Prävention von Grenzverletzungen und sexueller Ausbeutung.

Leitfaden für Organisationen.

YOUViTA

Fachstelle LIMITA.
zur Prävention sexueller Ausbeutung

GLÜCKSKETTE
DIE SOLIDARISCHE SCHWEIZ

Inhalt

Einleitung (Leseart des Papiers) 3

Unterschiedliche Schweregrade von Vorfällen 4

Personalmanagement 6

Wissensmanagement 8

Risikomanagement 9

Krisenmanagement 11

Beschwerde- und Meldemanagement 13

Beteiligungsmanagement 15

Traumapädagogische Ansätze 17

Vorlage Krisenmanagement 18

Vorlage Risikomanagement 19

Vorlage Beteiligungsmanagement 22

Vorlagen Personalmanagement 23

Weiterführende Informationen und Literatur 25

IMPRESSUM

Herausgeber **YOUVITA – der Branchenverband der Dienstleister für Kinder und Jugendliche**
Zieglerstrasse 53 | 3007 Bern | Tel. 031 385 33 73 | youvita.ch | info@youvita.ch
Limita | Klosbachstrasse 123 | 8032 Zürich | Tel. 044 450 85 20 | www.limita.ch | info@limita.ch
Redaktion Cornelia Rumo Wettstein | cornelia.rumo@youvita.ch
Layout frappant.ch AG, Bern
Ausgabe 2023 – Neuauflage aufgrund der Gründung des Branchenverbands YOUVITA per 1. Januar 2022. YOUVITA ging aus dem Fachbereich Kinder und Jugendliche von CURAVIVA Schweiz hervor und ist Teil der Föderation ARTISET.

Einleitung

Leseart des Papiers

Jede Organisation kann betroffen sein von unterschiedlichsten Formen von grenzverletzendem Verhalten, Gewalt und sexueller Ausbeutung. Der vorliegende Leitfaden[1] soll Organisationen bei der Erarbeitung eigener Konzepte im Umgang und zur Prävention von solchem Verhalten unterstützen. Zentral ist dabei das Erlangen eines gemeinsamen Verständnisses, einer gemeinsamen Haltung sowie eines gemeinsamen Vorgehens, das für alle innerhalb einer Organisation verbindlich ist. Gemeinsam entwickelte Grundsätze geben Orientierung und Handlungssicherheit für die Gestaltung von alltäglichen Risikosituationen einerseits und andererseits auch für den Umgang mit dem ausserordentlichen Ernstfall. Sie sind Ausdruck einer Kultur der Achtsamkeit und der Verantwortung. In den Konzepten sind auch die Rollen und die Verantwortlichkeiten innerhalb einer Organisation sorgfältig anzuschauen. Bei einigen Themen ist ein partizipativer Prozess zur Erreichung der Ziele unumgänglich. Bei anderen Themen hingegen ist die Leitung zentral bei der Wahrnehmung der Aufgabe.

In diesem Leitfaden wird etwas mehr Gewicht auf das Thema der sexuellen Ausbeutung gelegt. Die Erfahrung zeigt, dass die Bearbeitung des Themas und damit die Prävention sehr stark durch Tabus erschwert sind. Die mangelnde Bewusstseinsbildung in diesem Bereich begünstigt sexualisierte Grenzverletzungen.

Nach einer Einführung zu unterschiedlichen Schweregraden von Vorfällen nehmen sich die darauffolgenden Kapitel anhand von Empfehlungen und Anregungen der zentralen Handlungsfelder[2] an, die in der Thematik unumgänglich sind und die es innerhalb der eigenen Organisation zu reflektieren, zu adaptieren und zu verankern gilt: Personalmanagement, Wissensmanagement, Risikomanagement, Melde- und Beschwerdemanagement, Krisenmanagement und Intervention sowie Beteiligungsmanagement.

Jede Organisation hat Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Prävention von Grenzverletzungen. Wichtig ist, die Lücken zu erkennen und als lernende Organisation Prävention permanent wachzuhalten und sich weiterzuentwickeln. Mit ihrem Schutzplakat stellt Limita den Organisationen ein Instrument zum Self-Assessment bezüglich der Handlungsfelder zur Verfügung.[3]

Gemeinsam entwickelte Grundsätze geben Orientierung und Handlungssicherheit für die Gestaltung von alltäglichen Risikosituationen einerseits und andererseits auch für den Umgang mit dem ausserordentlichen Ernstfall.

1 Der vorliegende Leitfaden wurde von ehemals CURAVIVA Schweiz, heute YOUVITA, und Limita erarbeitet und von der Glückskette finanziert.

2 Die Handlungsfelder orientieren sich an den Bausteinen der Schutzkonzepte der Fachstelle Limita zu Prävention sexueller Ausbeutung: **www.limita.ch**

3 **Schutzplakat** der Fachstelle Limita zum Self-Assessment der Organisation.

Unterschiedliche Schweregrade von Vorfällen

Risikosituationen sind heikle Situationen des Alltags, welche für den schrittweisen Aufbau von Grenzverletzungen und sexuellen Übergriffen ausgenutzt werden könnten. Solche Situationen lassen sich nicht vermeiden. Es muss also darum gehen, diese Situationen sorgfältig und transparent zu gestalten. Risikosituationen sind immer heikel für alle Beteiligten: für die Klient*innen im Hinblick auf Grenzverletzungen und Übergriffe, für die Mitarbeitenden im Hinblick auf Missverständnisse, Interpretationen und Falschanschuldigungen.

Grenzverletzungen überschreiten jeweils die persönliche Grenze einer Person. Sie können auch unabsichtlich erfolgen und gleichwohl als unangenehm und belästigend empfunden werden. Wiederholen sich Grenzverletzungen, können sie die Integrität eines Menschen stark verletzen. Erfolgen Grenzverletzungen im Graubereich (s. Abb.), sind es nicht strafbare Handlungen. Im Alltag einer Organisation können Grenzverletzungen zwischen unterschiedlichen Personenebenen erfolgen.

Sexuelle Ausbeutung ist eine sexuelle Handlung eines Erwachsenen in der mächtigeren Position mit einem Kind, einem*einer Jugendlichen oder einem*einer erwachsenen Klient*in in einer Abhängigkeitsposition. Der*die Erwachsene nützt den Wissens- und Erfahrungsvorsprung und ein Macht- oder Abhängigkeitsverhältnis aus, um Betroffene zu sexuellen Handlungen zu überreden oder zu zwingen. Zentrales Element ist dabei die Verpflichtung zur Geheimhaltung, welche Betroffene zur Sprachlosigkeit, Wehrlosigkeit und Hilflosigkeit zwingt. Sexuelle Ausbeutung wird vom Täter oder von der Täterin strategisch aufgebaut, d. h., sie geschieht ganz gezielt und äusserst geplant. Sexuelle Ausbeutung ist ein Offizialdelikt und wird von Amtes wegen verfolgt (s. roten Bereich in Abb.).

Vorfälle haben die unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen. Es ist deshalb wichtig, diese jeweils nach verschiedenen Gesichtspunkten einzuordnen. Eine erste grundsätzliche Einordnung erlaubt die Unterscheidung zwischen Irritationen im Graubereich und Verdacht auf Straftaten.

