Schutz vor sexualisierter Gewalt in Einrichtungen für Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen

EIN HANDBUCH FÜR DIE PRAXIS

DGfPI
Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt e.V.

Die DGfPI e.V. ist ein Zusammenschluss von ca. 800 Fachkräften (Einzelpersonen und Institutionen) aus dem gesamten Bundesgebiet und dem angrenzenden Ausland, die sich gemeinsam zum Ziel gesetzt haben, aktiv für eine Verbesserung des Kinderschutzes einzutreten.

Die DGfPI e.V. bietet ein Forum für Angehörige aller Berufsgruppen, die in ihrer alltäglichen Arbeit mit den verschiedenen Formen von Kindesmisshandlung und -vernachlässigung Verantwortung tragen und mit den Betroffenen sowie deren Familien arbeiten.

Dazu zählen Fachkräfte aus allen Bereichen der Sozialarbeit, Pädagogik, Polizei, Justiz, Gerichts- und Bewährungshilfe, Medizin, Therapie und Beratung sowie aus Lehre und Wissenschaft.

Schwerpunkte unseres Engagements

- Wir nehmen zu aktuellen Fragen im Bereich Kindesmisshandlung und -vernachlässigung Stellung.
- Wir schaffen ein (fach-)öffentliches Problembewusstsein und informieren über seelische, körperliche und sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen.
- Wir fördern die Professionalisierung von Fachkräften in sozialen Berufen zu Themen des Kinderschutzes.
- Wir bieten bundesweit interdisziplinäre Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen an.
- Wir etablieren multiprofessionelle Kooperationsbündnisse auf nationaler und internationaler Ebene.
- Wir fördern den Wissenstransfer zwischen Praxis und Wissenschaft.
- Wir beraten Organisationen bei der Etablierung von Kinderschutzkonzepten.

Schutz vor sexualisierter Gewalt in Einrichtungen für Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen

EIN HANDBUCH FÜR DIE PRAXIS

DGfPI
Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt e.V.

Impressum

DGfPI e.V.
Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung,
-vernachlässigung und sexualisierter Gewalt e.V.
Sternstr. 9–11
40479 Düsseldorf

Telefon: 0211 – 49 76 80 - 0
Telefax: 0211 – 49 76 80 - 20

Herausgeber*innen
Bernd Eberhardt
Annegret Naasner

Gestaltung
Zanko Loreck | Pudelskern. GmbH

Auflage: 500

Düsseldorf, 2020

Inhalt

Vorwort der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 10
Vorwort des wissenschaftlichen Beirats 12
Einleitung der Herausgeber*innen 16

Grundlagen 29

1. Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen 30
1.1 Öffentliche Wahrnehmung des Themas 30
1.2 Was ist sexualisierte Gewalt? 31
1.3 Ausmaß 32
1.4 Erscheinungsbild sexualisierter Gewalt 33
1.5 Strategien von Tätern/Täterinnen 37
1.6 Folgen 38
1.7 Ursachen und Bedingungsgefüge sexualisierter Gewalt 39
1.8 Fazit: Es braucht noch viel für effektiven Kinderschutz! 40

2. Studien zum Ausmaß an sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen 42
2.1 Einleitung 42
2.2 Ausgewählte Studien 44
2.3 Übersicht deutschsprachiger Studien 47

3. Schutzkonzepte 52
3.1 Was ist ein Schutzkonzept? 52
3.2 Erarbeitung eines Schutzkonzepts 53
3.3 Bestandteile eines Schutzkonzepts 55

4. Expertise zu rechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang von Sexualität und Behinderung – Kurzfassung 59
4.1 Recht auf Sexualität allgemein 59
4.2 Sexualität in Einrichtungen für Menschen (Kinder und Jugendliche) mit Behinderung 61
4.3 Förderung der Sexualität 62
4.4 Verhütung 64
4.5 Informationspflicht und Fremdbestimmung 65

Organisationsentwicklungsmodell **69**

5. Organisationsentwicklung zum Schutz vor (sexualisierter) Gewalt gegen Kinder und Jugendliche **70**
5.1 Die Dimensionen Kultur, Haltung und Führung 70
5.2 Modell einer zielgerichteten Organisationsentwicklung zum Schutz vor (sexualisierter) Gewalt 81
5.2.1 Wie sich Einrichtungen und Organisationsberater*innen auf den Prozess vorbereiten können 81
5.2.2 Das Leading-Change-Modell nach John P. Kotter 83
5.2.3 Stufe 1: Motivation für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts erfassen und verstärken 85
5.2.4 Stufe 2: Steuerungsgruppe bilden und etablieren 92
5.2.5 Stufe 3: Ein „Bild vom Schutzkonzept" entwickeln und eine Veränderungsarchitektur erarbeiten 101
5.2.6 Stufe 4: Das „Bild vom Schutzkonzept" und die Veränderungsarchitektur kommunizieren 106
5.2.7 Stufe 5: Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, den Organisationsentwicklungsprozess in Steuerungs- und Arbeitsgruppen intensivieren sowie Mitarbeiter*innen, Kinder und Jugendliche beteiligen 110
5.2.8 Stufe 6: Erste Ergebnisse wahrnehmen und würdigen 119
5.2.9 Stufe 7: Ergebnisse festigen, die Fortsetzung des Prozesses absichern und weitere Veränderungen einleiten 122
5.2.10 Stufe 8: Inhalte und Verfahren des Schutzkonzepts in der Kultur der Einrichtung verankern 126
5.3 Ressourcen- und Risikoanalyse auf Grundlage des Modells der Kulturebenen 131
5.4 Ausgewählte Literatur zum Themenschwerpunkt „Organisationsentwicklung zur Implementierung von Schutzkonzepten" 136

6. Einflussfaktoren zur gelingenden Implementierung von Schutzkonzepten gegen (sexualisierte) Gewalt in Einrichtungen **137**

Good Practice 1 **141**

7. Good Practice Beispiele für Organisationsentwicklungsprozesse **142**
7.1 Schutzkonzeptentwicklung als Kooperationsprojekt zwischen einem Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrum und einer Förderschule 142
7.1.1 Das Projektkonzept: Der partizipative Projektstrukturansatz 144
7.1.2 Auftragsklärung 147
7.1.3 Steuerungsgruppe 146
7.1.4 Auftaktveranstaltung 149
7.1.5 Fortbildungsveranstaltungen 150
7.1.6 Arbeitsgruppen 153
7.1.7 Präventionsprogramme und Informationsveranstaltungen für Bezugspersonen und Erziehungsberechtigte 154
7.1.8 Präsentation der Arbeitsergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen und Bündelung der Gesamtergebnisse sowie Verstetigung 157
7.1.9 Abschlussveranstaltung 157
7.2 Schutzkonzeptentwicklung an einer Förderschule mit dem sonderpädagogischen Schwerpunkt „Geistige Entwicklung“ 159
7.2.1 „Anders sein ist unsere Stärke“ 163
7.2.2 „Präsenz zu zeigen, ist uns wichtig …“ 167
7.2.3 „Klarheit setzt neue Energien und Handlungsfähigkeiten frei“ 169
7.2.4 „Alle müssen abgeholt werden und mit ins Boot“ 170
7.2.5 „Wir sind auf einem guten Weg“ 171
7.2.6 „Es ist viel geschaffen worden“ 171

Good Practice 2 **175**

8. Sexualpädagogische Konzepte **176**
8.1 Begriffsklärung 176
8.2 Kinder und Jugendliche mit Behinderung und das Thema Sexualität 179
8.3 Sexualität als Thema in Einrichtungen und Diensten 182
8.4 Entstehung und Inhalte eines sexualpädagogischen Konzepts 183
8.5 Der Prozess der Konzepterstellung: ein Beispiel aus der BeSten Praxis 184

9.	**Präventions- und Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen**	**189**
9.1	Präventions- und Bildungsangebote als Recht von Kindern und Jugendlichen	189
9.2	Anforderungen an Präventions- und Bildungsangebote in der Behindertenhilfe – Prävention als ein Baustein von vielen	192
9.3	Konkrete Umsetzung am Beispiel des Präventions- und Bildungskonzepts „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“	195
10.	**Handlungspläne**	**201**
10.1	Wer sollte an der Entwicklung beteiligt sein?	202
10.2	Was sollten Handlungspläne beinhalten?	202
10.3	Handlungsplan: Sexualisierte Gewalt durch eine Person außerhalb der eigenen Organisation	204
10.4	Handlungsplan: Sexualisierte Gewalt durch einen Jungen oder ein Mädchen in der eigenen Organisation	206
10.5	Handlungsplan: Sexualisierte Gewalt durch einen Mitarbeiter/eine Mitarbeiterin	208
11.	**Professionelle Netzwerkarbeit für ein „lebendiges“ Schutzkonzept in einem vulnerablen Umfeld**	**212**
11.1	Professionelle Netzwerkarbeit für den Kinderschutz	213
11.2	Aufbau eines Organisationsnetzwerkes	214
11.3	Vier-Augen-Prinzip	216
11.4	Determinanten der Netzwerkarbeit	216
12.	**„Geschlecht: behindert. Besonderes Merkmal: Frau“**	**218**
12.1	Gender, kein Thema in der Behindertenhilfe?	218
12.2	Gender – ein Top-Thema für Mädchen und Jungen!	219
12.3	Gender – Chance für Gleichberechtigung?	220
12.4	Wer nach Gender fragt, stellt auch die Machtfrage	220
12.5	Wie profitieren alle vom gendersensiblen Blick?	221

Verzeichnis Autor*innen, Verzeichnis der kooperierenden Fachstellen **225**

Vorwort der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Dr. Franziska Giffey
August 2020

© JescoDenzel

Alle Kinder in Deutschland haben das Recht, gefördert, geschützt und beteiligt zu werden. Das gilt für Kinder mit und ohne Beeinträchtigungen gleichermaßen. Wir Erwachsene tragen eine ganz wesentliche Verantwortung dafür.

Als Fachkräfte erleben Sie vor Ort leider viel zu oft eine andere Wirklichkeit. Nicht immer können wir Kinder ausreichend davor beschützen, dass sie in ihren Rechten verletzt werden. Sexualisierte Gewalt ist eine der erschütterndsten Formen dieser Rechtsverletzung. Die Fallzahlen von sexuellem Missbrauch an Kindern und Jugendlichen befinden sich seit Jahrzehnten auf dem gleichen hohen Niveau. Und viele Taten kommen erst gar nicht zur Anzeige. Sexualisierte Gewalt ist kein individuelles Problem. Wir alle müssen dagegen vorgehen.

Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen sind besonders gefährdet. Sie sind häufig auf die Unterstützung von Erwachsenen angewiesen. Dadurch sind sie körperlich und emotional abhängig. Gleichzeitig gibt es wenige Präventionsangebote zu sexualisierter Gewalt, die die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen mit Beeinträchtigungen berücksichtigen.

Deshalb hat das Bundesjugendministerium 2015 das bundesweite Modellprojekt „BeSt – Beraten und Stärken“ gestartet. Ziel des Projekts ist es, den Schutz von Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen in Einrichtungen zu verbessern. Mit der Hilfe von zehn engagierten Fachberatungsstellen konnte „BeSt“ an mehr als 80 Einrichtungen für Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen durchgeführt werden.

Das Projekt hat uns deutlich vor Augen geführt: Wir müssen bei den Schutzkonzepten alle im Blick haben, Kinder und Jugendliche, pädagogische Fachkräfte sowie die Einrichtungen:

Einrichtungen brauchen ein sexualpädagogisches Konzept und Leitlinien für Fälle von sexualisierter Gewalt.
Für das gesamte Personal von Einrichtungen – von der Leitung bis zu nicht-pädagogischen Personal – gilt es, sich Fachwissen über sexualisierte Gewalt anzueignen.
Das Präventionsprogramm „Was tun gegen sexuelle Gewalt? Ben & Stella wissen Bescheid" zeigt Kindern und Jugendlichen ihre Rechte, fördert ein Bewusstsein für den eigenen Körper und vermittelt ihnen, was sie bei sexualisierter Gewalt tun können.

Dieses Handbuch enthält die Erfahrungen aller am Projekt beteiligten Fachberatungsstellen.
Ich danke herzlich für Ihren Einsatz und wünsche mir, dass möglichst viele Einrichtungen von den Erkenntnissen dieses Modellprojekts profitieren – für den besten Schutz aller Kinder und Jugendlichen.

Dr. Franziska Giffey

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Beraten und Stärken – eine Erfolgsgeschichte, die weitergeführt werden muss

Andrea Buskotte, Julia Gebrande, Barbara Kavemann, Astrid Schäfers, Anja Teubert, Reinhard Wiesner (Wissenschaftlicher Beirat des Modellprojektes „BeSt – Beraten & Stärken 2015–2020“)

„Wir unterstützen Einrichtungen dabei, sich auf den Weg zu machen.“

Prof. Dr. Günther Deegener, + 17. Februar 2017, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats der Bundesweiten Fortbildungsoffensive 2010-2014 und des Modellprojektes „BeSt – Beraten & Stärken 2015–2020

Die Ratifizierung der Kinderrechtskonvention 1992 (insbesondere Art. 34) und der UN-Behindertenrechtskonvention (BRK) im Jahre 2009 haben den Paradigmenwechsel zur Personenzentrierung in der sogenannten Behindertenhilfe eingeleitet. Mit dem daraufhin partizipativ entwickelten Bundesteilhabegesetz hat die Bundesregierung 2017 einige wichtige Inhalte der Konvention endlich auf den Weg gebracht. So unterstützt das Gesetz unter anderem, den Blick weg vom „defizitären“ Menschen auf die Barrieren, die Behinderung verursachen, zu richten. Dazu gehört auch, Bedingungen, die sexualisierte Gewalt ermöglichen, zu identifizieren und diese zu beheben.

