zwischen uns vermitteln, damit wir wieder möglichst gut zusammen arbeiten. So können wir gemeinsam für dich und deine Familie das Beste erreichen.

Zeige bitte rechtzeitig die Gelbe Karte, damit wir weiter gut zusammenarbeiten können!

Abbildung Gelbe Karte



mich aber auch, dass wir uns verständlich ausdrücken. So könnten wir z.B. bedenken, dass sich viele unserer (möglichen) KlientInnen unter „flexiblen Angeboten“, „Sozialpädagogischer Familienhilfe“, „ambulanter Familientherapie“, „Clearingstelle“ und „stringenten modularen Hilfen“, aber auch unter „systemischer Beratung“ und selbstverständlich unter „Ombudsstelle“ nichts (oder nur sehr wenig und dann vermutlich auch ganz anders als von uns gemeint) vorstellen können: möglicherweise scheinen wir Profis uns vor allem untereinander mit unserer Sprache beeindrucken zu wollen, weniger wichtig ist uns offenbar, ob unsere Klienten das auch verstehen.

Verschiedentlich wird der Begriff der „Beschwerde“ kritisiert – viele KollegInnen verstehen ihn nach wie vor negativ. Die hier vorgestellten Instrumente „Gelbe Karte“ und „Beschwerdestelle“ samt ihren dahinterstehenden Konzepten können jedoch verdeutlichen, dass der Begriff der Beschwerde zwar provokativ verwendet, aber doch auch durchweg positiv verstanden werden kann: Beschwerden verbessern die Zusammenarbeit. Letztlich ist es eine Frage der Haltung, für die ich mich entscheide: ob ich Beschwerden als lästig oder als nützlich sehen will.

Insofern bezeichnet sich LOTSE in Halle ganz bewusst als „Beschwerdestelle“ und vertraut darauf, den Kolleginnen und Kollegen in der Praxis den positiven fachlichen Aspekt vermitteln zu können. Und möglicherweise könnte es ja auch gelingen, mit der Gelben Karte Kolleginnen und Kollegen zur Nachahmung und zu eigenen Weiterentwicklungen dieses – wie ich meine – offensiven und konstruktiven Ansatzes im Umgang mit der Unzufriedenheit von KlientInnen anzuregen.

Abstract

Participation, on the part of the general public, is now an integral part of successful social work: if professionals fully involve their clients, i.e. children, young people and adults in the 'helping process,' and allow them to take part in the decision-making process as far as possible, change and further developments are facilitated. There are many practical examples to illustrate this point.

One very useful instrument is the so-called 'yellow card' and the subsequent 'invitation' to clients to complain, at an early stage, if they are dissatisfied with the work or service provided by us – the professionals.

In the meantime, the 'yellow card' has become the unique selling point of the "LOTSE-Beschwerde- und Vermittlungsstelle" (a Citizens' Advice Bureau) in Halle (Saale). This is an organisation which advises and supports young people and their parents if they feel they have been badly or wrongly treated by professionals.

Literatur

Beteiligung in der Erziehungshilfe (2010). Eine Gemeinschaftsinitiative der deutschen Erziehungshilfefachverbände, www.dieBeteiligung.de [5.7.10]

Herwig-Lempp, J. (2009). Die Macht der SozialarbeiterInnen. Von der Macht, das Mögliche Wirklichkeit werden zu lassen. Sozialmagazin 6/2009, S. 32-39.

Herwig-Lempp, J. (2009a). Theorien sind Werkzeuge, in: B. Birgmeier & E. Mührel (Hrsg.). Die Sozialarbeitswissenschaft und

ihre Theorie(n). Positionen, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 185-197.

Hille, J., & U. Thiele (2009). Beschwerde als Ressource. Zur Arbeit von LOTSE e.V., der Beschwerde- und Vermittlungsstelle in Halle (Saale). KONTEXT 30 (2), S. 132-137.

LOTSE – Beschwerde- und Vermittlungsstelle (2010), www.lotse-halle.de [5.7.10]

Netzwerkstelle Ombudschaft in der Jugendhilfe (2010), <http://www.ombudschaft-jugendhilfe.de/> [5.7.10]

Wendt, A. (2009). Die Geschichte der Fußballregeln, http://fussball.suite101.de/article.cfm/die_geschichte_der_fussballregeln [5.7.10]

Auf den Seiten von www.lotse-halle.de finden Sie ausführliche Informationen zu LOTSE, weiterführende Links sowie eine pdf-Datei der Gelben Karte (auf Anfrage senden wir Ihnen auch gerne einige Exemplare zu).

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
Große Ulrichstr. 51
06108 Halle
johannes@herwig-lempp.de

Kurzbiographie

Johannes Herwig-Lempp, Dipl.-Sozialpädagoge, Dr. phil., Professor für Systemische Sozialarbeit/Sozialarbeitswissenschaften an der Hochschule Merseburg (FH), Leiter des ersten deutschen Masterstudiengangs für Systemische Sozialarbeit. Erfahrungen als Sozialarbeiter in der Drogenarbeit, im Sozialpsychiatrischen Dienst und in der Familienhilfe. Fortbilder, Supervisor und Autor. Mitglied in der Beratergruppe und im Vorstand von LOTSE e.V. in Halle (Saale). www.herwig-lempp.de.