Vorfälle haben die unterschiedlichsten Formen und Ausprägungen. Es ist deshalb wichtig, diese jeweils nach verschiedenen Gesichtspunkten einzuordnen. Eine erste grundsätzliche Einordnung [4] erlaubt die Unterscheidung zwischen Irritationen im Graubereich und Verdacht auf Straftaten.

Der Bündner Standard [5] bietet darüber hinaus ein sehr konkretes Instrument, welches den Umgang mit Vorkommnissen regelt und damit für die Organisation die Transparenz und die richtigen Reaktionen erhöht. Vorfälle werden nach einheitlichen Definitionen festgehalten und eingestuft, dabei kann das grenzverletzende Verhalten zwischen Klient*innen, Mitarbeitenden und Klient*innen oder einer Person gegen sich selbst erfasst werden. Gemäss den im Konzept und im Einstufungsraster festgehaltenen Definitionen wird das Verhalten reflektiert, protokolliert und entsprechend den vorgegebenen Abläufen weiterbearbeitet: Je nach Einstufung des Vorfalls handelt es sich dabei um das schriftliche Festhalten, die Besprechung des Vorfalls im Team, das Festlegen von Zielvereinbarungen und die Meldung bei der vorgesetzten Person. Das gemeinsame Durchlaufen dieser Abläufe kann den an der eskalierten Konfliktsituation Beteiligten helfen, den Vorfall zu verarbeiten. Im besten Fall hilft dies der Organisation, gestärkt aus einer solchen Situation herauszufinden und im pädagogischen Alltag wieder sicher und in neuen Konfliktsituationen professionell reagieren zu können.

4 Siehe Fachartikel «Irritation, Vermutung oder Verdacht», Fachstelle Limita 2017.

5 **www.buendner-standard.ch**

Personalmanagement [6]

Den Führungsverantwortlichen ist bewusst, dass es im Kontext der Organisation zu Grenzverletzungen von Mitarbeitenden auf Klient*innen, von Klient*innen untereinander sowie von Klient*innen auf Mitarbeitende kommen kann. Insbesondere sind sich Führungspersonen bewusst, dass auch sexuelle Gewalt überall vorkommen kann. Sie beziehen dieses Wissen in alles, was das Personalmanagement anbelangt, ein.

Indem die Thematik im Personalmanagement immer wieder bewusst aufgenommen wird, setzt die Organisation ein deutliches Signal, dass grenzverletzendes Verhalten nicht übersehen wird. Dies wirkt als wichtige Schwelle für Täter*innen.

PERSONALAUSWAHL

Insbesondere in der Prävention von sexueller Gewalt ist das sorgfältige Studium des beruflichen Werdegangs – Lebenslauf und Arbeitszeugnisse – des*der Bewerber*in vor dem Bewerbungsgespräch wichtig. Beim Bewerbungsgespräch werden die Themen sexuelle Gewalt, Grenzverletzung sowie Nähe und Distanz angesprochen und Offenheit und Diskussionsbereitschaft in Bezug auf diese Themen vorausgesetzt. Vor jeder Anstellung sind zwingend Referenzen früherer Arbeitgeber*innen einzuholen. Dabei werden explizit Referenzen zum Umgang mit professioneller Nähe und Distanz und zur Einhaltung interner Richtlinien allgemein eingeholt.

Der Schutz der betreuten Kinder und Jugendlichen rechtfertigt die Einforderung eines Sonderprivatauszugs und eines Strafregisterauszugs. [7]

Die Organisationen erarbeiten einen Verhaltenskodex und dieser wird als Bestandteil des Arbeitsvertrages unterschrieben. Er verpflichtet die Mitarbeitenden zur verbindlichen Einhaltung der festgeschriebenen ethischen Richtlinien und fachlichen Standards im Hinblick auf ihre Machtposition. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass im Falle einer wiederholten, intransparenten und nicht schlüssig begründeten Abweichung Auflagen bzw. arbeitsrechtliche Sanktionen ergriffen werden. Mit einem solchen Vorgehen werden wiederum wichtige Schwellen im Alltag der Organisation eingebaut. Mit der entsprechenden Transparenz und Kultur fällt es den Mitarbeitenden auch leichter, das Verhalten von Kolleg*innen anzusprechen.

PERSONALFÜHRUNG

Die Führung setzt als Vorbild in jeder Organisation Massstäbe in Bezug auf eine machtreflektierende Kultur in einer Organisation – eine wichtige Grundhaltung zur Prävention von Machtmissbrauch [8] jeglicher Form und auf allen Ebenen bis hin zum Umgang mit Kindern und Jugendlichen.

6 Siehe Instrument zur Reflexion des Themas Macht im Anhang.

7 Siehe Merkblatt CURAVIVA Schweiz.

8 Siehe Fachartikel **«Macht reflektieren und verantworten»**, Fachstelle Limita 2020.

Die Führung setzt als Vorbild in jeder Organisation Massstäbe in Bezug auf eine machtreflektierende Kultur in einer Organisation – eine wichtige Grundhaltung zur Prävention von Machtmissbrauch jeglicher Form und auf allen Ebenen bis hin zum Umgang mit Kindern und Jugendlichen.

Eine offene und transparente Kommunikations- und Feedbackkultur über alle Hierarchiestufen hinweg fördert die Handlungssicherheit im Alltag. In den Teamgefässen (z. B. Supervision, Intervision) werden die festgelegten Qualitätsstandards in der Machtposition regelmässig reflektiert und mögliche Schwierigkeiten in der Umsetzung besprochen. Der oben erwähnte Bündner Standard und seine Instrumente unterstützen diese wichtige Transparenz und die Reflexion der Bearbeitung von Vorfällen.

Bei Fehlverhalten in Risikosituationen (z. B. intransparente Übertretungen eines Verhaltenskodex) werden Mitarbeitende durch Führungspersonen eng begleitet und entsprechende Auflagen (z. B. für Einzelsupervision, Coaching) gemacht.

Die Themen Rollenklarheit, Umgang mit grenzverletzendem Verhalten sowie Nähe und Distanz werden zwingend im jährlichen Mitarbeitendengespräch angesprochen.

Wiederholte und nicht schlüssig begründete Abweichungen von Ansprüchen an das Verhalten der Mitarbeitenden werden nicht geduldet. Sie können zu arbeitsrechtlichen Massnahmen wie Auflagen sowie bei erneuter Missachtung zur Auflösung des Arbeitsverhältnisses führen.

Wissensmanagement

INTERNE SCHULUNGEN FÜR MITARBEITENDE, SCHLÜSSELPERSONEN UND LEITUNGSPERSONEN

Der achtsame Umgang mit dem Thema Grenzverletzungen und insbesondere mit jenem der sexuellen Ausbeutung stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden und ehrenamtlich Tätigen. In Form von internen obligatorischen Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeitende und in angemessener Form auch für ehrenamtlich Tätige werden die wichtigsten Grundlageninformationen vermittelt und das Problembewusstsein sowie die Handlungskompetenz im Risiko- und Krisenmanagement gestärkt.

Alle neuen Mitarbeiter*innen werden im ersten Jahr mit einer Schulung in die Thematik eingeführt.

Der professionelle Umgang stellt insbesondere auch hohe Anforderungen an Führungs- und Personalverantwortliche. Diese werden ebenfalls durch ausgewiesene Fachpersonen geschult und begleitet.