Die Notwendigkeit von Prävention

Kinder mit Beeinträchtigungen haben ein zwei- bis dreifach höheres Risiko, sexualisierte Gewalt erleben zu müssen, als Kinder im Bevölkerungsdurchschnitt (Schröttle et al. 2013; Jungnitz et al. 2013). Sie erleben in ihrem Alltag oft ein Machtungleichgewicht, das für sie ein spezifisches Risiko birgt. Keupp & Mosser (2018) betonen, dass eine Beeinträchtigung nicht als individuelles, defizitäres, unabänderliches Merkmal zu verstehen ist, sondern als eine gesellschaftliche Praxis der Zuschreibung,

die häufig mit Exklusion und einer dauerhaften Situation des Angewiesenseins (z.B. auf Fürsorge) einhergeht. Im Privaten, in der Familie oder in Heimen, Kirchen und auch in Schulen usw. existieren diese ungleichen Machtverhältnisse, die einen Boden für das Ausnutzen von Schutzbefohlenen zur Befriedigung der eigenen Bedürfnisse bieten. Je größer dabei die Machtungleichheit ist, desto höher ist die Gefahr, dass die Macht auch sexualisiert ausgelebt wird (Gebrande & Clemenz 2016). Mädchen und Jungen mit Behinderung werden häufig sowohl der individuellen Macht ihrer Bezugspersonen als auch der institutionellen Macht der sie betreuenden Einrichtungen ausgesetzt – ihre Situation ist so durch erhöhte Vulnerabilität, Verletzungsoffenheit und Abhängigkeitsverhältnisse gekennzeichnet. Oft wird ihnen keine sexuelle Selbstbestimmung zugestanden.
Prävention muss deshalb immer im pädagogischen Alltag der Einrichtungen beginnen. Dort braucht es eine Sensibilisierung für vermeintlich harmlose Grenzüberschreitungen und ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, verletzende und übergriffige Situationen zu thematisieren und klare Grenzen zu setzen, um Kinder zu schützen.

„BeSt – Beraten & Stärken Bundesweites Modellprojekt 2015–2020 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Institutionen“

Mit „BeSt – Beraten & Stärken“ ist es dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) gelungen, ein Modellprojekt zu fördern, das sowohl die Person Kind als auch die strukturellen und räumlichen Gegebenheiten der Betreuung in den Fokus nimmt. Es geht darum, die Teilhabemöglichkeiten von Kindern mit Behinderungserfahrungen explizit auch durch den Schutz vor sexualisierter Gewalt und die Stärkung der sexuellen Selbstbestimmung zu verbessern.
BeSt – Beraten & Stärken war konzipiert als ein Angebot für teilstationäre und stationäre Einrichtungen der Behindertenhilfe, in denen Mädchen und Jungen leben sowie für teilstationäre und stationäre Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die ein inklusionsgeleitetes Angebot für Kinder und Jugendliche mit kognitiver und/oder körperlicher Behinderung vorhalten. Der Leitgedanke von „BeSt – Beraten & Stärken“ ist, dass eine nachhaltige Verbesserung des Kinderschutzes nur gelingen kann, wenn alle Ebenen einer Einrichtung einbezogen sind.
Durchgeführt wurde das Projekt in Kooperation zwischen der Deutschen Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt (DGfPI) und bundesweit 10 Fachstellen mit den Arbeitsschwerpunkten Sexualisierte Gewalt und Arbeit mit Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen. Im Mittelpunkt des Modellprojektes stand die modellhafte Erarbeitung einrichtungsspezifischer Schutzkonzepte in 82 Einrichtungen, zu der Organisationsberatung für Leitungskräfte, Qualifizierungsmaßnahmen für Mitarbeitende, Informationsangebote für Eltern und ein Präventionsprogramm für Kinder und Jugendliche gehörten.

Erfahrungen: „Kein Prozess ist wie der andere."

Die intensiven Erfahrungen der kooperierenden Fachberatungsstellen bezüglich der Organisationsberatungen und der Inhouse-Fortbildungen, die im Handbuch dokumentiert sind, spiegeln ein breites Spektrum von Erwartungen und Bedarfen der Einrichtungen wider. Deutlich wurde, dass Organisationsberatungen und Schulungen sorgfältig auf unterschiedliche Ausgangssituationen wie Größe und Struktur der Einrichtungen abgestimmt sein sollten und dass Entwicklungen ausreichend Zeit und Ressourcen benötigen. Die Kompetenzen der Fachberatungsstellen waren während des gesamten Prozesses und auch in der Nachsorge unverzichtbar. Sie kamen im Rahmen der Arbeit mit den Einrichtungen auch immer wieder für die Bewältigung von akuten Situationen mit Grenzüberschreitungen und Übergriffen zum Einsatz. Hier wurde ein weiteres wichtiges Ergebnis von Beraten & Stärken deutlich: Die beteiligten Einrichtungen zeigten eine deutliche Bereitschaft, offen, konstruktiv und weiterführend mit konkreten Problemen umzugehen.

Für das Modellprojekt wurde ein eigens auf die Zielgruppe von Kindern und Jugendlichen mit kognitiven Beeinträchtigungen zugeschnittenes Präventionsprogramm entwickelt und evaluiert. Unter dem Titel „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid" stehen mit dem Ende der Laufzeit vielfach erprobte und evaluierte sexualpädagogische und gewaltpräventive Materialien zur Verfügung, in denen das Engagement, die Fachkompetenz und die Kreativität aller kooperierenden Fachberatungsstellen gebündelt ist. Im Projektzeitraum nahmen die Kinder und Jugendlichen das Präventionsprogramm Ben und Stella mit Begeisterung an, arbeiteten interessiert mit und lernten viel über ihre Rechte, ihren Körper, ihre Gefühle und darüber, wo sie sich Hilfe holen können, wenn sie diese benötigen. Die Kinder und Jugendlichen zeigten sich durch die Teilnahme deutlich gestärkt und informiert. Dass hier so positive Ergebnisse erzielt werden konnten, liegt auch an der flexiblen, zielgruppengenauen Einsetzbarkeit des Präventionsprogramms und der hohen Fachlichkeit, mit der die Präventionsfachkräfte aus den Fachberatungsstellen die Inhalte vermittelten.

Der wissenschaftliche Beirat des Modellprojekts hat diesen Prozess gerne begleitet, der persönlich und fachlich verdeutlicht hat, wie vielschichtig und wichtig die Auseinandersetzung mit der Thematik der sexualisierten Gewalt gegen Kinder und Jugendliche in Einrichtungen der so genannten „Behindertenhilfe" ist. Der Gedanke der Inklusion, in einer diversen, bunten Gesellschaft zu leben, in der jeder Mensch das Recht auf ein gelingendes Leben in Autonomie hat, ist für uns – gerade auch unter dem Aspekt der Prävention von sexualisierter Gewalt – durch die Mit- und Zusammenarbeit in und an diesem Modellprojekt noch bedeutsamer geworden. In diesem Sinne wünschen wir dem vorliegenden Handbuch eine große und interessierte Leserschaft und anregende Impulse für eine Umsetzung oder Weiterführung der entwickelten Ideen!

Literatur

Eberhardt, Bernd, & Naasner, Annegret (2018). Bundesweites Modellprojekt 2015–2020 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt an Institutionen. Erfahrungen und erste Ergebnisse. In: Gemeinsam leben 1/2018. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S. 67–70.

Gebrande, Julia, & Clemenz, Tim (2016). Schutz vor sexueller Belästigung und Gewalt an der Hochschule Esslingen. In: Sandro Bliemetsrieder, Julia Gebrande, Arndt Jaeger, Claus Melter & Stefan Schäfferling (Hrsg.) (2016), Bildungsgerechtigkeit und Diskriminierungskritik. Historische und aktuelle Perspektiven auf Gesellschaft und Hochschulen. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.

Jungnitz, Ludger; Puchert, Ralf; Schrimpf, Nora; Schröttle, Monika; Mecke, Daniel; & Hornberg, Claudia (2013). Lebenssituation und Belastung von Männern mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland. Abschlussbericht. BMAS. Verfügbar unter: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb435.pdf?__blob=publicationFile. Aufgerufen 10.06.2018.

Keupp, Heiner, & Mosser, Peter (2018). Aufarbeitung sexualisierter Gewalt an behinderten Menschen in Institutionen. In: Gemeinsam leben 1/2018. Weinheim und Basel: Beltz Juventa. S. 37–45.

Oppermann, Carolin; Winter, Veronika; Harder, Claudia; Wolff, Mechthild; & Schröer, Wolfgang (Hg.) (2018). Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Institutionen. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Schröttle, Monika; Glammeier, Sandra; Sellach, Brigitte; Hornberg, Claudia; Kavemann, Barbara; Puhe, Henry; & Zinsmeister, Julia (2013). Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland. https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/lebenssituation-und-belastungen-von-frauen-mit-beeintraechtigungen-und-behinderungen-in-deutschland/80576?view=DEFAULT. Aufgerufen 10.06.2018.

Einleitung

Bernd Eberhardt und Annegret Naasner

„Der Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt muss oberste Priorität in unserer Gesellschaft haben. Dies gilt insbesondere für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen. Bestehende Missstände in Einrichtungen wurden allzu lange tabuisiert, verdrängt oder totgeschwiegen. Das Projekt ‚BeSt – Beraten und Stärken' leistet einen wichtigen Beitrag, damit sich daran etwas ändert."

Jürgen Dusel, Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen, anlässlich des bundesweiten Fachgespräches und Netzwerktreffens 2019 zum Modellprojekt BeSt – Beraten und Stärken im Bundesfamilienministerium.

2010 bis 2020 – 10 Jahre auf dem Weg zur Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt

2010 richtete die Bundesregierung den „Runden Tisch Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich" ein. Einer der Hintergründe war das Bekanntwerden zahlreicher Fälle sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche in verschiedenen Einrichtungen wie z.B. Schulen in der Trägerschaft der katholischen Kirche. Seitdem wurden durch Politik, Gesetzgebung, Forschung, Verbände, Träger und Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe, Schulen sowie Fachstellen wichtige Schritte zur Verbesserung des Schutzes von Mädchen und Jungen vor sexualisierter Gewalt unternommen.
So beschloss die Bundesregierung 2011 den Aktionsplan zum Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexueller Gewalt und Ausbeutung und 2014 stellte das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) ein Gesamtkonzept für den Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt vor.

Das BMFSFJ unterstützte in den vergangenen zehn Jahren zahlreiche Initiativen und Projekte zum Schutz von Mädchen und Jungen vor sexualisierter Gewalt. (zur Übersicht siehe: https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/kinder-und-jugend/kinder-und-jugendschutz/schutz-vor-sexualisierter-gewalt)

So förderte das BMFSFJ u.a. die *„Bundesweite Fortbildungsoffensive 2010–2014 zur Stärkung der Handlungsfähigkeit (Prävention und Intervention) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe zur Verhinderung sexualisierter Gewalt"* in der 310 Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe bei der Entwicklung und Implementierung von Schutzkonzepten begleitet wurden (Eberhardt et al. 2016).
Im Anschluss förderte das BMFSFJ das Projekt *„BeSt – Beraten & Stärken. Bundesweites Modellprojekt 2015 – 2020 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Institutionen"*, in dem 82 Einrichtungen, in denen Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen leben, lernen oder betreut werden, bei der Entwicklung und Implementierung von Schutzkonzepten begleitet wurden.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) förderte in diesem Zeitraum zahlreiche Forschungsprojekte. In der ersten Förderlinie „Forschung zu sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche in pädagogischen Kontexten" hat das BMBF von 2012 an 17 dreijährige Forschungsprojekte und fünf sechsjährige Juniorprofessuren gefördert. Seit Ende 2017 fördert das BMBF in einer zweiten Förderlinie 16 weitere Forschungsprojekte, die noch bis 2020/21 laufen werden (BMBF 2020).

2010 bis 2020: Zentrale Schritte zur Verbesserung des Schutzes von Mädchen und Jungen vor sexualisierter Gewalt

2010 Einberufung des „Runden Tischs Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich“

2010 Ernennung der Unabhängigen Beauftragten zur Aufarbeitung des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM)

2010 Einrichtung des bundesweiten Hilfetelefons Sexueller Missbrauch

2011 Vorstellung des Aktionsplans der Bundesregierung zum Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexueller Gewalt und Ausbeutung durch das BMFSFJ

2012 Inkrafttreten des Bundeskinderschutzgesetzes (BKiSchG)

2013 Einrichtung des Ergänzenden Hilfesystems für Fälle sexuellen Missbrauchs (EHS) bestehend aus dem „Fond Sexueller Missbrauch im familiären Bereich und dem „Ergänzenden Hilfesystem Institutioneller Bereich”

2013 Beginn der Initiative „Kein Raum für Missbrauch“ des UBSKM

2014 Vorstellung des Gesamtkonzepts für den Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt durch das BMFSFJ

2014 Einrichtung des Hilfeportals Sexueller Missbrauch

2015 Berufung des Betroffenenrats beim UBSKM

2016 Start der Initiative „Schule gegen sexuelle Gewalt” des UBSKM

2016 Berufung der Unabhängigen Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs

2017 Einrichtung der Bundeskoordinierung Spezialisierter Fachberatung (BKSF)

2019 Einrichtung des Nationalen Rats gegen sexuelle Gewalt an Kindern und Jugendlichen

Der Abschlussbericht des Monitorings zum Stand der Prävention sexualisierter Gewalt an Kindern und Jugendlichen in Deutschland (2015-2018) des Unabhängigen Beauftragten zur Aufarbeitung des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI) zeigt:
„ ..., dass viele Einrichtungen und Organisationen ihre Aufgabe als Schutz- und Kompetenzort erkannt haben und daran arbeiten, Schutzkonzepte für Kinder und Jugendliche möglichst umfassend zu etablieren" (Kappler et al 2019. S. 2)
kommt aber auch zu dem Schluss:
„Die Einrichtungen und Organisationen brauchen die dauerhafte Unterstützung durch Träger- und Verbandsstrukturen, durch die Politik ... " (ebd. S. 3).

Verbände, Träger und Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe haben in diesen 10 Jahren vielfältige Projekte und Maßnahmen für einen aktiven Kinderschutz initiiert und wichtige Leitlinien, Rahmenkonzepte und Empfehlungen hierzu veröffentlicht. Einige Veröffentlichungen, Angebote und Projekte sind beispielhaft auf der gegenüberliegenden Übersicht zu finden. Sie stellen nur einen kleinen Teil der zahlreichen Veröffentlichungen der letzten Jahre dar. Alle Projekte und Veröffentlichungen darzustellen würde den Umfang eines Vorworts sprengen.
Immer mehr ambulante bzw. (teil-)stationäre Einrichtungen, Dienste und Schulen stellen sich den komplexen Organisationsentwicklungsprozessen zur Entwicklung und Implementierung von Schutzkonzepten und verankern Konzepte zu den Themen Kinderrechte, Partizipation, selbstbestimmte Sexualität, Prävention, Beschwerdemöglichkeiten und Handlungspläne.
Es ist aber auch festzustellen, dass die Anforderungen und Vorgaben für Einrichtungen kontinuierlich zunehmen, während gleichzeitig finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen fehlen. Die große Belastung und die vielfältigen Anforderungen, unter denen Einrichtungen der Behindertenhilfe und deren Mitarbeitende und Leitungskräfte stehen, wurden im Rahmen des Modellprojektes *„BeSt – Beraten & Stärken. Bundesweites Modellprojekt 2015 – 2020 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Institutionen"* immer wieder deutlich. Gleichzeitig haben die Mitarbeiter*innen des Modellprojekts gesehen, mit welchen Kompetenzen und mit wieviel Durchhaltevermögen, Ideenreichtum und Flexibilität die Mitarbeitenden und Leitungskräfte aus den am Modellprojekt beteiligten Einrichtungen diesen Anforderungen begegnet sind und wie nachhaltige Konzepte zum Kinderschutz implementiert werden/wurden.