Die Institutionen benennen interne Schlüsselpersonen (Anlaufstellen, Krisenstab, interne Präventionsverantwortliche). Wiederkehrende Weiterbildungen zur Wissenssicherung und zur Aufrechterhaltung der Qualitätsstandards finden in regelmässigen Abständen – auch für interne Schlüsselpersonen – statt. Diese stehen zu diesem Zweck in Kontakt mit externen Fachstellen [9], um am Puls der aktuellen Prävention zu bleiben.

WEITERE MASSNAHMEN DER WISSENSSICHERUNG

Die Organisation stellt Materialien zur Wissenssicherung für einen breiteren Kreis zur Verfügung (z. B. Broschüren, Leitfaden, Merkblatt), welche durch die Schulungsangebote nicht oder weniger erreicht werden können (z. B. freiwillig Tätige, ehrenamtliche Behörden, Eltern). Allerdings ersetzen diese Materialien nicht die aktive Auseinandersetzung, welche an Schulungen erfolgt.

Die Organisation informiert über das Thema auf der eigenen Website. Die Konzepte zum Schutz und andere Instrumente der Prävention und der Intervention stehen allenfalls als Download auf der Website zur Verfügung. Indem die Institution ihre Arbeitsweise bezüglich Prävention und Intervention transparent macht, wird eine Schwelle geboten und im Umfeld der Institution können alle Personen am gleichen Strick ziehen.

Der professionelle Umgang stellt insbesondere auch hohe Anforderungen an Führungs- und Personalverantwortliche. Diese werden ebenfalls durch ausgewiesene Fachpersonen geschult und begleitet.

9 Für das Thema der sexuellen Gewalt sind es: Limita (**www.limita.ch**) in der Deutschschweiz, Espas in der Westschweiz (**www.espas.info**) und Aspi (**www.aspi.ch**) in der italienischen Schweiz.

Risikomanagement [10]

Das Risikomanagement [11] betrifft das Handeln im Graubereich und hat deshalb einen wichtigen präventiven Charakter.

Die Aufarbeitung von Fällen sexueller Ausbeutung zeigt, dass subtile Distanzverluste lange vor der eigentlichen sexuellen Ausbeutung beginnen. Täter*innen sind Meister der Manipulation. Sie profitieren von ungeklärten Gelegenheiten, gehen sehr strategisch [12] vor und bauen sexuelle Ausbeutung systematisch auf. Was mit feineren Grenzverletzungen beginnt, wird schleichend und im Verborgenen erweitert. In jeder Organisation gibt es solche Risikobereiche und konkrete Risikosituationen, welche für sexuelle Ausbeutung und den Aufbau von Taten ausgenutzt werden können. Deswegen wird ein Prozess der partizipativen Risikoanalyse unter Einbezug der Mitarbeitenden in den jeweiligen Tätigkeitsfeldern gemeinsam und transparent initiiert. In diesem Prozess wird aktiv hingeschaut, wo die Risikosituationen liegen, und zugleich eine offene Teamkultur gestärkt. Auf der Grundlage dieses partizipativen Prozesses wird ein Verhaltenskodex mit Standards zu heiklen Situationen erarbeitet und gut an der Basis verankert.

Alle Mitarbeitenden und ehrenamtlich Tätigen unterschreiben bei Anstellungsbeginn den Verhaltenskodex. Die Grundhaltungen im Verhaltenskodex sind für alle verbindlich. Transparenz und Standards zu Risikosituationen erhöhen Schwellen für mögliche Taten und geben allen anderen Personen mehr Rückhalt und Schutz. Mit dem Verhaltenskodex steht ein Instrument zur Verfügung, Grenzverletzungen sachlich anzugehen, aufzufangen und zu verhindern.
Der Verhaltenskodex und dessen permanente Konkretisierung im Alltag in Form von Standards tragen zu dieser Reflexion und zur Versachlichung bei.
Dies dient dem Schutz aller Beteiligten vor Übergriffen sowie vor Interpretationen und Missverständnissen.

Die Standards im Verhaltenskodex werden in regelmässigen Team- und Führungsgefässen diskutiert, ergänzt und konkretisiert und dienen der Personalführung und Qualitätssicherung rund um Risikosituationen. Jede einzelne Abweichung vom Verhaltenskodex muss transparent gemacht werden sowie pädagogisch begründbar und schlüssig sein. Die Umsetzung der festgelegten Standards im Verhaltenskodex wird in den bestehenden Führungs- und Teamgefässen (z. B. Mitarbeitendengespräche, Teamsitzungen, Intervision, Supervision) regelmässig reflektiert, um den Prozesscharakter aufrechtzuerhalten.

Abweichungen von den bestehenden Standards und Schwierigkeiten in deren Umsetzung oder sogar fehlende Standards zu neuen Risikosituationen müssen direkt angesprochen und geklärt werden. Die bereits mehrfach erwähnte Transparenz unterstützt die Entwicklung und Festigung einer Besprechbarkeitskultur.

10 Arbeitsinstrument für den Verhaltenskodex zu Risikosituationen im Anhang.

11 Siehe Fachartikel «Risikosituationen transparent gestalten», Fachstelle Limita 2018.

12 Siehe Fachartikel «Fallen erkennen, strategisch handeln», Fachstelle Limita 2015.

Transparenz und Standards zu Risikosituationen erhöhen Schwellen für mögliche Taten und geben allen anderen Personen mehr Rückhalt und Schutz. Mit dem Verhaltenskodex steht ein Instrument zur Verfügung, Grenzverletzungen sachlich anzugehen, aufzufangen und zu verhindern.

Der Bündner Standard und sein Erfassungsraster ermöglichen ein einheitliches Festhalten von Vorfällen psychischer, physischer und sexualisierter Grenzverletzungen und sind damit ein sehr erfolgreiches Instrument zur Erlangung von Transparenz und Besprechbarkeit.

Wiederholte intransparente und nicht schlüssig begründbare Abweichungen von Standards werden nicht geduldet. Sie können zu Auflagen und bei erneuter Missachtung zum Abbruch eines freiwilligen Engagements oder des Arbeitsverhältnisses führen. Falls Übertretungen zur Trennung führen, darf dies in den Referenzauskünften an weitere Auftraggeber*innen weitergegeben werden.

Krisenmanagement

Es ist von der Glaubhaftigkeit der Betroffenen auszugehen. Auch wenn dies – gemeinsam mit untenstehender Unschuldsvermutung – zu grosser Zerrissenheit führt, welche zunächst auszuhalten ist.

Im Unterschied zum Risikomanagement betrifft das Krisenmanagement Situationen, die bereits den Ernstfall oder einen Verdacht auf einen Ernstfall betreffen und die strafrechtlich relevant sind. Diese Situationen verlangen ein besonders sorgfältiges Vorgehen.

Ein Interventionsschema [13] skizziert die ersten Schritte und Abläufe im Krisenfall vor. Zuständig für die Entscheide und die Koordination ist der Krisenstab: Care, Command, Communication. Es ist seine Aufgabe, alle Fragen der Betreuung (Care), der anstehenden Entscheide (Command) und der Kommunikationsschritte (Communication) zu bearbeiten. Der Kreis der involvierten Personen soll so klein wie möglich gehalten werden. Bezüglich interner und externer Kommunikation gelten der Persönlichkeitsschutz aller Beteiligten und die Wahrung einer koordinierten Fallführung – deshalb kann ein weiterer Kreis der Mitarbeitenden und Freiwilligen ausserhalb des Krisenstabs nicht in die Schritte einbezogen werden, auch wenn das Bedürfnis nach mehr Information besteht.