Beispiele für Veröffentlichungen und Projekte im Bereich des Schutzes von Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen vor sexualisierter Gewalt

Veröffentlichungen

Broschüre „Kinder dürfen nein sagen! – Kinder vor Gewalt schützen: Infos in leichter Sprache für Kinder, Eltern, Erzieherinnen und Lehrerinnen“ Deutscher Caritasverband e.V., Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V., KTK-Bundesverband e.V. (Herausgeber)
https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/sexuellermissbrauch/kinder-duerfen-nein-sagen--in-sieben-spr

CBP-Leitlinien zum Umgang mit und zur Prävention von sexueller Gewalt. Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V. (Herausgeber)
(file:///C:/Users/Janet/AppData/Local/Temp/Doku_CBP_Sexuelle_Gewalt.pdf)

DRK-Standards zum Schutz vor sexualisierter Gewalt gegen Kinder, Jugendliche und Menschen mit Behinderungen in den Gemeinschaften, Einrichtungen, Angeboten und Diensten des DRK (2012), Deutsches Rotes Kreuz e.V. Präsidium
https://www.drk.de/fileadmin/user_upload/Mediathek/Publikationen_und_Literatur/Broschueren_Wohlfahrtsarbeit/drk-standards_schutz_vor_sexualisierter_Gewalt__2012.pdf

„Gewalt in Diensten und Einrichtungen verhindern.
Eine Praxishilfe der Bundesvereinigung Lebenshilfe“ Bundesvereinigung Lebenshilfe (Hrsg.)

Hinsehen und schützen – Arbeitshilfe für Fortbildungen zur Prävention sexualisierter Gewalt in der Behindertenhilfe und Sozialpsychiatrie. Bistümer Aachen, Essen, Köln, Münster und Paderborn
https://www.praevention-im-bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/praevention/downloads/Dokumente/Curriculum_Behindertenhilfe_2016.pdf

Kinderschutz in stationären Einrichtungen der Behindertenhilfe. Ebner, Sandra (2018)
München: Verlag Deutsches Jugendinstitut Reihe: Forschung zum Kinderschutz / 2

Sexuell traumatisierte Menschen mit geistiger Behinderung. Forschung. Prävention. Hilfen. Mattke, U. (Hrsg.) (2015): Stuttgart: Kohlhammer.

Projekte

„Bubl – Bundesweite unabhängige Beschwerdestelle für die Lebenshilfe“ Bundesvereinigung Lebenshilfe
Mut-Stelle Berlin – Nein! Zu sexueller Gewalt. Beratungs-Stelle für Menschen mit Lern-Schwierigkeiten. Lebenshilfe Berlin
https://bubl.de

Echt mein Recht Wander·ausstellung über Selbst·bestimmung und Schutz vor sexualisierter Gewalt für Menschen mit Lern·Schwierigkeiten. des Präventionsbüros PETZE // PETZE-Institut für Gewaltprävention gGmbH
https://www.petze-institut.de/projekte/echt-mein-recht-fuer-maenner-und-frauen-mit-lern-schwierigkeiten/

Forschungsprojekt „Heimkinderzeit in der katholischen Behindertenhilfe und Psychiatrie 1949–1975“ – beauftragt durch Caritas Behindertenhilfe und Psychiatrie e.V./ Studiendurchführung: Katholische Hochschule Freiburg unter Ltg. von Prof. Dr. Annerose Siebert
https://www.cbp.caritas.de/der-verband/projekte/heimkinder/heimkinderstudie

„Hier bestimme ich mit – Ein Index für Partizipation“ (2016 – 2021) Ein Projekt des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe
https://beb-ev.de/projekte/index-fuer-partizipation/

„How to ...?“ – Methodische Anregungen für quantitative Erhebungen mit Jugendlichen mit Behinderung.
Erkenntnisse aus dem Projekt „Inklusive Methoden“, Folke Brodersen, Sandra Ebner & Sandra Schütz (2019). München. Deutsches Jugendinstitut e.V.
https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2019/DJI_Methodenstudie_Inklusion_Howto_27479.pdf

Mut-Stelle Berlin – Nein! zu sexueller Gewalt. Beratungs-Stelle für Menschen mit Lern-Schwierigkeiten. Lebenshilfe Berlin.

„Schau doch meine Hände an“ ein Projekt des Bundesverbands evangelische Behindertenhilfe
http://www.schau-doch-meine-haende-an.de

„Suse – sicher und selbstbestimmt – Im Recht.“ Projekt des bff: Bundesverband Frauenberatungsstellen und Frauennotrufe.
https://www.suse-hilft.de/de/

„BeSt – Beraten & Stärken. Bundesweites Modellprojekt 2015–2020 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Institutionen“

Grundlage dieses Handbuches sind die Erfahrungen und Ergebnisse aus fünf Jahren Arbeit in diesem, vom Bundesfamilienministerium geförderten Modellprojekt. Ziel dieses Modellprojektes war die nachhaltige Verbesserung des Schutzes von Mädchen und Jungen mit Behinderungen vor sexualisierter Gewalt in (teil-)stationären Einrichtungen. Aufgrund der hohen Nachfrage und um ein möglichst breites Feld von Einrichtungen, in denen Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen leben, lernen oder betreut werden im Modellprojekt zu erfassen, wurde die Zielgruppe im Laufe des Projektes um Schulen und integrative Kindertagesstätten erweitert.

Hierzu wurden von 2015 bis 2020 in bundesweit 82 Einrichtungen modellhaft drei zentrale Maßnahmen durchgeführt:

- Implementierung/Optimierung von Kinderschutzkonzepten auf Grundlage der 2011 vom Runden Tisch „Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich“ veröffentlichten Leitlinien,
- Sensibilisierung und Qualifizierung von Leitungskräften und Mitarbeiter*innen dieser Einrichtungen zum Thema sexualisierte Gewalt
- Entwicklung, Durchführung und Implementierung des Präventions- und Bildungsprogramms „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“ für dort lebende oder betreute Mädchen und Jungen

Durchgeführt wurde das Projekt in Kooperation zwischen der *Deutschen Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt* und bundesweit zehn Fachberatungsstellen mit den Arbeitsschwerpunkten sexualisierte Gewalt und Arbeit mit Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen.

Der Abschlussbericht des Monitorings des UBSKM in Zusammenarbeit mit dem DJI stellt fest „..., dass Schutzkonzepte als umfassender Ansatz international noch ohne Entsprechung sind und daher das Potenzial haben, national und international die Diskussion zu bereichern.” (Kappler et al., 2019 S. 10). So wird das Modellprojekt „BeSt – Beraten & Stärken“ in der zweiten Auflage des Nationalen Aktionsplans der Bundesregierung zur UN-Behindertenrechtskonvention als Maßnahme zur Umsetzung von Art. 7 und 16 der UN-Behindertenrechtskonvention genannt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2016, S. 84).

Weiterhin wird das Projekt unter dem Titel „BeSt – Advising & Strengthening“ im Bericht der European Union Agency for Fundamental Rights als ausgewähltes Beispiel genannt (FRA 2015).

Die detaillierten Ergebnisse des Modellprojektes finden sich im Abschlussbericht zum Modellprojekt, in den Veröffentlichungen der wissenschaftlichen Evaluation des Modellprojektes sowie in einer im Rahmen des Projekts in Auftrag gegebenen Rechtsexpertise. Die im Projekt entwickelten Bildungs- und Präventionsmaterialien für Kinder, Jugendliche, Eltern und Fachkräfte sowie Informationen zum sechstägigen Präventionsprogramm sind auf der Homepage „Ben und Stella wissen Bescheid“ (www.bendundstella.de) zu finden.

Von „Behinderung“ und „Beeinträchtigung“ zu „Diversität”

Im Projekttitel „…zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Institutionen“ findet sich der Begriff „Behinderung“. Der Sprachgebrauch orientierte sich hierbei an der UN-Behindertenrechtskonvention (BRK). Die Präambel zur BRK erkennt an, „dass das Verständnis von Behinderung sich ständig weiterentwickelt, und dass Behinderung aus der Wechselwirkung zwischen Menschen mit Beeinträchtigungen und einstellungs- und umweltbedingten Barrieren entsteht, die sie an der vollen, wirksamen und gleichberechtigten Teilhabe an der Gesellschaft hindern“ (Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderung, 2008, S. 5).
In den Artikeln der unterschiedlichen Autor*innen dieses Handbuchs werden sowohl die Begriffe „Behinderung“ wie auch „Beeinträchtigung“ genutzt. In der Fachdiskussion werden weiterhin Begriffe wie „Benachteiligungen“, „Lernschwierigkeiten“, „Heterogenität“, „Inklusion“, „Binnendifferenzierung“, „Individualisierung“ und „Diversität“ genutzt und diskutiert.
Die Herausgeber*innen dieses Handbuchs sind sich bewusst, dass Menschen in sehr unterschiedlichem Maße in ihrem täglichen Leben aufgrund von Beeinträchtigungen und/oder chronischen Erkrankungen eingeschränkt sind oder werden und dass Verallgemeinerungen, wie „Kinder und Jugendliche mit Behinderung“, der Vielfalt/ Diversität an möglichen Beeinträchtigungen und Lebenssituationen nicht gerecht werden. Menschen haben ein Recht darauf, dass die Diversität ihrer jeweiligen Lebenssituationen und damit verbundene Risiken sexualisierte Gewalt zu erleben, sowie die sich daraus ergebenden Notwendigkeit für den Schutz vor (sexualisierter) Gewalt differenziert beachtet werden.
So haben die Kinder und Jugendlichen, deren Schutz im Mittelpunkt des Projektes stand, unterschiedlichste physische, sinnesbezogene, kognitive und/oder psycho-soziale Beeinträchtigungen, leben in unterschiedlichen Lebenszusammenhängen und sind in unterschiedlichem Maße in ihrem täglichen Leben eingeschränkt. Alle Beteiligten an diesem Projekt waren in ihren Begegnungen, seien es Beratungen, Fortbildungen, Arbeitsgruppen, Präventionsprogramme und in der Erarbeitung von Konzepten bemüht, dieser Vielfalt Rechnung zu tragen.

Zielgerichtete Organisationsberatung zum Schutz vor sexualisierter Gewalt in Institutionen

Die (Weiter-)Entwicklung und Implementierung von Schutzkonzepten in Institutionen ist meist ein komplexer und längerfristiger Prozess der Organisationsentwicklung. Die Autor*innen dieses Handbuchs sind der Ansicht, dass die Verbesserung des Schutzes von Mädchen und Jungen vor (sexualisierter) Gewalt nur gelingen kann, wenn in Einrichtungen eine Kultur der Achtsamkeit und Grenzachtung existiert, die getragen wird durch die Haltung aller Leitungskräfte, Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen und die in den Organisationsstrukturen und -prozessen verankert ist. Hierzu sind gemeinsame Entwicklungs- und Lernprozesse, sowie Auseinandersetzungen aller Beteiligten mit ihren Haltungen zu den Themen Macht, Gewalt und Sexualität nötig.
Zur Planung und Steuerung dieser Organisationsentwicklungsprozesse werden Konzepte benötigt, deren Wirksamkeit durch Expert*innenmeinungen und wissenschaftliche Erkenntnisse gestützt wird. Des Weiteren ist die Inanspruchnahme externer Organisationsberater*innen, die über Expertise zu den Fachgebieten Prävention von und Intervention bei sexualisierter Gewalt sowie Organisationsentwicklung verfügen, sinnvoll und empfehlenswert. Diese Expertise liegt inzwischen bei vielen Verbänden, Trägern, Fachdienste, Fachstellen und Organisationsberater*innen vor.

Ziele und Inhalte dieses Handbuchs

Die Herausgeber*innen und Autor*innen möchten mit diesem Handbuch zum einen Verbänden, Trägern und Einrichtungen, die Schutzkonzepte gegen sexualisierte Gewalt (weiter)entwickeln und implementieren wollen konkrete Handlungsempfehlungen geben, wie die dafür notwenigen Organisationsentwicklungsprozesse in Einrichtungen geplant und gesteuert werden können. Weiterhin soll dieses Handbuch Fachkräften, Fachstellen oder Fachdiensten, die Einrichtungen bei der Entwicklung und Implementierung von Schutzkonzepten beraten und begleiten wollen, ein fundiertes und erprobtes Konzept zur Organisationsberatung zur Verfügung stellen. Und letztendlich sollen die Fachkräfte und Einrichtungen, die sich bisher aus unterschiedlichsten Gründen nicht mit dem Thema Sexualisierte Gewalt auseinandergesetzt haben, mit diesem Handbuch ermutigt werden, sich auf den Weg zu machen. Daher werden in diesem Handbuch, in Ergänzung zu zahlreichen empfehlenswerten Veröffentlichungen der letzten Jahre (siehe Tabelle weiter oben und Kapitel 5.4 ausgewählte Literatur), konkrete Empfehlungen, Konzepte und Fallbeispiele aus 5 Jahren praktischer Arbeit veröffentlicht. Nach einer Einführung zu Grundlagen steht daher im Zentrum des Handbuchs die detaillierte Beschreibung eines der im Modellprojekt entwickelten Konzepte zur „Zielgerichteten Organisationsentwicklung zum Schutz vor (sexualisierter) Gewalt". Ergänzt wird dieses Konzept durch zwei konkrete Beispiele für Organisationsentwicklungsprozesse sowie durch Good-Practice-Beispiele zu unterschiedlichen Thematiken. Weiterhin enthält dieses Handbuch die Zusammenfassung einer Rechtsexpertise zu Fragestellungen, die im Rahmen des Projekts von Praktiker*innen aus den Einrichtungen immer wieder gestellt wurden.

Es handelt sich um ein Gemeinschaftswerk. Es war ein Anliegen, die Vielfältigkeit und manchmal auch Unterschiedlichkeit der Erfahrungen und Erkenntnisse abzubilden. Die jeweiligen Autor*innen schreiben aus ihrer Sicht über die Prozesse und Erfahrungen im Rahmen der Projektdurchführung.