Einige zentrale Handlungsgrundsätze sind bei Verdacht auf Straftaten zu beachten:

- Die Meldung ist ernst zu nehmen. Jeder Meldung über mögliche Straftaten wird nachgegangen.
- Bei Verdacht auf Offizialdelikte darf keine weitere Befragung von Betroffenen durch interne Personen zur Überprüfung der Sachlage durchgeführt werden. Das Risiko der Suggestivfragen ist zu hoch und dabei entstandene Aussagen sind auch im späteren Verlauf nicht mehr verwertbar.
- Es gilt, Ruhe zu bewahren und koordinierte Schritte zu unternehmen. Der Interventionsablauf gibt Sicherheit und verhindert schwerwiegende Fehler. Jeder Fall ist individuell und verlangt ein angepasstes und überlegtes Vorgehen. Alle Schritte werden sorgfältig im Krisenstab entschieden und nicht überstürzt. Überreaktionen und unbedachtes Vorgehen können zu weiteren Traumatisierungen führen und eine Klärung erschweren oder sogar verunmöglichen.
- Verdachtsmomente auf Straftaten dürfen nicht zu den Beschuldigten durchdringen. Diese dürfen nicht mit dem Verdacht konfrontiert werden, sonst wird allenfalls der bereits vorhandene Druck erhöht oder Beschuldigte entziehen sich der Situation.
- Protokolle werden eventuell vom Gericht benötigt und dienen der sorgfältigen und umfassenden Beurteilung der Situation. Entsprechend werden alle Beobachtungen, Massnahmen und Fristen schriftlich und chronologisch dokumentiert.
- Es ist von der Glaubhaftigkeit der Betroffenen auszugehen. Auch wenn dies – gemeinsam mit untenstehender Unschuldsvermutung – zu grosser Zerrissenheit führt, welche zunächst auszuhalten ist. Im Zweifelsfall gilt es, für weitere klärende Schritte einzustehen, statt den Fall ad acta zu legen. Denn das gefährdete Kindswohl steht letztlich an erster Stelle.

13 Siehe Handbuch «Achtsam im Umgang, konsequent im Handeln», Fachstelle Limita 2011 und Instrument im Anhang.

- Wird aufgrund einer Meldung ein Verfahren eingeleitet, gilt während der gesamten Dauer des Verfahrens die Unschuldsvermutung. Die Situation wird sorgfältig behandelt und die Wahrung der Persönlichkeitsrechte (z. B. Wahrung der Anonymität) der beschuldigten Person wird gewährleistet. Falls der Verdacht ausgeräumt werden konnte, erfolgt ein Verfahren zur Rehabilitation der in Verdacht geratenen Person. Gemeinsam ist festzulegen, wer informiert wird.
- Das Opfer ist zu unterstützen und allenfalls mit der Opferhilfestelle zu vernetzen. Weitere Kontakte mit der beschuldigten Person sind möglichst zu vermeiden oder zu minimieren. Dies kann z. B. über eine teilweise oder vollständige Suspendierung oder Freistellung der beschuldigten Person erfolgen.

Der Krisenstab stellt den Informationsfluss sicher (betroffenes Kind/Jugendliche, Eltern, Mitarbeitende, Behörden), dabei muss die Wahrung der Persönlichkeitsrechte sowohl des Opfers als auch der beschuldigten Person stets respektiert werden. Die Namen der*des Beschuldigten sowie des mutmasslichen Opfers dürfen nur bekannt gegeben werden, wenn dies für die Klärung des Sachverhaltes erforderlich ist.

MEDIEN UND ÖFFENTLICHKEIT

Für Medienauskünfte ist ausschliesslich die im Krisenstab dazu definierte Person befugt. Der Krisenstab trifft die nötigen Vorkehrungen, um schnell und kompetent auf eine Anfrage vonseiten der Medien reagieren zu können (proaktive Vorbereitung einer Medieninformation und eines Wordings). Die Medien erhalten in der Regel keine detaillierten telefonischen Auskünfte, sondern werden auf eine Medieninformation verwiesen. Diese Informationen werden durch den Krisenstab vorbereitet. Die Persönlichkeit aller Betroffenen (Opfer und beschuldigte Person) ist zu wahren. Es werden keine Namen, Adressen und Fotos weitergegeben. Wenn die Medien vor Ort zu recherchieren beginnen, sind sie mit Hinweis auf die Schutzbedürftigkeit der Kinder und Jugendlichen von diesen fernzuhalten. Das Opfer und weitere direkt betroffene Personen (auch der*die Angeschuldigte) sind vor Medienkontakten zu schützen. Für die Steuerung der Krisenkommunikation empfiehlt sich eine vorgängig bestimmte Kooperation mit einer*einem im Interventionsschema vorgängig benannte Krisenmanager*in.

Beschwerde- und Meldemanagement

Die Institutionen benennen interne Ansprechpersonen, welche bereits bei leichten Vorfällen und Unsicherheiten kontaktiert werden können. Die Ansprechpersonen unterstützen im Rahmen ihres Pflichtenheftes bei der Einordnung der Vorfälle und stellen erste Weichen für das weitere Vorgehen.

Die Institutionen benennen interne Ansprechpersonen (interne Meldestelle), welche bereits bei leichten Vorfällen und Unsicherheiten kontaktiert werden können. Die Ansprechpersonen unterstützen im Rahmen ihres Pflichtenheftes bei der Einordnung der Vorfälle (Graubereich, roter Bereich) und stellen erste Weichen für das weitere Vorgehen. Damit die Schwelle für Betroffene, deren Angehörige oder Mitarbeitende gesenkt wird, handelt es sich bei den benannten Personen um Personen ausserhalb der Führungslinie der Organisation. Auch Kinder und Jugendliche müssen ihrem Alter entsprechend über die Möglichkeit, sich bei diesen Personen zu melden, informiert werden.[14] Sie müssen wissen, dass es eine Person gibt, die ihnen zuhört und weiss, was zu tun ist. Selbstverständlich sollen die Kinder auch in partizipativer Weise erarbeiten, welches Verhalten ihre Grenzen nicht mehr respektiert und sie stört (vgl. Beteiligungsmanagement).

KOMPETENZEN DER ANSPRECHPERSON (MELDESTELLE)

Bei fehlbarem Verhalten ohne strafrechtliche Relevanz (Graubereich), welches eine Korrektur erfordert (z. B. wiederholte Missachtung der Standards), hat die Ansprechperson Begleit- und Triagefunktion und gelangt nach Absprache mit der meldenden Person an die Leitungspersonen mit Weisungsbefugnis (siehe unter Beschwerdeinstanz), welche für die Qualitätssicherung und Personalführung verantwortlich sind. Dieser Schritt ist auch auf Wunsch unter Wahrung der Anonymität der meldenden Person möglich.