Danksagung und Ausblick

Zur Umsetzung des Projekts „BeSt – Beraten & Stärken" haben viele Menschen beigetragen. Unser besonderer Dank gilt hier zunächst den Kolleg*innen aus den zehn kooperierenden Fachberatungsstellen sowie den Kindern und Jugendlichen, Mitarbeitenden und Leitungskräften aus den beteiligten Einrichtungen. Sie alle haben mit ihrem Engagement die Umsetzung des Projekts erst möglich gemacht. Darüber hinaus danken wir den Mitgliedern des wissenschaftlichen Beirats für die stets wertvollen und ideenreichen Impulse und die voranbringenden fachlichen Diskussionen. Wir danken auch dem Ministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) für die Projektförderung und den Referent*innen des BMFSFJ sowie den Mitarbeiter*innen des Bundesverwaltungsamts für die gute Zusammenarbeit.

Seit 2010 wurden von Politik, Forschung, Verbänden, Trägern, Einrichtungen, Fachstellen und Fachkräften umfangreiche Erfahrungen zum Thema „Schutz vor sexualisierter Gewalt in Institutionen" gemacht, spezifisches Fachwissen erarbeitet und veröffentlicht. Nachdem in einem ersten Schritt ausführliche Empfehlungen zu notwenigen Strukturen und Bestandteilen von Schutzkonzepten entwickelt und veröffentlicht wurden, wurden diese in den letzten Jahren in einem zweiten Schritt durch Empfehlungen und Konzepte ergänzt, die beschreiben, wie die dafür notwendigen Organisationsentwicklungsprozesse geplant und gesteuert werden können. In einem zukünftigen dritten Schritt sollten, darauf aufbauend, Forschungs- und Evaluationskonzepte erarbeitet werden, um die Wirksamkeit der bisher ausgearbeiteten Schutzkonzepte überprüfen und diese weiterentwickeln zu können.

Literatur

Beauftragter der Bundesregierung für die Belange von Menschen mit Behinderungen (2008). Die UN-Behindertenrechtskonvention, Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. Die amtliche, gemeinsame Übersetzung von Deutschland, Österreich, Schweiz und Liechtenstein. https://www.behindertenbeauftragter.de.

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2020). https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Sexualisierte_Gewalt_gegen_Kinder_und_Jugendliche.pdf.

BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2020). Sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche. Forschung fördern, Prävention verbessern, pädagogische Praxis stärken.

Eberhardt, Bernd; Naasner, Annegret; & Nitsch, Matthias (Hrsg.) (2016). Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Düsseldorf: DGfPI.

FRA – European Union Agency for Fundamental Rights (2015). FRA report: Violence against children with disabilities: legislation, policies and programmes in the EU. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2015-violence-against-children-with-disabilities_en.pdf.

Kappler, Selina; Hornfeck, Fabienne; Pooch, Marie-Theres; Kindler, Heinz; & Tremel, Inken (2019). Kinder und Jugendliche besser schützen – der Anfang ist gemacht. Schutzkonzepte gegen sexuelle Gewalt in den Bereichen: Bildung und Erziehung, Gesundheit, Freizeit. UBSKM. Berlin. https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/bibs2019/28116_UBSKM_DJI_Abschlussbericht.pdf. Aufgerufen 1.08.2020.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2016). „Unser Weg in eine inklusive Gesellschaft". Nationaler Aktionsplan 2.0 der Bundesregierung zur UN-Behindertenrechtskonvention (UN-BRK). https://www.bmfsfj.de/blob/130322/69f35d63d737a26af370066432810704/nap2-inklusion-data.pdf/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschuere_UNKonvention_KK.pdf?__blob=publicationFile&v=45.

GRUNDLAGEN

1. Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen

Maren Kolshorn

1.1 Öffentliche Wahrnehmung des Themas

Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen ist spätestens seit der vermehrten Aufdeckung von sexuellem Missbrauch in etablierten Institutionen 2010 in Deutschland kein Tabuthema mehr. Es wird inzwischen viel darüber berichtet, und auch, dass Filme und Romane die Thematik aufgreifen, scheint heute fast alltäglich. Auch wenn die Forschungslage in Deutschland nach wie vor unzureichend ist, so liegen doch seit gut 30 Jahren ausreichend Erkenntnisse vor, die verdeutlichen, dass wir es mit einem Problem mit weiter Verbreitung und massiven Konsequenzen zu tun haben. Auf zwischen 11 und 30 Milliarden Euro jährlich(!) schätzen Fachleute inzwischen die Folgekosten[1] sexueller Gewalt und anderer Formen von Kindesmisshandlung in Deutschland (Habetha et al., 2012, nach Jud et al., 2016, S. 58f).

Umso unverständlicher ist, dass diesem Thema zwar inzwischen viel mediale Aufmerksamkeit gewidmet und allseits Betroffenheit und Empörung geäußert wird, aber viel zu wenig nachhaltige und umfassende Maßnahmen dagegen ergriffen und finanziert werden.

Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen stellt die größte Gefährdung der seelischen und körperlichen Gesundheit von Kindern und Jugendlichen dar, häufig mit erheblichen Auswirkungen bis ins Erwachsenenalter. Trotz dieser Ausgangslage

- ist die Forschungslage hierzu nach wie vor extrem dünn. Andreas Jud et al. (2016) resümieren in einer diesbezüglichen Expertise: „Obschon die Bedeutung des Phänomens erkannt ist, muss die Datenlage zur Häufigkeit sexueller Gewalt an Kindern und Jugendlichen in Deutschland insgesamt als mager, für einzelne Bereiche sogar als dürftig gewertet werden. Dies steht im Widerspruch zur Bedeutung, welche Hilfen für Missbrauchsbetroffene in den Medien und der Politik wiederholt zugemessen wird." Dies gelte insbesondere für Hochrisikogruppen wie junge Menschen mit Behinderungen. Noch viel schlechter bestellt sei die Erforschung der Ursachen.

1 Damit sind z. B. die Kosten für medizinische und psychotherapeutische Behandlungen oder auch für Strafverfahren gemeint.

- ist das Thema sexualisierte Gewalt (und andere Formen der Kindesmisshandlung) bislang in Ausbildungen und Studiengängen zu pädagogischen, therapeutischen, juristischen oder medizinischen Berufen nicht regelhaft und ausreichend verankert.
- sind wir weit entfernt von einer flächendeckenden Verfügbarkeit von Fachberatungsstellen und Präventionsangeboten und deren Finanzierung. Dies gilt insbesondere für Angebote für Jungen und für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen.

1.2 Was ist sexualisierte Gewalt?

Sexueller Missbrauch oder sexualisierte Gewalt[2] an Kindern ist jede sexuelle Handlung, die an oder vor Mädchen und Jungen vorgenommen wird bzw. zu der sie aufgefordert werden. Sexualisierte Gewalt an Jugendlichen sind sexuelle Handlungen gegen deren Willen, auch wenn sie diesen nicht äußern können, weil der Täter bzw. die Täterin eine Macht- oder Autoritätsposition ausnutzt. Sexueller Missbrauch sind weiterhin Handlungen, denen Mädchen und Jungen aufgrund körperlicher, seelischer oder geistiger Unterlegenheit nicht wissentlich zustimmen können.

Im Strafrecht befassen sich §§ 174–184 StGB mit sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen. Hier sind drei verschiedene Schutzaltersgrenzen relevant. Sexuelle Handlungen an Kindern, d. h. Personen unter 14 Jahren, sind grundsätzlich verboten. Aber „auch die Sexualität von Jugendlichen unterliegt dem staatlichen Schutz, etwa wenn bei unter 16-Jährigen ein Obhutsverhältnis besteht – wie zwischen Eltern und Kindern, in der Schule oder in der Ausbildung. Unter bestimmten Umständen sind Jugendliche sogar bis zum 18. Lebensjahr geschützt, etwa bei leiblichen Kindern, wenn die Stellung im Obhutsverhältnis ausgenutzt wird oder unter Ausnutzung einer Zwangslage." (https://beauftragter-missbrauch.de/recht/strafrecht, Aufruf 05.11.19). Sexualisierte Gewalt ist – wie noch weiter ausgeführt wird – eine geschlechtsbezogene Form von Gewalt und eine Menschenrechtsverletzung.

2 Die Begriffe *sexueller Missbrauch* und *sexualisierte Gewalt* werden in diesem Kapitel synonym verwendet.

1.3 Ausmaß

2016 haben Jud et al. eine Expertise zum Thema „Häufigkeitsangaben zum sexuellen Missbrauch" im Auftrag des Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs fertiggestellt. Ihr Fazit: „Eine genaue Schätzung der Häufigkeit sexueller Viktimisierung [Opferwerdung, M.K.] von Kindern und Jugendlichen in Deutschland ist aufgrund der vorhandenen Daten kaum möglich." Nach intensiver Diskussion vorliegender deutscher Studien und dem Vergleich mit internationalen Studien kommen sie dennoch zu zwei deutlichen Erkenntnissen. Und zwar

1. stehe es fest, „dass sowohl national wie international ein bedeutsamer Teil der Bevölkerung von sexueller Gewalt in der Kindheit und ihren Folgen betroffen ist",
2. sei „die höhere Betroffenheit des weiblichen Geschlechts" erhärtet (Jud et al., 2016, S. 61).

Die Vergleichbarkeit der vorliegenden Studien wird erschwert beispielsweise durch unterschiedliche Definitionen von sexualisierter Gewalt, unterschiedliche Forschungsinstrumente und Stichproben. Einig sind sich jedoch alle Forschenden, dass das sogenannte Hellfeld, also die bei Polizei oder anderen Behörden bekannt gewordenen Fälle, nur einen Bruchteil der real verübten Gewalttaten abbildet. Und selbst fehlt es – abgesehen von der Polizei – an einer systematischen Erfassung aller bekannt gewordenen Fälle sexualisierter Gewalt an Kindern.
Nichtsdestotrotz erlauben die vorliegenden Studien vorsichtige Schätzungen. Wir müssen davon ausgehen, dass mindestens jedes fünfte Mädchen und jeder zehnte Junge von sexualisierter Gewalt betroffen sind. Das bedeutet, bildlich gesprochen, dass in jeder Schulklasse Betroffene sitzen. (Vgl. UBSKM, 2020) Diese Zahlen beziehen sich allerdings im Wesentlichen auf Kinder und Jugendliche ohne Behinderungen.

Mädchen und Jungen mit Behinderungen sind bislang kaum in der Forschung berücksichtigt worden. Das hat verschiedene Gründe, u.a., dass für viele von ihnen – aufgrund ihrer Behinderungen – das herkömmliche Forschungsinstrumentarium zur Befragung nicht geeignet ist. Dies gilt insbesondere für Menschen mit einer geistigen Behinderung. Diese werden bislang in der Forschung fast überhaupt nicht erfasst. Die wenigen vorliegenden Studien zeigen jedoch deutlich, dass Mädchen und Jungen mit einer Behinderung zwei- bis dreimal so häufig sexualisierte Gewalt erleben wie Kinder und Jugendliche ohne Behinderungen (z. B. Erweiterungsstudie unter http://www.speak-studie.de/presse.html; „Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland", BMFSFJ, 2014). Behinderung stellt also einen erheblichen Risikofaktor dafür dar, Opfer von sexualisierter Gewalt zu werden, der dringend weiter erforscht werden muss. Die oben erwähnte Expertise kommt zu folgendem Schluss: „Auch für spezifische Risikopopulationen fehlen bislang aussagekräftige Daten in Deutschland. So scheint gerade ein regelmäßiges Monitoring für Populationen mit erhöhtem Risiko wie ... Kinder und Jugendliche mit geistiger Behinderung sinnvoll" (Jud et al. 2016, S. 57).

Ebenfalls wenig erforscht ist bislang die sexualisierte Gewalt, die von Jugendlichen verübt wird. So weist die Speak-Studie, für die repräsentative Befragungen von Mädchen und Jungen ohne und mit Behinderungen durchgeführt wurden, auf das große Ausmaß sexualisierter Gewalt durch Gleichaltrige und die gravierenden Folgen für die Betroffenen hin.
Wird sexueller Missbrauch häufiger oder vielleicht auch seltener, weil getroffene Maßnahmen greifen? Aufgrund der schlechten Forschungslage kann dazu keine Aussage für Deutschland getroffen werden. Die Tatsache, dass immer häufiger über Missbrauchsfälle berichtet wird, zeigt zunächst nur, dass immer mehr Fälle bekannt werden, die früher eher nicht ans Tageslicht gekommen wären. Besorgniserregend ist, dass die Digitalisierung neue Formen sexualisierter Gewalt hervorgebracht hat (z.B. Sexting) und Täter und Täterinnen durch das Internet über vollkommen veränderte Zugangs- und Zugriffsmöglichkeiten verfügen (z.B. Cybergrooming). So scheint z. B. das Thema Kinderpornografie/ Missbrauchsdarstellungen durch die technischen Möglichkeiten der Erstellung und Verbreitung immer größere Ausmaße anzunehmen. In Beratungsstellen ist dies – im Gegensatz zu früher – inzwischen ein sehr häufiges Thema.

1.4 Erscheinungsbild sexualisierter Gewalt

Eines der größten Probleme bei sexuellem Missbrauch ist, dass er so schwer zu erkennen ist. In der Regel gibt es keine deutlichen körperlichen Hinweise, und zumeist berichten die Betroffenen auch nicht davon. Manche können es nicht, z. B. weil ihnen das Wissen und die Begriffe dafür fehlen das Geschehene auszudrücken oder weil sie zu jung sind, um sich auszudrücken, oder durch eine Behinderung in ihrer Kommunikationsfähigkeit eingeschränkt sind. Andere wären zwar theoretisch in der Lage dazu, werden aber durch Scham- und Schuldgefühle und die – oft berechtigte – Angst vor den Konsequenzen davon abgehalten. Eine aktuelle Studie zeigt, dass etwa die Angst vor einem Auseinanderbrechen der Familie betroffene Mädchen häufig davon abhält, den sexuellen Missbrauch zu offenbaren (Kavemann et al., 2015).
Menschen im Umfeld von Betroffenen und Tätern bzw. Täterinnen sind also gefordert, die eigenen „Antennen" für das Thema zu verfeinern und sensibel für Hinweise zu werden, um sexuellen Missbrauch wahrzunehmen und zu intervenieren. Dafür braucht es ein Bewusstsein für das große Ausmaß von Gewalt und Wissen über ihre Erscheinungsformen: Wer sind die Betroffenen? Wer sind die Täter/ Täterinnen? Mit welchen Strategien verwickeln Täter und Täterinnen ihre Opfer in Missbrauchsbeziehungen und verhindern eine Aufdeckung?

Wer sind die Betroffenen?