Bei Verdacht auf Straftaten (roter Bereich) bei Menschen in Abhängigkeitsverhältnissen, insbesondere bei Offizialdelikten, ist die interne Ansprechstelle verpflichtet, diese an die Beschwerdeinstanz zu melden, und macht ihre Grenzen bzw. diesen Schritt gegenüber der meldenden Person transparent. Bei Kenntnis von oder Verdacht auf sexuelle Ausbeutung oder andere Strafdelikte haben Mitarbeitende ihrerseits die Pflicht, dies der internen Ansprechstelle oder der Beschwerdeinstanz bzw. der Leitung zu melden. Diese wissen, welche Fachstellen im Verdachtsfall beigezogen werden und welche koordinierten Schritte einberufen werden sollten.

In beiden Situationen wird alles schriftlich dokumentiert. Aussagen werden möglichst in Originalton festgehalten und mit Datum protokolliert. Fakten und Beobachtungen sind explizit von eigenen Interpretationen getrennt zu verschriftlichen.

14 Siehe Fachartikel «Beschwerden erleichtern, Meldungen bearbeiten», Fachstelle Limita 2016.

BESCHWERDEINSTANZ

Die Beschwerdeinstanz ist die Leitungsebene, welche auch für das gesamte Beschwerdemanagement zuständig ist. Sie ist der Meldestelle nachgelagert und dafür verantwortlich, dass arbeitsrechtlich und strafrechtlich relevante Beschwerden abgeklärt, Entscheide über zu ergreifende Sanktionen ergriffen werden und Lösungsmassnahmen vorliegen. Sie muss im Rahmen des Beschwerdemanagements eine koordinierte Fallführung sicherstellen. Die Beschwerdeinstanz handelt dabei nicht allein, sondern mit einem internen Krisenstab.

Bei Verdacht auf Offizialdelikte können die Entscheide nicht durch eine Einzelperson allein gefällt werden. Der vordefinierte erweiterte Krisenstab ist gemäss Interventionsablauf durch die Beschwerdeinstanz (oder direkt durch die Ansprechstelle) einzuberufen.

Wenn ein Verdacht und/oder eine Meldung auf strafrechtlich relevante Delikte vorliegt, nehmen die fallführenden Instanzen zwingend Hilfe von externen Fachpersonen in Anspruch.

Beteiligungsmanagement

ZUR PARTIZIPATION DER KINDER UND JUGENDLICHEN

Die Institutionen reflektieren folgende Fragen und halten die Antworten schriftlich fest:

- Wie beziehen wir unsere Klient*innen in die Erarbeitung des Verhaltenskodex ein?
- Wie beziehen wir unsere Klient*innen in die Umsetzung des Verhaltenskodex für Bezugspersonen im Alltag ein? (z. B. Ampelsystem, vgl. Vorlage im Anhang)
- Wie führen wir bei den Klient*innen die neu aufgebauten Beschwerde- und Meldestrukturen (und deren Nutzung) ein?
- Wie laden wir unsere Klient*innen laufend ein, Beschwerden und Meldungen anzubringen?

DIE PÄDAGOGISCHE ARBEIT ZUR STÄRKUNG VON ABWEHR-STRATEGIEN BEI DEN KLIENT*INNEN – 7-PUNKTE-PRÄVENTION

- Dein Körper gehört dir!
- Du bestimmst, was gute und was schlechte Berührungen sind für dich!
- Nimm deine Gefühle wahr und ernst!
- Es gibt gute und schlechte Geheimnisse!
- Du hast das Recht auf Nein, wenn es deine Integrität betrifft!
- Du bist nicht schuld, wenn jemand Grenzen überschreitet!
- Du hast das Recht auf Hilfe!

Die Institutionen reflektieren die Umsetzung der 7 Kernbotschaften und erarbeiten Erleichterungen in der alltäglichen Umsetzung innerhalb der Institution.

SCHUTZ- UND EXPERIMENTIERRAUM

Um eine grenzachtende Gruppenkultur auch unter Kindern und Jugendlichen oder erwachsenen Klient*innen in Abhängigkeitsverhältnissen zu schaffen, braucht es gemeinsame Haltungen zu sexuellen Experimentier- und Schutzräumen (z. B. Regeln rund ums Dökterle, Regeln zu Beziehungen, Regeln zu Sexualität in der Einrichtung). Mit Klarheit über den gemeinsamen Rahmen beziehungsweise mit einer klaren Orientierung kann dabei auch der partizipative Einbezug der Kinder und Jugendlichen gelingen.

*Um eine grenzachtende Gruppenkultur auch unter Kindern und Jugendlichen oder erwachsenen Klient*innen in Abhängigkeitsverhältnissen zu schaffen, braucht es gemeinsame Haltungen zu sexuellen Experimentier- und Schutzräumen.*

INTERVENTION BEI GRENZVERLETZUNGEN UNTER KINDERN UND JUGENDLICHEN

In dieser Fragestellung wichtig ist die Unterscheidung von pädagogischen und strafrechtlichen Interventionen. Bei sexuellen Grenzverletzungen [15] unter Kindern und Jugendlichen wird zwischen anspruchsvollen, alltäglichen Situationen (z. B. sexistische Witze, Abwertung zwischen Kindern und Jugendlichen) sowie ausserordentlichen und schwerwiegenden Ereignissen unterschieden. Nur die erste Kategorie kann vom pädagogischen Team bearbeitet werden und erfordert pädagogische Interventionen innerhalb der Gruppe. Hierzu bietet das Erfassungsraster im Bündner Standard eine gute Möglichkeit, den Schweregrad festzulegen.

Liegt ein begründeter Verdacht auf Sexualstraftaten unter Kindern und Jugendlichen [16] vor, so gilt die koordinierte Fallführung (vgl. Krisenmanagement).

Zum Schutz des Opfers und der angeschuldigten Person kann bei Verdacht auf Straftaten eine räumliche Trennung hergestellt werden. Diese Massnahme kann durch ein Time-out oder eine Wegweisung nach Hause erreicht werden.

Bei minderjährigen, tätlichen Kindern ist ein besonders sorgfältiges Vorgehen angezeigt und abzuklären, ob eigene Missbrauchserfahrungen zugrunde liegen. Es könnte sein, dass Dynamiken einer Reinszenierung eigener Erfahrungen vorliegen. Trotzdem ist es von grösster Wichtigkeit, eine klare Haltung einzunehmen und ein pädagogisches Signal zu setzen.

15 Siehe Fachartikel «Experimentier- und Schutzräume», Fachstelle Limita.

16 In der Schweiz sind Kinder ab 10 Jahren strafmündig.

Traumapädagogische Ansätze

Traumapädagogische Konzepte [17] und Massnahmen unterstützen Institutionen, Dynamiken der Reinszenierung und damit verbundene Übergriffe unter Kindern, Jugendlichen und Klient*innen aufzufangen. Sie tragen zu einem als sicher erlebten Ort mittels Ermächtigung und Stabilisierung bei.

Jedes Verhalten, auch wenn destruktiv, hat im Hier und Jetzt für die betroffene Person eine Funktion und einen «guten Grund».

Grundlegend ist darin die traumapädagogische Haltung auf Teamebene: Jedes Verhalten, auch wenn destruktiv, hat im Hier und Jetzt für die betroffene Person eine Funktion und einen «guten Grund». Mit dem «Konzept des guten Grundes» kann eine zugewandte und achtsame Reflexion von auffälligem Verhalten der Kinder und Jugendlichen gelingen.

Ziel dieser lösungsfokussierten Reflexion ist die Erweiterung der Handlungsoptionen im Alltag. Legitime und konkrete Bedürfnisse im Spannungsfeld von Autonomie und Bindung werden würdigend anerkannt, aber mittels konstruktiver Handlungsalternativen aufgefangen.

Zudem bieten traumapädagogische Ansätze praktische Stabilisierungstechniken für den Alltag, um betroffene Kinder und Jugendliche auch in ihrer Selbstermächtigung zu stützen.

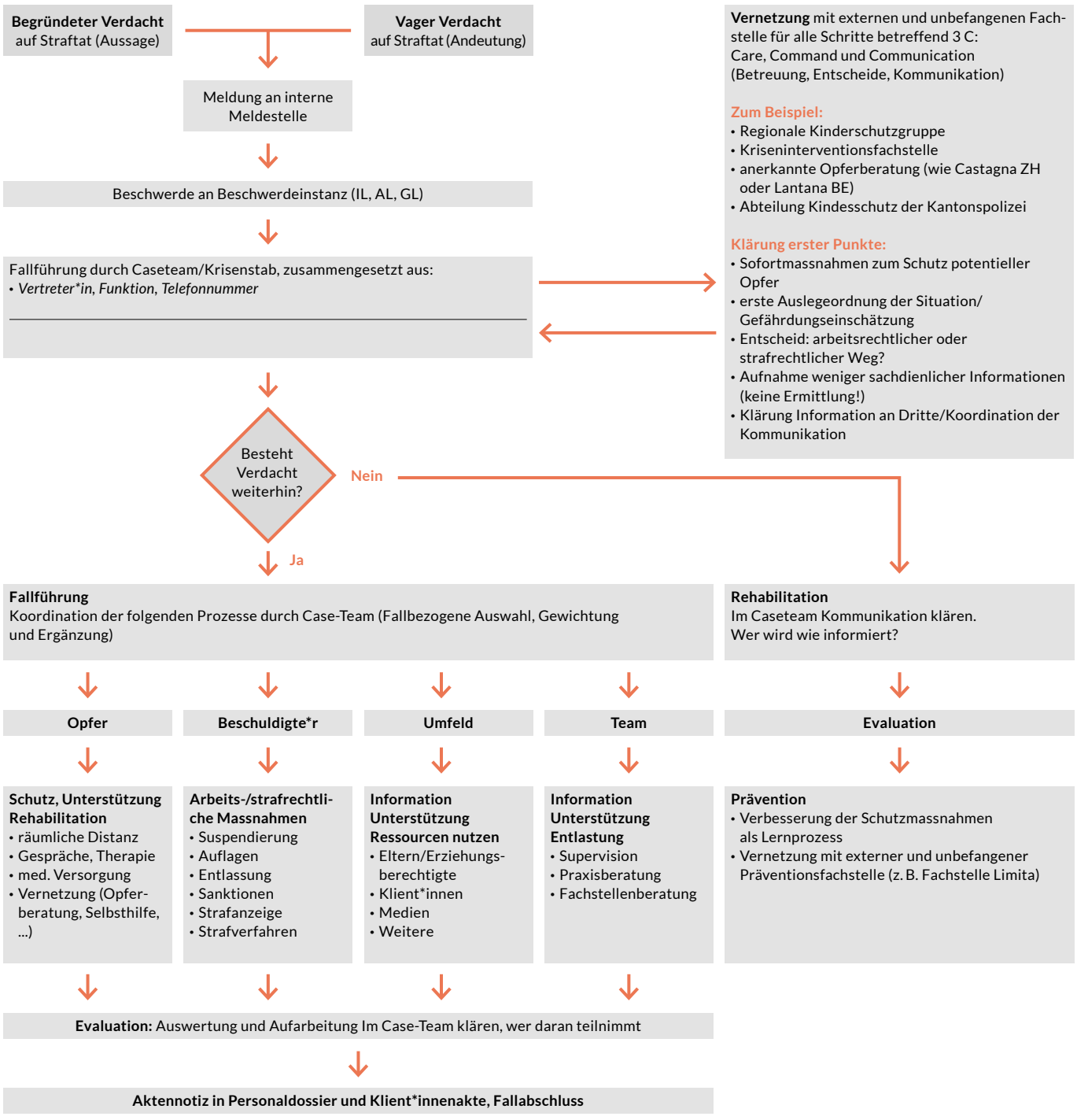
Überlebensstrategien von Betroffenen, entwickelt aus ihrer Missbrauchserfahrung, können sich im «normalen» Alltag destruktiv auswirken und Betroffene verletzlich für erneuten Missbrauch machen. Traumapädagogische Ansätze durchbrechen solche Muster und lenken sie in eine konstruktive Richtung. Dies verhindert auch Dynamiken der Reviktimisierung.

17 Standards für traumapädagogische Konzepte in der stationären Kinder- und Jugendhilfe (Bundesarbeitsgemeinschaft Traumapädagogik [BAG-TP]) unter **www.chtp.ch** (Schweizer Fachverband Traumapädagogik)

Anhang: Instrumente und Vorlagen für Handlungsfelder

Vorlage Krisenmanagement

Folgendes Interventionsschema bei Verdacht auf Straftaten muss auf die eigene Organisation mit möglichst konkreten Namen und Fachstellen konkretisiert werden:



Vorlage Risikomanagement
Arbeitsinstrument für den Verhaltenskodex zu Risikosituationen

GRUNDHALTUNGEN IM VERHALTENSKODEX

A Macht und Verantwortung
Ich bin mir jederzeit bewusst, dass die betreuten Menschen abhängig und verletzbar sind, deshalb unterstelle ich alle meine Handlungen meinem Auftrag. Für die Einhaltung und Gestaltung der Grenzen bin ich, da in der mächtigeren Position, immer verantwortlich und kann die Grenzziehung nicht an die Schutzbefohlenen delegieren.

B Selbstreflexion
Ich nehme mir Zeit, um meine Rolle und meine Aufgaben zu reflektieren. Ich gehe Unsicherheiten in Risikosituationen sowie Nähe und Distanz in meiner Betreuungsarbeit aktiv an. Ich habe ein Recht darauf, dass Unsicherheiten in einem angemessenen Rahmen (Coaching, Fachberatung, Supervision, Intervision) bearbeitet werden. Damit trage ich bewusst zu einer höchstmöglichen Qualität und Transparenz in Bezug auf Risikosituationen sowie Nähe und Distanz bei.

C Transparenz und Feedbackkultur
Ich bin bereit, meine Überlegungen und Handlungen zu Risikosituationen jederzeit transparent zu machen. Ich pflege eine Haltung der Kritikfähigkeit. Ich spreche Unsicherheiten, Irritationen oder Fragen zu Risikosituationen offensiv an. Dabei habe ich eine Bring- und eine Holschuld. Ich begegne meinen Teamkolleginnen und -kollegen vertrauensvoll und bin zugleich anspruchsvoll punkto Qualität und Transparenz.

D Rollenklarheit
Ich trenne zwischen meiner Rolle in der Organisation und meinem Privatleben und vermeide Vermischungen. Ich bin in dieser Rolle verantwortlich für die Einhaltung der Grenzen. Meine Rolle und die konkrete Aufgabe bestimmen damit auch die emotionale und die körperliche Nähe zu den mir anvertrauten Schutzbefohlenen. Ich bin bereit, mich bezüglich meiner Handlungen an verbindlichen Qualitätsstandards zu orientieren.