Zu den Betroffenen sexualisierter Gewalt in Kindheit und Jugend können folgende Erkenntnisse als gesichert angesehen werden:

Betroffen sind Mädchen und Jungen, wobei Mädchen die größere Opfergruppe stellen. Diese Erkenntnis ist insofern wichtig, als sie deutlich macht, dass sexualisierte Gewalt geschlechtsbezogene Gewalt ist. Dies muss bei der Ursachenanalyse und der Konzeption von Maßnahmen berücksichtigt werden. Gleichzeitig ist jedoch wichtig zu erkennen, dass auch Jungen in erheblichem Ausmaß betroffen sind, was lange nicht zur Kenntnis genommen wurde. Die Notwendigkeit spezieller Angebote für Jungen und Männer wurde erst spät erkannt. Entsprechend fehlt es nach wie vor besonders an jungenspezifischen Präventions- und Hilfsangeboten.

Die Betroffenen kommen aus allen gesellschaftlichen Schichten. Deshalb müssen Präventions- und Hilfsangebote für alle Kinder zur Verfügung gestellt werden.

Alle Altersgruppen sind betroffen. Zumeist beginnt sexualisierte Gewalt vor der Pubertät. Besonders früher sexueller Missbrauch ist schwer aufzudecken, da die Betroffenen sich selbst noch nicht äußern können. Dies verdeutlicht u. a., dass Präventionsmaßnahmen für jede Altersstufe – auch bereits in der Kindertagesstätte – notwendig sind.

Bisweilen findet sich auch heute noch das Stereotyp, dass „sexy" Kleidung Mädchen (Jungen offenbar nicht) gefährde, Opfer von sexualisierter Gewalt zu werden. Entsprechend werden einige Mädchen immer noch mit dem gut gemeinten Rat konfrontiert, sich zum eigenen Schutz besser „anständig" zu kleiden. Dies kann jedoch dazu führen, dass Mädchen sich schuldig fühlen, wenn sie Gewalt erleben. Eine solche Haltung verschiebt die Verantwortung für Gewalt auf die Betroffenen.

Täterstudien zeigen, dass Opfer nach anderen Kriterien ausgewählt werden.

Welche Risikofaktoren wurden tatsächlich identifiziert?

Ein relevanter Risikofaktor wurde bereits genannt: Mädchen und Jungen mit einer Behinderung scheinen die Gruppe mit der höchsten Gefährdung zu sein. Gleichzeitig werden sie aber von der Gesellschaft und von Fachkräften der Behindertenhilfe häufig nicht als mögliche Zielgruppen von Tätern und Täterinnen wahrgenommen. Zudem existieren bislang kaum Präventions- und Hilfsangebote für sie. Diese Lücke ein Stück weit zu schließen, war das Hauptanliegen des Modellprojektes „BeSt – Beraten und Stärken".

Ein weiterer zentraler Risikofaktor scheint die emotionale Bedürftigkeit von Mädchen und Jungen zu sein. Kinder, die einen Mangel an Zuwendung durch Erwachsene haben, sind leichter mit Aufmerksamkeit zu ködern. Studien zeigen, dass Täter/Täterinnen dies gezielt ausnutzen. Oft geht der Mangel an Zuwendung damit einher, dass die Kinder auch keine erwachsenen Vertrauenspersonen haben, an die sie sich im Falle sexualisierter Gewalt wenden könnten.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der sich in Studien und auch in der Beratungspraxis zeigt, sind frühere Gewalterfahrungen. Mädchen und Jungen, die bereits früher körperliche oder sexualisierte Gewalt oder auch Vernachlässigung erfahren oder auch Gewalt unter den Eltern miterlebt haben, sind stärker gefährdet, (erneut) sexualisierte Gewalt zu erleiden. Es ist zu vermuten, dass hierbei eine große Rolle

spielt, wie die früher erlittene Gewalt beendet wurde, ob es von Erwachsenen klare Normsetzungen gegen die Gewalttat gab und, ob das Kind die Möglichkeit hatte, die Erfahrung angemessen zu verarbeiten.
Diese Risikofaktoren können wichtige Hinweise darauf geben, welche Zielgruppen in der Prävention besonders bedacht werden müssen. Sie dürfen auf keinen Fall so missverstanden werden, dass nur diese Kinder und Jugendlichen zu Opfern werden. Auch starke und selbstbewusste Mädchen und Jungen mit stabilen Beziehungen zu Erwachsenen können Opfer sexualisierter Gewalt werden. Und auch sie haben in der Regel gute Gründe dafür, anderen nichts davon zu erzählen.

Wer sind die Täter/Täterinnen?

Die kurze – und erschreckende – Antwort auf diese Frage lautet: zum großen Teil ganz normal wirkende Männer. Deshalb erscheint es so unvorstellbar, wenn der gute Freund, der nette Nachbar oder der freundliche Kollege im Verdacht steht.
Aber auch Frauen verüben sexualisierte Gewalt an Jungen und Mädchen. Ihr Anteil an allen Tätern und Täterinnen ist deutlich geringer als der Anteil von Männern. Man nimmt derzeit an, dass der Anteil von Täterinnen bei sexuellem Missbrauch bei 10–15 Prozent liegt (Kavemann, Braun (2002) S. 122.) Sexualisierte Gewalt durch Frauen wird bis heute meist übersehen oder bagatellisiert. Die von ihnen verübte Gewalt ist jedoch nicht harmloser als die von Männern. Über Täterinnen ist wenig bekannt, da sie bisher kaum Gegenstand von Forschung sind. Die wenige vorhandene Forschung und Erfahrungen aus Beratungen und dokumentierten Fällen zeigen deutlich, dass es auch hier um Gewalt mit oft massiven Auswirkungen geht. Frauen scheinen eher Jungen als Mädchen zu missbrauchen. Mit Hinblick auf den hohen Anteil von männlichen Tätern, kann allerdings davon ausgegangen werden, dass Jungen insgesamt häufiger Gewalt durch Männer erfahren (Mikado-Studie, 2015).
Die Täter/Täterinnen kommen aus allen Schichten und sie kommen zumeist aus dem engen sozialen Umfeld der Betroffenen. Sie sind Familienmitglieder oder andere, denen Eltern ihre Kinder anvertrauen und denen Mädchen und Jungen vertrauen: Trainer*innen, Lehrer*innen, Babysitter*innen, Priester, Betreuer*innen usw.

Wer sind die Männer, die sexualisierte Gewalt verüben?[3]

Was Täter betrifft, so halten sich sehr hartnäckig falsche Vorstellungen im öffentlichen Bewusstsein.[4] Diese Vorstellungen basieren in der Regel auf der Annahme, dass es sich bei sexuellem Missbrauch um eher seltene Ausnahmefälle handelt.

3 Über Frauen ist – wie erwähnt – noch zu wenig bekannt.

4 Über weibliche Täterinnen gibt es kaum Vorstellungen, da Frauen als Täterinnen zumeist nicht wahrgenommen werden.

Am langlebigsten ist der Mythos des „Triebtäters". Dahinter steht die Vorstellung, dass männliche Sexualität biologisch bedingt aggressiver als die weibliche sei und, dass Männer einen viel stärkeren (teilweise krankhaften) Sexualtrieb hätten als Frauen. Hinter dem Bild des „Triebtäters" steht die kausale Annahme, dass ein starker Sexualtrieb, möglicherweise in Kombination mit sexueller Frustration, z. B. weil der Mann keine Möglichkeit zu einvernehmlichem Sex hat, zu sexueller Gewalt führe. Interessanterweise bleibt zumeist unhinterfragt, wie es denn vom einen zum anderen kommt, also warum etwa einem sexuell bedürftigen Mann ein – sexuell unreifes – Kind als Sexual-„Partner/-in" passend zur Befriedigung der Bedürfnisse erscheint oder warum es für ihn befriedigend ist, sexuelle Handlungen an einem weinenden oder erstarrten Kind vorzunehmen, oder auch, warum ihn moralische Bedenken nicht von seiner Tat abhalten. Zudem könnte man sich fragen, warum denn Frauen so viel seltener zu Täterinnen werden, obwohl sicher auch viele Frauen sexuell bedürftig sind (vgl. Kolshorn, 2018, S. 139f).

Weit verbreitet ist zudem die Vorstellung, dass Täter pädosexuell seien, also in ihrem sexuellen Interesse auf Kinder beschränkt. Dies trifft jedoch nur auf einen kleineren Teil der Täter zu. Täter sind zumeist auch nicht psychisch krank. Man darf hier nicht den Fehler machen, im Rückschluss von der Tat auf die psychische Gesundheit zu schließen („Wer so was tut, muss ja krank sein!").

Diese Mythen suggerieren, dass Täter aus irgendeinem Grund nicht anders könnten, als Kinder zu missbrauchen. Ihr starker Trieb oder eine psychische Erkrankung zwinge sie in irgendeiner Weise dazu. Sie bräuchten demnach Therapie, vielleicht auch triebdämpfende Medikamente. Dass Täter und auch Täterinnen sich bewusst entscheiden, ein Kind zu missbrauchen, und sich genauso auch dagegen entscheiden könnten, ist für viele Menschen unvorstellbar. Dies zeigen uns sehr deutlich die Diskussionen, die wir als Fachkräfte des Frauennotruf Göttingen e.V.s im Rahmen unserer Schulungen mit Teilnehmenden führen.

Aber genau davon muss ausgegangen werden. Allein die Tatsache, dass die Taten in der Regel gut geplant sind – wie weiter unten noch erläutert wird –, widerlegt die Vorstellung von „spontanen Triebdurchbrüchen". Die Mythen sind nicht haltbar.

Macht man sich dies bewusst und berücksichtigt zudem das große Ausmaß von sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen, so kommt man nicht umhin festzustellen, dass sexuelle Gewalt tatsächlich kein seltenes abweichendes Verhalten ist, sondern gesellschaftliche Normalität. Normal nicht im Sinne von „in Ordnung", sondern im Sinne von „alltäglich".

Abschließend soll noch die Frage erörtert werden, ob Täter selbst früher Opfer von sexualisierter Gewalt gewesen sind. Diese Frage ist nicht einfach zu beantworten. Gäbe es einen einfachen kausalen Zusammenhang, so müssten viel mehr Frauen Täterinnen sein, da deutlich mehr Mädchen als Jungen sexualisierte Gewalt erfahren. Die vorliegende Forschung zeigt zwar, dass Täter häufiger als Nicht-Täter angeben, selbst Gewalt oder Vernachlässigung erlebt oder Gewalt unter den Eltern miterlebt haben. Sie zeigt aber eben auch, dass nicht alle Täter selbst Gewalt oder Vernachlässigung erlebt oder miterlebt haben. Weiterhin zeigt die vorliegende Forschung, dass der bei weitem größte Teil der Jungen, die sexualisierte Gewalt erleben mussten nicht zum Täter wird (vgl. Whitaker et al., 2008 und Zimmer-

mann, 2010). Das bedeutet, dass wir es hier nicht mit einem einfachen Kausalzusammenhang zu tun haben können, sondern höchstens mit einem möglichen von vielen Risikofaktoren zu tun haben. Es „…fehlen doch ganz klar Längsschnittstudien, die aufzeigen können, welche Faktoren tatsächlich ein erhöhtes Risiko angeben, und welche nur Korrelate des Missbrauchshandelns sind." (Zimmermann, 2010 S. 56).
Keinesfalls darf man betroffenen Jungen (und Mädchen) als potenziellen zukünftigen Tätern (und Täterinnen) begegnen. Sie sind Opfer und haben Anspruch auf Hilfe. Die meisten von ihnen werden keine Täter und Täterinnen, ganz im Gegenteil reflektieren viele von ihnen auch sehr bewusst Gewalt- und Geschlechterverhältnisse.

1.5 Strategien von Tätern/Täterinnen

Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen geschieht nicht plötzlich aus „heiterem Himmel".
Es ist ein planvoller Prozess. Missbrauch beginnt lange vor dem ersten Übergriff. Täter bzw. Täterinnen gehen strategisch vor: Sie wählen gezielt Kinder aus und verwickeln sie in eine Missbrauchsbeziehung. Sie planen die Taten sorgfältig und sorgen bereits im Vorfeld dafür, dass ihnen das Umfeld vertraut.
Einige Täter wählen gezielt Tätigkeiten in pädagogischen Arbeitsfeldern und suchen sich dort Einrichtungen, in denen die Wahrscheinlichkeit, dass ihre Missbrauchshandlungen aufgedeckt werden, niedrig ist. Sie bevorzugen beispielsweise Einrichtungen ohne Schutzkonzepte, achtsame Kolleg*innen und wirksame Fachaufsichten.
Natürlich sind nicht alle Fälle gleich, aber es ist trotzdem verblüffend, wie ähnlich sich die meisten Tatmuster sind.
Im ersten Schritt wählen Täter/Täterinnen ein Kind aus, welches ihnen geeignet scheint. Das können Mädchen oder Jungen mit den genannten Risikofaktoren sein und/oder Kinder bzw. Jugendliche, auf die sie leicht Zugriff haben. Fragt man Fachkräfte in Einrichtungen, ob sie eine Idee haben, welches der von ihnen betreuten Kinder ein Täter oder eine Täterin auswählen würde, so haben sie zumeist sofort ein „bestimmtes Kind" vor Augen. Sie sind erschrocken, wenn ihnen klar wird, wie einfach es wäre, in ihrer Einrichtung ein Kind zu missbrauchen.
Täter/Täterinnen intensivieren im zweiten Schritt den Kontakt, ködern das Kind mit Aufmerksamkeit, Zuwendung und Geschenken. Sie erlauben dem Kind vielleicht, etwas eigentlich Verbotenes zu tun, und machen es damit erpressbar. Gleichzeitig bauen viele Täter/Täterinnen ein gutes Vertrauensverhältnis zum Umfeld des Kindes auf. Irgendwann testen sie, wie das Kind auf zunächst leichte Übergriffe reagiert. Zu diesem Zeitpunkt haben die Betroffenen schon etwas zu verlieren: die Zuwendung des Täters bzw. der Täterin. Und sie haben vielleicht auch das Gefühl, etwas zurückgeben zu müssen, weil sie Geschenke bekommen haben. Irgendwann steigern Täter/Täterinnen die Übergriffe, und parallel vermitteln sie den Betroffenen manchmal sexuelle Normen, die falsch, ihrem Vorhaben aber dienlich sind („das machen alle, die sich mögen"). Täter/Täterinnen isolieren Betroffene von anderen und

manipulieren sie so, dass sie das Gefühl haben, freiwillig mitzumachen. Gleichzeitig verpflichten alle Täter und Täterinnen die Betroffenen zur Geheimhaltung, zumeist mithilfe von Drohungen, und sie „vernebeln" weiter das Umfeld.
War diese Manipulation erfolgreich, so sind die Betroffenen kaum noch in der Lage, sich Hilfe zu holen. Sie schämen sich, fühlen sich schuldig, haben – zu Recht – Angst infolge der Drohungen. Das Umfeld wird die Taten kaum wahrnehmen, weil es sich von diesem „netten Menschen" nicht vorstellen kann, dass er/sie gewalttätig ist. Macht das Kind dennoch Äußerungen oder entsteht ein Verdacht aus anderen Gründen, so muss sich das Umfeld entscheiden: Wem glaube ich mehr? Dem/der netten engagierten Beschuldigten oder dem Kind, das ohnehin schon auffälliges Verhalten zeigt?
Bei aufkommenden Anschuldigungen haben Täter/Täterinnen meist schnell eine Erklärung parat: So seien die benannten Handlungen etwa versehentlich geschehen oder von den Mädchen und Jungen oder übersensiblen Erwachsenen falsch verstanden oder überinterpretiert worden.
Diese Dynamik zu durchbrechen ist schon für Mädchen und Jungen ohne Behinderungen schwer, für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen ist es fast unmöglich, besonders wenn sie in ihrer Kommunikation beeinträchtigt sind und es ihnen an Wissen und kompetenten Ansprechpersonen fehlt.

1.6 Folgen

Die Folgen sexualisierter Gewalt können unterschiedlich sein. Sie hängen ab von der Beziehung zum Täter bzw. der Täterin, von Ausmaß und Dauer der Gewalt, von Vorerfahrungen mit Gewalt, von der Resilienz[5] der Betroffenen, der Unterstützung, die sie erfahren und ihren Möglichkeiten, das Erlebte zu verarbeiten. Es gibt keine spezifischen Folgen von sexualisierter Gewalt. Eindeutige körperliche Spuren sind selten festzustellen, da Täter/Täterinnen zumeist strategisch so vorgehen, dass die Gewalt keine sichtbaren Spuren hinterlässt. Häufig kann man Traumafolgestörungen wie Ängste, Konzentrations- und Schlafstörungen sowie Schreckhaftigkeit beobachten. Aber diese Symptome können auch andere Ursachen haben. Angesichts der Häufigkeit sexualisierter Gewalt sollte jedoch immer, wenn ein Mädchen oder Junge eine Not durch psychische, körperliche oder Verhaltensauffälligkeiten zeigt, auch die Möglichkeit einer Gewalterfahrung bedacht werden.
Sexualisierte Gewalt hat oft schwere und langfristige Folgen, besonders wenn die Gewalt lange andauert und die Betroffenen sich niemandem anvertrauen können bzw. ihnen nicht geglaubt wird. Es ist vergleichbar mit einer Verletzung, die nie behandelt wurde und deshalb nicht gut verheilen kann.
Bei Kindern und Jugendlichen mit Behinderungen kommt oft erschwerend hinzu, dass sie sich nicht ausdrücken können, weil ihnen Wissen fehlt oder sie in ihrer Kommunikationsfähigkeit eingeschränkt sind. Bei ihnen besteht zudem die Gefahr, dass Auffälligkeiten, die sie als Folge einer Gewalterfahrung zeigen – z. B. Aggressivität, Ängstlichkeit oder dissoziative Verhaltensweisen – nicht als solche diagnostiziert, sondern als Folge der Behinderung verkannt werden.

5 Resilienz bezeichnet die persönliche Fähigkeit, Krisen zu verarbeiten.

Die Studie von Monika Schröttle zu „Lebenssituationen und Belastungen von Frauen mit Behinderungen in Deutschland" verdeutlicht zudem, dass auch die Behinderung selbst Folge einer Gewalterfahrung sein kann: „In der Studie wird der wechselseitige Zusammenhang von Gewalt und gesundheitlicher Beeinträchtigung/Behinderung im Leben von Frauen sichtbar. Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen haben nicht nur ein höheres Risiko, Opfer von Gewalt zu werden; auch umgekehrt tragen (frühere) Gewalterfahrungen im Leben der Frauen häufig zu späteren gesundheitlichen und psychischen Beeinträchtigungen und Behinderungen bei. So war ein großer Teil der befragten Frauen – auch jener, deren Behinderungen erst im Erwachsenenleben aufgetreten waren – bereits in Kindheit und Jugend einem erheblichen Ausmaß von Gewalt durch Eltern und andere Personen ausgesetzt. Sie haben mitunter häufiger (und schwerere) körperliche, vor allem aber deutlich häufiger psychische Übergriffe durch Eltern erlebt als Frauen im Bevölkerungsdurchschnitt. Sie waren darüber hinaus, je nach Untersuchungsgruppe, zwei- bis dreimal häufiger sexuellem Missbrauch in Kindheit und Jugend ausgesetzt" (BMFSFJ, 2012, S. 19f, Hervorhebungen im Original).

Expert*innen sind der Ansicht, dass sich Frauen mit geistiger Behinderung und Frauen ohne Behinderung nicht in den verschiedenen Folgen unterscheiden, „sondern darin, in welcher Weise sie Zugang zu Beratungs- und Unterstützungsangeboten erhalten" (Leierseder, 2015, S. 83).

1.7 Ursachen und Bedingungsgefüge sexualisierter Gewalt

Um sexuelle Gewalt zu begreifen, muss man sich als Erstes bewusst machen, dass es sich hier um geschlechtsbezogene Gewalt handelt, verübt vor allem von Männern und in erster Linie an Mädchen. Geschlechtsbezogen bedeutet aber nicht, dass Männer „von Natur aus" zu sexualisierter Gewalt neigen, während Frauen und Mädchen „von Natur aus" eher Opfer sind. Man muss sich auch verabschieden von der Vorstellung, dass menschliche Sexualität in irgendeiner Form „natürlicherweise ist, wie sie ist". Glammeier (2018, S. 104f) schreibt dazu: „Sexualität ist aber weder natürlich noch von Natur aus gut oder gewaltfrei. Sie ist vielmehr eine soziale, kulturelle und symbolische Konstruktion wie Geschlecht auch und in unserer Gesellschaft vor dem Hintergrund eines hierarchischen Geschlechterverhältnisses sind unsere Sexualitätskonstruktionen auch mit Macht und Gewalt verbunden."
In diesem Zusammenhang zitiert Glammeier (ebd., S. 103) auch Befunde, die belegen, dass sexualisierte Gewalt gegen Frauen und Kinder in einem Zusammenhang mit einem hierarchischen Geschlechterverhältnis steht. Dies beinhaltet z. B. die Abwertung von Frauen, die Bejahung von Machtungleichgewichten zugunsten von Männern, ein aggressiv-dominantes Männerbild und die Vorstellung, dass Männer gegenüber Frauen und Erwachsene gegenüber Kindern bestimmte Rechte haben.
Für sexualisierte Gewalt gibt es keine einfachen monokausalen Erklärungen. Vielmehr führt ein komplexes Bedingungsgefüge dazu, dass Gewalt verübt, oft nicht beendet wird und die Betroffenen in der Regel mit den Folgen allein gelassen werden[6].

6 siehe hierzu z. B. Kolshorn (2018)

Bei der Frage nach den Ursachen ist es wichtig, den Blickwinkel zu erweitern und nicht nur zu betrachten, warum Menschen sexuell gewalttätig werden (Täter-/Täterinnen-Perspektive). Dies wurde in Kapitel 2.4.2 diskutiert. Zum Verständnis des Gesamt-Geschehens als Basis für die Prävention müssen zwei weitere Perspektiven analysiert werden: die Perspektive der Opfer und die Perspektive des Umfeldes.

Aus der Opfer-Perspektive muss betrachtet werden, welche Faktoren es Betroffenen erschweren, sich zur Wehr zu setzen bzw. Hilfe zu holen.

Aus der Umfeld-Perspektive gilt es zu klären, was es braucht, damit Menschen aus dem Umfeld von Tätern/Täterinnen und Opfern die Gewalt erkennen und effektiv intervenieren.

Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen passiert nicht nur, weil ein Täter/eine Täterin ein Kind angreift. Sie passiert auch, weil Mädchen und Jungen allein gelassen und nicht geschützt werden. Massive und langfristige Folgen von Gewalt sind mitbedingt durch fehlende oder unangemessene Prävention und Intervention.

Eine solche Betrachtung verdeutlicht, dass es eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe ist, Kinder und Jugendliche zu schützen und nicht etwa nur eine medizinische oder juristische.

1.8 Fazit: Es braucht noch viel für effektiven Kinderschutz!

Sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen hat ein erhebliches Ausmaß und häufig massive Folgen. Besonders gefährdet und bisher kaum geschützt sind Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen und Behinderungen. Das stellt alle Erwachsenen, die privat oder beruflich Verantwortung für sie tragen, vor große Herausforderungen. Einrichtungen und Organisationen brauchen Schutzkonzepte, die so gut wie möglich sicherstellen, dass Mädchen und Jungen vor Gewalt geschützt werden und Hilfe bekommen, wenn sie welche benötigen. Was ein solches Schutzkonzept beinhaltet, wie man es erarbeitet und vor welchen besonderen Herausforderungen Einrichtungen der Behindertenhilfe stehen, behandelt Kapitel 3.

Literatur

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2014). Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland.

Glammeier, Sandra (2018). Perspektiven der Geschlechtertheorie auf sexualisierte Gewalt. In: Alexandra Retkowski, Angelika Treibel & Elisabeth Tuider (Hrsg.), Handbuch sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte. Weinheim: Beltz Juventa, S. 102–110).

Habetha, Susanne; Bleich, Sabrina; Sievers, Christoph; Marschall, Ursula; Weidenhammer, Jörg; & Fegert, Jörg M. (2012). Deutsche Traumafolgekostenstudie: Kein Kind mehr – kein(e) Trauma(kosten) mehr? Kiel: IGSF Institut für Gesundheits-System-Forschung GmbH.

Jud, Andreas; Rassenhofer, Miriam; Witt, Andreas; Münzer, Annika; & Fegert, Jörg M. (2016). Häufigkeitsangaben zum sexuellen Missbrauch. Internationale Einordnung, Bewertung der Kenntnislage in Deutschland, Beschreibung des Entwicklungsbedarfs. Expertise. (Hrsg. Unabhängiger Beauftragter zu Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs.)

Kavemann, Barbara; Graf-van Kesteren, Annemarie; Rothkegel, Sibylle; & Nagel, Bianca (2015). Erinnern, Schweigen und Sprechen nach sexueller Gewalt in der Kindheit: Ergebnisse einer Interviewstudie mit Frauen und Männern, die als Kind sexuelle Gewalt erlebt haben. Wiesbaden: Springer VS.

Kavemann, Barbara/Braun, Gisela (2002). Frauen als Täterinnen. In: Bange, Dirk/ Körner, Wilhelm(Hrsg.): Handwörterbuch Sexueller Missbrauch, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe Verlag für Psychologie, S. 121–131.

Kolshorn, Maren (2018). Die Ursachen sexualisierter Gewalt – ein komplexes Bedingungsgefüge. In: Alexandra Retkowski, Angelika Treibel & Elisabeth Tuider (Hrsg.), Handbuch sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte. Weinheim: Beltz Juventa, S. 138–148.

Leierseder, Barbara (2015). Folgen sexualisierter Traumatisierung bei Frauen mit geistiger Behinderung. In: Ulrike Mattke (Hrsg.), Sexuell traumatisierte Menschen mit geistiger Behinderung: Forschung – Prävention – Hilfen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 71–84).

Mikado-Studie (2015). http://www.mikado-studie.de/tl_files/mikado/upload/MiKADO_Zusammenfassung.pdf. Aufgerufen 19.04.2020.

Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs 2020, zur Häufigkeit von sexuellem Missbrauch. https://beauftragter-missbrauch.de/praevention/was-ist-sexueller-missbrauch/zur-haeufigkeit-von-sexuellem-missbrauch. Letzter Zugriff 17.07.2020.

Whitaker, D. J., Le, B., Hanson, R. K., Baker, C. K., McMahon, P. M., et al. (2008). Risk factors for the perpetration of child sexual abuse: A review and meta-analysis. Child Abuse & Neglect, 32, 529-548.

Zimmermann, Peter (2010). Sexualisierte Gewalt gegen Kinder in Familien, Expertise im Rahmen des Projekts „Sexuelle Gewalt gegen Mädchen und Jungen in Institutionen“. Deutsches Jugendinstitut e.V. https://www.dji.de/fileadmin/user_upload/sgmj/Expertise_Zimmermann_mit_Datum.pdf. Letzter Zugriff 17.07.2020.

2. Studien zum Ausmaß an sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen

Bernd Eberhardt

2.1 Einleitung

> *„Ein Vergleich der Studien ist problematisch, da sich die Fragestellungen, die Gewaltdefinitionen, die Stichproben sowie die untersuchten Zeiträume der Gewalterfahrungen und nicht zuletzt die Einschlusskriterien von Menschen mit Behinderungen unterscheiden."*
> *(Hornberg et al., 2008, S. 22)*

Im deutschsprachigen Raum liegen derzeit 11 Studien, davon vier repräsentative Studien vor, die das Ausmaß an sexualisierter Gewalt gegen Menschen mit Beeinträchtigungen untersucht haben (Stand 2020). In sechs dieser Studien wurden Erwachsene mit Beeinträchtigungen selber zu ihrem Erleben von sexualisierter Gewalt in ihrer Kindheit und Jugend befragt. In zwei dieser sechs Studien zusätzlich Jugendliche ab 16 Jahren. Lediglich in einer Studie wurden Jugendliche mit Beeinträchtigungen im Alter zwischen 14 und 16 Jahren befragt *(siehe Übersicht zu deutschsprachigen Studien in diesem Kapitel).*

In keiner deutschsprachigen Studie wurden Kinder mit Beeinträchtigungen selber befragt.

In allen Studien, in denen Menschen mit Beeinträchtigungen selber befragt wurden, mussten diese mindestens in der Lage sein, mit einfacher oder leichter Sprache kommunizieren zu können. Menschen, die in ihrer Kommunikation auf besondere Ausdruckmöglichkeiten oder Hilfsmittel angewiesen sind (z.B. Talker) wurden in keiner Studie befragt.

Studien zum Ausmaß von sexualisierter Gewalt durch Mitarbeiter*innen und Jugendliche gegen Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen, die in (teil-)stationären Einrichtungen leben oder betreut werden, liegen ebenfalls nicht vor.