E Schutzauftrag
Ich respektiere die sexuelle Integrität der mir anvertrauten Schutzbefohlenen und vermeide jede Handlung, die diese verletzt. Ich bringe der Privat- und Intimsphäre der Menschen ein Maximum an Respekt entgegen. Dies gilt auch für Handlungen, die im Rahmen meines Einsatzes eine besondere Nähe erfordern. Diese Handlungen bedingen viel Sorgfalt und abgesprochene Qualitätsstandards.

Konkretisierung von Verhaltensstandards
Es ist wichtig, die obigen Grundhaltungen für den Alltag zu konkretisieren – bei Bedarf bereichsspezifisch (Wohnen, Arbeiten, Beratung, Freizeitgestaltung, Schule usw.). Dabei ist ein partizipatives Vorgehen unumgänglich, um eine offene Teamkultur zu stärken. Es ist Aufgabe der Leitungen, für eine entsprechende Prozess- und Strukturqualität zu sorgen.

REFLEXIONSFRAGEN FÜR DIE AUSFORMULIERUNG KONKRETER VERHALTENSSTANDARDS

- Welche Tätigkeits- und Risikobereiche gibt es in unserer Organisation, in denen Grenzverletzungen und Übergriffe von Betreuer*innen an Klient*innen vorkommen können?
- Welche konkreten Risikosituationen gibt es in diesen Tätigkeitsbereichen im Alltag, in welchen das Risiko für Grenzverletzungen erhöht ist und die es transparent zu gestalten gilt? (z. B. Zweiersituationen, Räume der Intim- und Privatsphäre, Vermischung von Privatkontakten und beruflichen Kontakten, Assistenz und Pflege jeglicher Art)
- Was passt zu unserer Rolle in dieser konkreten Risikosituation?
- Was gehört zum Auftrag in der jeweiligen Funktion in dieser Situation?
- Wie gestalten wir die Situation angemessen, risikoarm und kind- und klientengerecht zugleich?
- Wofür braucht es welche Transparenz?

Quelle: Risikosituationen transparent gestalten, Fachstelle Limita 2018.

BEISPIELE FÜR RISIKOSITUATIONEN

Ein Jugendlicher (16 Jahre alt) erzählt schlüpfrige Witze und macht sexuelle Anspielungen. Die Betreuerin lacht verlegen und lässt sich auf einen kurzen Flirt ein.

Eine Jugendliche (14 Jahre alt) hat Liebeskummer. Die Sozialpädagogin tröstet sie und streicht ihr die kullernden Tränen vom Gesicht.

Beim Arbeiten dreht sich ein spontanes Gespräch zwischen der Betreuerin und einer jungen Frau (20 Jahre alt) um das Thema Sexualität. Die Betreuerin fragt sie dabei über ihre sexuellen Erfahrungen aus.

Besuch einer Wellnessanlage mit einer Gruppe von männlichen und weiblichen Jugendlichen (ca. 15 Jahre alt) sowie einem Betreuer und einer Betreuerin. Die Jugendlichen wollen, dass die Betreuer mit in die Sauna kommen. In der Sauna besteht Textilverbot.

Ein Mädchen hat Menstruationsschmerzen und bittet die Betreuerin, es in der Nähe des Schamhügels zu massieren, weil das Entspannung bringt.

Ein Junge (14 Jahre alt) hat Alpträume und Angst, wieder einzuschlafen. Er meldet sich beim Betreuer, da er gerne bei ihm im Bett oder im Zimmer schlafen möchte.

Ein Jugendlicher (17 Jahre alt) möchte die Betreuer immer mit Umarmungen begrüssen. Frauen des Teams umarmt er besonders intensiv und lang.

Im Wanderlager gibt es einen Schlafraum für alle, ein Esszimmer und zwei Duschen, die sehr eng sind. Nach dem Duschen kommt der Betreuer mit dem Handtuch um die Hüften in den Schlafraum, in dem sich alle anderen Personen aufhalten, um sich umzuziehen.

Nach dem Ausflug werden die Kinder von den Betreuungspersonen am ganzen Körper auf Zecken kontrolliert. Ein Junge schämt sich und möchte sich nicht ausziehen. Der Betreuer geht mit ihm in sein Zimmer und macht die Tür hinter sich zu.

Die Jugendlichen wollen einen Wellnessabend machen. Sie schlagen gegenseitige Ganzkörpermassagen vor. Alle sollen mitmachen, auch die Betreuungspersonen. Dabei sollen alle ihre Badekleidung anziehen.

Ein Jugendlicher möchte in den Ausgang, obwohl er nicht darf. Die Betreuerin stellt sich ihm in den Weg und hält ihn fest.

Ein Betreuer trennt zwei kämpfende Jugendliche voneinander und setzt sich auf den einen drauf, um ihn festzuhalten.

Um ein schreiendes Kind zu beruhigen, nimmt es die Betreuerin ganz fest in den Arm, sodass es sich kaum mehr bewegen kann.

Vorlage Beteiligungsmanagement

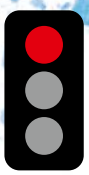
GOS UND NO-GOS VON BETREUER*INNEN

Zentrale Botschaften an die Klient*innen:
- Auch für Betreuer*innen gibt es Regeln.
- Auch Betreuer*innen machen manchmal etwas falsch.
- Wenn ihr euch ungerecht von einer Betreuer*in behandelt fühlt, dürft ihr euch bei einer beliebigen anderen Person beschweren.
- Alles, was wir Betreuer*innen sagen oder tun, dürft ihr weitererzählen, nichts davon ist geheim.

Transparente Konkretisierung dieser Botschaften:
Um diese Haltung für den Alltag zu konkretisieren, müssen zumindest die im Team etablierten Standards im Verhaltenskodex zum fachlichen Handeln (vgl. Risikomanagement) für Klient*innen sprachlich vereinfacht oder in anderer zugänglicher Form vermittelt werden:
- Der Verhaltenskodex kann als Rechte für die Klient*innen umformuliert werden, z. B. «Ich habe das Recht, getrennt von der Betreuungsperson zu duschen».
- Den Verhaltenskodex als Piktogramme, Comic illustrieren und an den Orten anbringen, wo Übertretungen stattfinden.

Einbezug der Klient*innen: Methode «Ampelplakat»
Darüber hinaus bietet z. B. ein gemeinsam mit den Klient*innen erstelltes Ampelplakat «Das dürfen die Betreuer*innen (nicht)!» eine gute Möglichkeit, Klient*innen nicht nur zu informieren, sondern aktiv einzubeziehen. Die Frage ist: Welches Verhalten mögen sie nicht bei erwachsenen Betreuer*innen?

1. Die Klient*innen werden motiviert, anonym auf einem Blatt aufzuschreiben, was die Betreuer*innen ihrer Ansicht nach nicht dürfen.
2. Die Antworten werden ausgewertet und auf drei Kategorien verteilt. Diese Sortierarbeit ist nicht einfach und soll immer im Dialog mit den Klient*innen geschehen.