Ein Vergleich der Studien ist u.a. aufgrund folgender Problematiken erschwert. Einige Studien gehen von einer weiten Gewaltdefinition aus, die z.B. auch „Handlungen wie despektierliche Bemerkungen" (Zemp & Pircher, 1996, S. 8) einbezieht. Andere Studien gehen von einer eher engen Gewaltdefinition aus, z.B. „alle erzwungenen sexuellen Handlungen, (…), zu denen die Frau gegen ihren Willen durch körperlichen Zwang und/oder Drohungen oder dem Ausnützen eines Abhängigkeitsverhältnisses (…) gezwungen wurde" (Schröttle et al., 2013, S. 195).

Weiterhin gehen alle Studien von einer hohen Dunkelziffer aus. Die Offenbarung des eigenen Erlebens sexualisierter Gewalt ist für viele Menschen ein schwieriger Prozess. So können z.B. Scham, Ängste oder auch traumaspezifische Symptome wie z.B. Amnesien Menschen daran hindern, Dritten von ihren Gewalterfahrungen zu berichten (vgl. Kavemann, 2016).
Hinzu kommt, dass einige Menschen mit Beeinträchtigungen Schwierigkeiten haben können, erfahrene Gewalt als solche explizit wahrzunehmen und zu benennen (Hornberg et al., 2008 S. 24) und/oder, dass ihre Kommunikationsmöglichkeiten aufgrund nicht gelernter Begriffe oder dem Fehlen von Ausdrucksmöglichkeiten (z.B. spezifischer Gebärden, Begriffe auf Talkern) eingeschränkt sind.

Zusammenfassung der Studien und zukünftiger Forschungsbedarf

Alle deutschsprachigen Studien *(siehe Übersicht weiter unten)* weisen darauf hin, dass Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen ein höheres Risiko haben sexualisierte Gewalt zu erfahren als Kinder und Jugendliche ohne Beeinträchtigung.
Eine Studie weist weiterhin darauf hin, dass insbesondere für Kinder und Jugendliche mit einer Seh-, Hör-, oder Schwerstkörper/Mehrfachbehinderung ein noch einmal deutlich höheres Risiko besteht Opfer sexualisierter Gewalt zu werden (Schröttle et al., 2013, S. 348).

Zukünftige Studien sollten u.a. folgende Schwerpunkte haben:

- Sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche, die auf besondere Kommunikationsmittel oder Ausdruckmöglichkeiten (wie z.B. Talkern) angewiesen sind.
- Sexualisierte Gewalt durch Mitarbeiter*innen und Jugendliche gegen Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen, die in (teil-)stationären Einrichtungen leben oder betreut werden.

Anmerkung

Menschen sind in sehr unterschiedlichem Maße in ihrem täglichen Leben aufgrund von Beeinträchtigungen und/oder chronischen Erkrankungen eingeschränkt. In Studien und Aussagen zum Ausmaß an sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen sollte die Vielfalt an möglichen Beeinträchtigungen und Lebenssituationen berücksichtigt werden. Dennoch werden in einzelnen Studien und Veröffentlichungen verallgemeinernde Aussagen zum „Ausmaß an sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Behinderungen" gemacht. Menschen haben ein Recht darauf, dass die Diversität ihrer jeweiligen Beeinträchtigungen und Lebenssituationen und damit verbundene Risiken, sexualisierte Gewalt zu erleben, differenziert beachtet werden.

2.2 Ausgewählte Studien

Im Folgenden findet sich eine Übersicht zu den drei deutschsprachigen Studien, die die differenziertesten Aussagen zum Ausmaß an sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen machen. Eine differenzierte und kommentierte Übersicht aller Studien aus dem deutschsprachigen Raum zum Thema „Sexualisierte Gewalt gegen Menschen mit Beeinträchtigungen" wird Ende 2020 auf der Homepage der DGfPI e.V. veröffentlicht.

„Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland"

Schröttle, M., Hornberg, C., Glammeier, S., Sellach, B., Kavemann, B., Puhe, H., & Zinsmeister, J., 2013

In dieser **repräsentativen Befragung** wurden insgesamt 1.561 Frauen im Alter von 16 bis 65 Jahren mit und ohne Behindertenausweis, die in Haushalten und in Einrichtungen lebten und die starke, dauerhafte Beeintächtigungen und Behinderungen hatten, befragt. Dieser Studie liegt ein eher enges Verständnis von sexuellem Missbrauch zugrunde.

20-34% der Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen gaben an, sexuellen Missbrauch in Kindheit und Jugend durch Erwachsene erlebt zu haben. Sie waren damit etwa zwei- bis dreimal häufiger davon betroffen als Frauen im Bevölkerungsdurchschnitt (10%). Wird sexueller Missbrauch durch andere Kinder und Jugendliche, zusätzlich zu sexuellem Missbrauch durch Erwachsene, miteinbezogen, dann hat je nach untersuchter Gruppe jede zweite bis vierte Frau der Studie angegeben, sexuelle Übergriffe in Kindheit und Jugend erlebt zu haben.
25% der Frauen mit sogenannten geistigen Behinderungen, die in Einrichtungen lebten, gaben an, sexuellen Missbrauch in Kindheit und Jugend durch Erwachsene erlebt zu haben.

Die Autor*innen gehen davon aus, dass hier ein erhebliches Dunkelfeld besteht, da viele dieser Frauen sich nicht mehr erinnern konnten und/oder keine Angaben dazu gemacht haben. Weiterhin vermuten die Autor*innen, dass gerade Frauen mit sehr schweren geistigen Behinderungen und stark eingeschränkter Artikulationsfähigkeit, die durch Befragungsstudien nicht oder nur unzureichend erreicht werden können, in besonderem Maße gefährdet sind, Opfer von sexuellem Missbrauch zu werden.

In einer **nicht repräsentativen Zusatzbefragung** wurden 341 seh-, hör- und schwerstkörper-/mehrfachbehinderte Frauen (128 blinde/stark sehbehinderte Frauen, 130 schwerstkörper- und mehrfachbehinderte Frauen und 83 gehörlose/stark hörbehinderte Frauen) befragt.
Wird sexueller Missbrauch durch Kinder und Jugendliche mit einbezogen, dann haben über 50% der gehörlosen Frauen, 40% der blinden Frauen und 34% der körperbehinderten Frauen angegeben, in ihrer Kindheit und Jugend sexualisierte Gewalt erlebt zu haben.

Fazit der Autor*innen

„Die hohe Gewaltbetroffenheit aller Befragungsgruppen der vorliegenden Studie macht deutlich, dass Frauen mit Behinderungen bislang unzureichend vor körperlicher, sexueller und psychischer Gewalt geschützt und darüber hinaus vielfältigen Formen von Diskriminierung und struktureller Gewalt ausgesetzt sind.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse der vorliegenden Studie sind ziel- gruppenspezifische Präventions-, Interventions- und Unterstützungsmaßnahmen zu entwickeln, die zu einem nachhaltigen Abbau von Gewalt und Diskriminierung gegenüber Frauen mit unterschiedlichen Behinderungen beitragen."
Schröttle et al. S. 60

„SPEAK! Sexualisierte Gewalt in der Erfahrung Jugendlicher Erweiterungsstudie an Förderschulen"
Maschke S., Stecher L., 2018

An dieser repräsentativen schriftlichen Befragung nahmen 264 Schüler*innen aus Förderschulen mit unterschiedlichen Förderschwerpunkten (Sehen/ emotionale und soziale Entwicklung / Hören / körperliche und motorische Entwicklung / Lernen / Sprachheilförderung) teil. Nicht einbezogen wurden Förderschulen mit dem Förderschwerpunkt geistige Entwicklung. Die meisten Befragten waren zwischen 14 und 16 Jahre alt.
Die Ergebnisse sind repräsentativ für Jugendliche, die in der 9. und 10. Jahrgangsstufe eine Förderschule mit einem der oben aufgeführten Förderschwerpunkten besuchen.

- 50% der befragten Schüler*innen berichteten, bislang mindestens eine Erfahrung mit nicht-körperlichen Formen sexualisierter Gewalt gemacht zu haben. Der größte Teil hat dies bereits mehrfach erlebt.
- 30% der befragten Schüler*innen berichteten, bislang mindestens eine Erfahrung körperlicher sexualisierte Gewalt erlebt zu haben. Auch hier hat der größte Teil der Befragten dies bereits mehrere Male erlebt.

Fazit der Autor*innen

„Wir haben ausgeführt, dass Jugendliche insgesamt verletzlich sind. Dies gilt im Besonderen (und in mehrfacher Hinsicht) für Förderschülerinnen und -schüler."
Maschke S., Stecher L, 2013, S. 45

„Sexuelle Gewalt in der Lebenswirklichkeit von Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung – die Sicht der Betroffenen, Analyse bestehender institutioneller Hilfsmöglichkeiten und eine bedarfsorientierte Versorgungsplanung"
Klein S., Wawrok S. und Fegert J., 1999

An dieser nicht repräsentativen Befragung im Rahmen eines Forschungsprojektes zur Situation 12- bis 25-jähriger Berliner Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung, die sexualisierte Gewalt erfahren haben, wurden von 31 Einrichtungen Angaben über 116 der dort wohnenden Mädchen und Frauen gemacht.

- Die Einrichtungsleiter gaben an bzw. vermuteten, dass 27,6% der Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung bereits sexuelle Missbrauchserfahrungen gemacht haben.
- Ihre Vermutungen stützen sie auf verbale Aussagen und überwiegend allgemeine Verhaltensauffälligkeiten und -veränderungen.

Fazit der Autor*innen

„Diesem hohen Ausmaß sexualisierter Gewalterfahrungen geistig behinderter Bewohnerinnen steht eine äußerst unzureichende psychosoziale Versorgungslage gegenüber. Zum einen ist die Zugänglichkeit der befragten Anlauf- und Beratungsstellen für dieses Klientel erheblich eingeschränkt. Außerdem greifen Leiter/-innen aus Einrichtungen der Behindertenhilfe eher auf Fachkräfte zurück, die medizinisch-psychiatrische Kenntnisse, aber nicht unbedingt Kenntnisse im Umgang mit der Problematik der sexuellen Gewalt haben."
Klein S., Wawrok S. und Fegert J., 1999, S. 497

2.3 Übersicht deutschsprachiger Studien

Sexuelle Gewalt gegen Menschen mit geistiger Behinderung

- Bundesweite, nicht repräsentative, schriftliche Befragung von Mitarbeiter*innen aus 874 Wohneinrichtungen für Menschen mit geistigen Behinderungen.
- Noack C., Schmid H. (1994). Sexuelle Gewalt gegen Menschen mit geistiger Behinderung. Eine verleugnete Realität. Stuttgart: Klett Verlag.

Weil das alles weh tut mit Gewalt – Sexuelle Ausbeutung von Mädchen und Frauen mit Behinderung

- Nicht repräsentative Befragung von 130 Frauen mit Behinderung im Alter zwischen 17 und 69 Jahren, die in Einrichtungen in Österreich lebten.
- Zemp A., und Pircher, E. (1996). „Weil das alles weh tut mit Gewalt". Sexuelle Ausbeutung von Mädchen und Frauen mit Behinderung. Hrsg. vom Bundeskanzleramt, Abt. I/10, Wien, (Schriftenreihe der Frauenministerin Band 10). http://bidok.uibk.ac.at/library/zemp-ausbeutung.html

„Sexualisierte Gewalt im behinderten Alltag – Jungen und Männer mit Behinderung als Opfer und Täter"

- Nicht repräsentative Befragung von 136 Männern mit Behinderung im Alter zwischen 18 und 78 Jahren, die in Einrichtungen in Österreich lebten.
- Zemp A., Pircher, E., Schoibl H. (1997). Sexualisierte Gewalt im behinderten Alltag – Jungen und Männer mit Behinderung als Opfer und Täter, Projektbericht, unter Mitarbeit von Christine Neubauer, GenderLink – Netzwerk für Sozialforschung, Bundesministerin für Frauenangelegenheiten und Verbraucherschutz. – Wiederveröffentlichung im Internet. http://bidok.uibk.ac.at/library/zemp-gewalt.html

Sexuelle Gewalt in der Lebenswirklichkeit von Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung – die Sicht der Betroffenen, Analyse bestehender institutioneller Hilfsmöglichkeiten und eine bedarfsorientierte Versorgungsplanung

- Nicht repräsentative Befragung von Einrichtungsleitungen aus 31 Einrichtungen zur Situation 12–25-jähriger Berliner Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung.
- Klein S., Wawrok S.; Fegert J. 1999, Sexuelle Gewalt in der Lebenswirklichkeit von Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung – Ergebnisse eines Forschungsprojekts Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 48 (1999) 7, S. 497–513. https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/2427/1/48.19997_3_41745.pdf_new.pdf

Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland

- Repräsentative Befragung von 1.561 Frauen im Alter von 16 bis 65 Jahren mit und ohne Behindertenausweis, die in Haushalten und in Einrichtungen leben und die starke, dauerhafte Beeinträchtigungen und Behinderungen haben.
- Nicht repräsentative Zusatzbefragung von 341 seh-, hör- und schwerstkörper-/mehrfachbehinderten Frauen
- Schröttle, M., Hornberg, C., Glammeier, S., Sellach, B., Kavemann, B., Puhe, H., & Zinsmeister, J. (2013). Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland – Langfassung. Ergebnisse der quantitativen Befragung. Endbericht. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
- https://www.bmfsfj.de/blob/94206/1d3b0c4c545bfb04e28c1378141db65a/lebenssituation-und-belastungen-von-frauen-mit-behinderungen-langfassung-ergebnisse-der-quantitativen-befragung-data.pdf

Lebenssituation und Belastung von Männern mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland

- Repräsentative Befragung von insgesamt 204 Männern im Alter von 16 bis 65 Jahren mit und ohne Behindertenausweis, die in Haushalten leben. Die Autor*innen merken an, dass der geringe Rücklauf und die geringe Fallzahl eine besondere Vorsicht in Bezug auf die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse für Männer mit Behinderungen in Haushalten nahe legt.
- Puchert R, Jungnitz L, Schröttle M, Mecke D, Schrimpf N, Hornberg C., (2013) Lebenssituation und Belastung von Männern mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland. Forschungsbericht Sozialforschung, 435. Bielefeld, Berlin, München: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; 2013. http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb435.pdf?__blob=publicationFile

Vorbeugen und Handeln – Sexueller Missbrauch an Kindern und Jugendlichen mit Behinderung (SeMB)

- Nicht repräsentative Online-Befragung von 125 Schulleitungen und 391 Lehrer*innen von Förderschulen verschiedener Förderschwerpunkte über das Ausmaß von Verdachts- und bestätigten Missbrauchsfällen.
- Verlinden, K. (2018), Sexueller Missbrauch an Menschen mit (geistiger) Behinderung – Aktueller Forschungsstand in Bienstein P. & Verlinden K. (Hrsg.), (2018) Prävention von sexuellem Missbrauch an Menschen mit geistiger Behinderung Ausgewählte Aspekte ,