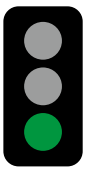


Dieses Verhalten der Betreuer*innen schadet Klient*innen und ist deshalb verboten. Betreuer*innen können dafür bestraft werden.

→ Klient*innen sollen sich so schnell wie möglich jemandem anvertrauen, damit sie geschützt werden.

Dieses Verhalten der Betreuer*innen ist ohne Einwilligung des Teams und der Klient*innen nicht okay. Betreuer*innen müssen ihr Verhalten in Absprache mit allen ändern.

→ Klient*innen sollen und dürfen dieses Verhalten allen mitteilen, um zu klären, was zu ändern ist.



Dieses Verhalten der Betreuer*innen ist sinnvoll, auch wenn es Klient*innen oftmals nicht gefällt.

→ Klient*innen können bei allen Betreuer*innen nachfragen, wenn sie den Sinn des Verhaltens nicht verstehen.

Diese Methode kann auch eingesetzt werden als Ergänzung zur Risikoanalyse im Team (vgl. Anhang Risikomanagement) und zur Etablierung von Standards bzw. Regeln für die Betreuer*innen.

Quelle: Arbeitshilfe Institutionelles Schutzkonzept, Erzbistum Berlin, angepasst.

Vorlagen Personalmanagement

MACHTFRAGEN UND MACHTREFLEXION

Oft wird Macht erst dann wahrgenommen, wenn sie destruktiv wirkt. Macht verbirgt sich jedoch in allen pädagogischen und sozialen Prozessen. Manchmal wirken auch Machtstrukturen, die sich still und heimlich hinter dem Rücken der pädagogisch Handelnden durchgesetzt haben. Es lohnt sich daher, sich Zeit zu nehmen und genauer über Macht nachzudenken.

INDIVIDUELLE EBENE

- Welche Machtpositionen habe ich in meiner Institution? Gegenüber wem?
- Was verschafft mir diese Machtposition – meine Rolle, mein Status, meine Persönlichkeit usw.?
- Wie bewusst sind mir die «feinen Machtunterschiede» zwischen mir und den anderen?
- Welche Möglichkeiten habe ich, meine Machtquellen einzusetzen?
- In welchen konkreten Situationen ist meine Machtposition besonders heikel? In welchen besonders hilfreich?
- Wie offensiv oder defensiv setze ich meine Macht ein?
- Wie legitimiere ich meinen Machteinsatz – und meinen Machtanspruch?
- Wie und womit (Sprache, Handlungen) setze ich mich im Alltag durch?
- Wen begünstigt meine Macht und wen behindert sie?
- Fallen mir Momente ein, in denen ich in meiner Machtposition manipuliert habe?
- Wurde ich darauf aufmerksam gemacht? Wenn ja, wie habe ich reagiert?
- Wann gebe ich meine Macht an andere (z. B. Klient*innen) ab? Was hält mich davon ab?
- Welchen Machtformen bin ich im Arbeitsalltag ausgesetzt?
- Wann fühle ich mich ohnmächtig?
- Wie fühlt sich Macht und wie fühlt sich Ohnmacht an?
- Wie kann ich mich mit den anderen zusammenschliessen, um mehr Einfluss zu haben?

EBENE DES TEAMS

- Sind Macht und Workload in meinem Team fair verteilt? Wenn nein, weshalb nicht? Wenn ja, weshalb?
- Gibt es in unserem Team eine inoffizielle Machtperson?
- Wer erzeugt in Entscheidungsprozessen in meinem Team Unsicherheit beim Gegenüber?
- Wer wirkt im Team integrativ und stärkend, wer schwächt den Zusammenhalt?
- Welche Mitteilungen von welchen Teammitgliedern verringern resp. welche vergrössern die Handlungsoptionen?
- Wer fokussiert auf Probleme und wer sucht aktiv nach Lösungen?
- Wer übernimmt Verantwortung für den eigenen Einflussbereich und wer schiebt Verantwortung ab?
- Wer greift in den Verantwortungsbereich anderer ein?
- Gibt es in unserem Team eine Person, die in ihrer Machtposition unantastbar ist?
- Könnte ich in meinem Team Personen ansprechen, die ihre Macht ausspielen?
- Habe ich in meinem Team bereits einmal das Ausspielen von Macht angesprochen?

EBENE DER INSTITUTION

- Welche Machtgefälle/Hierarchien gibt es in der Institution?
- Werden diese Machtunterschiede transparent begründet und wenn ja, wie (z. B. Funktion, Lebensalter, Erfahrung in der Institution usw.)?
- Gibt es auch diffuse Machtunterschiede innerhalb der Institution (z. B. aufgrund sexueller Identität u. ä.)?
- Mit welchen Mechanismen wird in der Institution «regiert»? Wer «regiert» mit, wer nicht?
- Was ist in der Organisation «normal», was nicht? Wie wird dies bestimmt?
- Welches Wissen wird benutzt, um in der Institution mächtig zu sein und woher kommt es?
- Wann wirkt Macht in der Organisation ordnend und produktiv?
- Wer ist an Entscheidungen beteiligt, welche die eigene Tätigkeit betreffen und wer nicht?
- Wie können Kinder, Jugendliche oder Menschen in Abhängigkeit in der Institution mitbestimmen?
- Ist die Institutionskultur machtreflektierend? Woran erkenne ich das?
- Welche Machtstrukturen wirken auf Mitarbeitende und Klient*innen behindernd, welche fördernd?
- Gibt es Machtquellen, die in der Organisation für mehr Gerechtigkeit eingesetzt werden können?
- Habe ich Kenntnis über oder einen Verdacht auf Machtmissbrauch in meiner Institution?

Quelle: Macht reflektieren und verantworten, Fachstelle Limita 2020.

Weiterführende Informationen

INTERNET

- **Charta Prävention:** www.charta-prävention.ch
- **Limita:** www.limita.ch
- **Bündner Standard:** www.buendner-standard.ch
- **Konzept zum Schutz der Integrität 2018** (Stadt Bern)
- **kibesuisse:** www.kibesuisse.ch
  (Prävention von physischen, psychischen und sexuellen Grenzverletzungen: Leitlinien zur Erarbeitung eines Verhaltenskodex in Kindertagesstätten)

LITERATUR

- **Bundschuh, Claudia (2011), Sexuelle Gewalt gegen Kinder in Institutionen.** Nationaler und internationaler Forschungsstand, Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.).
- **Elmer, C. & Maurer, K. (2011), Achtsam im Umgang – konsequent im Handeln**, Handbuch zur institutionellen Prävention, Fachstelle Limita.
- **Enders, Ursula (2012). Grenzen achten. Schutz vor sexuellem Missbrauch in Institutionen.** Ein Handbuch für die Praxis. Kiwi Verlag Köln.
- **Erzbistum Berlin (2015), Arbeitshilfe.** Institutionelles Schutzkonzept zur Prävention von sexualisierter Gewalt in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen, Berlin (**Schutzkonzept Prävention Erzbistum Berlin**)
- **Fegert, Jörg M./Hoffmann, Ulrike/König, Elisa/Niehues, Johanna/ Liebhardt, Hubert (Hrsg.). Sexueller Missbrauch von Kindern und Jugendlichen.** Ein Handbuch zur Prävention und Intervention für Fachkräfte im medizinischen, psychotherapeutischen und pädagogischen Bereich. Ulm 2014