Dokumentation der Fachtagung der DGSGB am 10. November 2017 in Kassel, Materialien der DGSGB Band 40, Berlin 2018. https://dgsgb.de/downloads/materialien/Band40.pdf

- Vorbeugen und Handeln – Sexueller Missbrauch an Kindern und Jugendlichen mit Behinderung (SeMB), Projektdaten, Darstellung ausgewählter Ergebnisse. https://www.forschungsnetzwerk-gegen-sexualisierte-gewalt.de/de/startseite-1/projekte/qualifizierung-von-fachkraeften/vorbeugen-und-handeln-sexueller-missbrauch-an-kindern-und-jugendlichen-mit-behinderung

SPEAK! Sexualisierte Gewalt in der Erfahrung Jugendlicher, Erweiterungsstudie Förderschulen

- Schriftliche repräsentative Befragung von 264 Schüler*innen aus Förderschulen mit den Förderschwerpunkten (Sehen/ emotionale und soziale Entwicklung / Hören / körperliche und motorische Entwicklung / Lernen / Sprachheilförderung)
- Maschke S., Stecher L. (2018), Sexualisierte Gewalt in der Erfahrung Jugendlicher Erweiterungsstudie Förderschulen Kurzbericht April 2018. http://www.speak-studie.de/Kurzbericht%20Speak_Förderschule_2018-04-12.pdf

Erfahrungen und Prävention von Gewalt an Menschen mit Behinderungen

- Repräsentative Interviewstudie mit 376 erwachsenen Menschen mit Behinderungen und 86 Einrichtungsvertreter*innen, sowie vertiefende Interviews mit 15 Menschen mit Behinderungen und 25 Expert*nnen.
- Mayrhofer H., Schachner A., Mandl S., Seidler Y., (2019) Erfahrungen und Prävention von Gewalt an Menschen mit Behinderungen, Herausgeber, Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Wien. https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=718

BeSt Beraten und Stärken – Bundesweites Modellprojekt 2015 – 2020 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Institutionen

- Nicht repräsentative schriftliche Befragung von Leitungskräften und Mitarbeiter*innen aus 82 am Modellprojekt teilnehmenden Institutionen zur Einschätzung der Betroffenheit durch sexualisierte Gewalt von in Einrichtungen lebenden Mädchen und Jungen mit Behinderung. Veröffentlichung 2020

Literatur

Helfferich, Cornelia; Kavemann Barbara (2013). Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland, Qualitative Studie Endbericht.

Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. https://www.bmfsfj.de/blob/94208/8dd696f435d9f00297cea1f382738bfa/lebenssituation-und-belastungen-von-frauen-mit-behinderungen-langfassung-qualitative-studie-data.pdf

Hornberg, Claudia; Schröttle, Monika; Bohne, Sabine; Khelaifat, Nadia; Pauli, Andrea (2008). Gesundheitliche Folgen von Gewalt unter besonderer Berücksichtigung von häuslicher Gewalt gegen Frauen. Gesundheitsberichterstattung des Bundes. Vol 42. Berlin: Robert-Koch-Institut; 2008. https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsT/gewalt.pdf?__blob=publicationFile

Kavemann, Barbara; Graf-van Kesteren, Annemarie; Rothkegel, Sibylle; Nagel, Bianca (2016): Erinnern, Schweigen und Sprechen nach sexueller Gewalt in der Kindheit. Ergebnisse einer Interviewstudie mit Frauen und Männern, die als Kind sexuelle Gewalt erlebt haben, Wiesbaden: Springer VS

Klein, Susanne; Wawrok, Silke und Fegert, Jörg M. (1999) Sexuelle Gewalt in der Lebenswirklichkeit von Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung – Ergebnisse eines Forschungsprojekts

Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 48 (1999) 7, S. 497–513. https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/2427/1/48.19997_3_41745.pdf_new.pdf

Klein, Susanne; Wawrok, Silke (1997). Abschußbericht des Forschungsprojekts: Sexuelle Gewalt in der Lebenswirklichkeit von Mädchen und Frauen mit geistiger Behinderung: die Sicht der Betroffenen, Analyse bestehender institutioneller Hilfsmöglichkeiten und eine bedarfsgerechte Versorgungsplanung. Verlag Förderprogramm Frauenforschung des Senats zu Berlin

Maschke, Sabine; Stecher; Ludwig (2018) Sexualisierte Gewalt in der Erfahrung Jugendlicher Erweiterungsstudie Förderschulen Kurzbericht April 2018. http://www.speak-studie.de/Kurzbericht%20Speak_Förderschule_2018-04-12.pdf

Mayrhofer, Hemma; Schachner, Anna; Mandl, Sabine; Seidler, Yvonne (2019). Erfahrungen und Prävention von Gewalt an Menschen mit Behinderungen, Herausgeber, Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz, Wien 2019. https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=718

Schröttle, Monika; Hornberg, Claudia; Glammeier, Sabine (2012). Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland – Kurzfassung. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend; 2012. https://www.bmfsfj.de/blob/94204/3bf4ebb02f108a31d5906d75dd9af8cf/lebenssituation-und-belastungen-von-frauen-mit-behinderungen-kurzfassung-data.pdf

Schröttle, Monika; Hornberg, Claudia; Glammeier, Sabine; Sellach, Brigitte; Kavemann, Barbara; Puhe, Henry; Zinsmeister, Julia (2013). Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen in Deutschland – Langfassung. Ergebnisse der quantitativen Befragung. Endbericht. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. https://www.bmfsfj.de/blob/94206/1d3b0c4c545bfb04e28c1378141db65a/lebenssituation-und-belastungen-von-frauen-mit-behinderungen-langfassung-ergebnisse-der-quantitativen-befragung-data.pdf

Verlinden, Karla (2018). Sexueller Missbrauch an Menschen mit (geistiger) Behinderung – Aktueller Forschungsstand in Bienstein P. & Verlinden K. (Hrsg.) Prävention von sexuellem Missbrauch an

Menschen mit geistiger Behinderung Ausgewählte Aspekte , Dokumentation der Fachtagung der DGSGB am 10. November 2017 in Kassel, Materialien der DGSGB Band 40, Berlin 2018

Zemp, Aiha und Pircher, Erika (1996). „Weil das alles weh tut mit Gewalt". Sexuelle Ausbeutung von Mädchen und Frauen mit Behinderung. Hrsg. vom Bundeskanzleramt, Abt. I/10, Wien, (Schriftenreihe der Frauenministerin Band 10). http://bidok.uibk.ac.at/library/zemp-ausbeutung.html

Zemp, Aiha (2002). Sexualisierte Gewalt gegen Menschen mit Behinderung in Institutionen

Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 51 (2002) 8, S. 610–625. https://psydok.psycharchives.de/jspui/bitstream/20.500.11780/2642/1/51.20028_4_43955.pdf_new.pdf

3. Schutzkonzepte

Maren Kolshorn

In diesem Kapitel wird vorgestellt, was Schutzkonzepte sind, wie man sie entwickelt und umsetzt und vor welche besonderen Herausforderungen sich Einrichtungen der Behindertenhilfe dabei oft gestellt sehen.

Die sogenannten Missbrauchsskandale, die seit 2010 öffentlich geworden sind, haben deutlich gemacht: Schutz und Sicherheit für Mädchen und Jungen sind keine Selbstverständlichkeit in Institutionen und Organisationen, die Verantwortung für Kinder und Jugendliche tragen. Dies gilt für Schulen ebenso wie für Kindertagesstätten, ambulante und (teil-)stationäre Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe, Sportvereine und Kliniken. Sicherzustellen, dass allen Mädchen und Jungen die von der *UN-Kinderrechtskonvention* (UNKRK) festgeschriebenen Rechte (s. u.) gewährt werden, erfordert pädagogische Kompetenz, Wissen, Konzepte und eine achtsame Organisationskultur. Deshalb fordern Fachleute seit einigen Jahren die Implementierung von Schutzkonzepten für alle Organisationen, die Verantwortung für Kinder und Jugendliche tragen. Für die Jugendhilfe wurde dies im Rahmen des *Bundeskinderschutzgesetzes* (2012) bereits für einige Themen rechtlich festgeschrieben. So müssen Jugendhilfeeinrichtungen, um eine Betriebserlaubnis zu erhalten, inzwischen Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren umgesetzt haben. Diese (veränderten) rechtlichen Rahmenbedingungen haben in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass sich Einrichtungen der Jugendhilfe mit Schutzkonzepten befasst haben.

Paradoxerweise werden diese Anforderungen an Einrichtungen der Behindertenhilfe bislang noch nicht in gleichem Maße gestellt.

3.1 Was ist ein Schutzkonzept?

Ein Schutzkonzept ist, genau genommen, nicht *ein* Konzept. Vielmehr ist es ein Paket verschiedener Maßnahmen, welches in einer Institution den Schutz von Mädchen und Jungen vor sexualisierter und anderen Formen von Gewalt verbessern soll. Genauer:

„Schutzkonzepte zur Prävention und Intervention sind ein Zusammenspiel aus Analyse, strukturellen Veränderungen, Vereinbarungen und Absprachen sowie Haltung und Kultur einer Organisation" (UBSKM, 2015).
Fegert et al. (2017, S. 16) sehen die Basis hierfür in der *UN-Kinderrechtskonvention*, die völkerrechtlich verbindliche Mindeststandards zum Wohl von Kindern und Jugendlichen festlegt. Die dort formulierten Kinderrechte werden in drei Bereiche untergliedert (Drei-P-Modell):

Protection: Schutzrechte vor Gewalt, Missbrauch und Vernachlässigung

Provision: Förderrechte auf bestmögliche Gesundheit, soziale Sicherung und Bildung

Participation: Beteiligungsrechte in allen Kinder betreffenden Angelegenheiten

Fegert et al. (ebd.) betonen, dass das Alltagsverständnis von „Schutz" von Kindern mitunter mit einem entmündigenden Kindheitsverständnis einhergehe. Dies gilt in besonderem Maße für Mädchen und Jungen mit Behinderungen. Sie sollen – quasi in einem Schonraum – behütet und beschützt werden. Die *UN-Kinderrechtskonvention* formuliert mit dem 3-P-Modell aber ein *aktives* Verständnis von Schutz, indem Kinder als informierte Akteur*innen von eigenen Rechten verstanden werden. Diese formulierten Grundhaltungen gilt es, in Schutzkonzepten konkret für die jeweilige Organisation umzusetzen.

3.2 Erarbeitung eines Schutzkonzeptes

Die Erarbeitung eines Schutzkonzeptes ist ein längerfristiger Prozess der Organisationsentwicklung, auf den wir in Kapitel 4 ausführlicher eingehen werden.
Nur durch zielgerichtete Organisationsentwicklung, begleitet von spezialisierten Fachkräften, kann nachhaltiger Schutz von Mädchen und Jungen zu einem „systematische(n) Teil alltäglicher Verfahren, Prozesse und Routinen sowie der pädagogischen und therapeutischen Grundkonzeption" werden (Fegert et al., 2017, S. 14). Deshalb ist es auch wenig sinnvoll, Konzepte anderer Institutionen – und seien sie noch so gut – einfach zu übernehmen. Selbstverständlich kann man sich an dem orientieren, was andere Einrichtungen erarbeitet haben, aber ein Schutzkonzept muss passgenau für die eigene Einrichtung sein, um den Schutz von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen. Dabei spielt der Prozess der Entwicklung eine wichtige Rolle, sodass der Weg ein Teil des Ziels ist. So wird etwa ein Verhaltenskodex, der in einem partizipativen Prozess entwickelt wurde, eine ganz andere Wirkung und Verbindlichkeit entfalten als einer, der von anderen übernommen und der Einrichtung „verordnet" wurde. Entscheidend ist dabei, dass dieser Prozess „top-down" und „bottom-up" erfolgt. „Top-down" bedeutet, dass die Leitung eine entscheidende Rolle spielt. Sie muss den Prozess idealerweise anstoßen, ihn tragen und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen. Organisationsentwicklung ist ohne Leitung nicht möglich. Sie ist aber genauso wenig möglich, wenn nicht alle relevanten Gruppen in der

Organisation in ausreichender Weise daran beteiligt sind. „Bottum-up“ müssen Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen, Personalvertretung, Kinderschutzbeauftragte und nicht zuletzt die Mädchen und Jungen selbst mit ihren Ideen beteiligt werden.
Besonders in größeren Einrichtungen ist es sinnvoll, eine Projektgruppe einzusetzen, die den Prozess steuert und vorantreibt. Sinnvoll ist weiterhin, fachliche Unterstützung und Beratung hinzuzuziehen, wie sie z. B. von einigen Fachberatungsstellen angeboten werden.
Die Erarbeitung eines Schutzkonzepts ist ein zeit- und ressourcenaufwändiger Prozess, der sich i. d. R. über mehrere Jahre hinzieht. Eine gute (externe) Beratung kann dafür sorgen, dass dieser so geplant wird, dass er für alle Seiten machbar ist und zu wirksamen und nachhaltigen Ergebnissen führt.

Beginnen sollte die Erarbeitung eines Schutzkonzeptes mit einer **Ressourcen- und Risikoanalyse**. Die Ressourcenanalyse erfasst, welche Konzepte und Strukturen bereits in zufriedenstellender Weise vorhanden sind, welche überarbeitet und welche neu entwickelt werden müssen. Die Risikoanalyse betrachtet zweierlei:

1. Welche (besonderen) Risiken gibt es in unserer Einrichtung dafür, dass Mädchen oder Jungen hier sexualisierte Gewalt durch Erwachsene oder Gleichaltrige erleben?
2. Finden Mädchen und Jungen, die außerhalb unserer Einrichtung Gewalt erleben, bei uns Informationen und Ansprechpersonen, die Hilfen ermöglichen?

(Ausführlicher hierzu siehe UBSKM: https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/analyse/.)

Die Risikoanalyse durchzieht den weiteren Prozess der Entwicklung von Schutzkonzept-Bausteinen, da während der Auseinandersetzung mit verschiedenen Aspekten erfahrungsgemäß neue Risikofaktoren identifiziert werden, die zunächst nicht erkannt wurden.
Was haben Organisationen davon, wenn sie sich auf die Entwicklung eines Schutzkonzepts einlassen? Es ist wichtig, sich diese Frage im Vorfeld zu stellen und zu beantworten. Nur so können Leitung und Mitarbeitende motiviert werden, den Weg mitzugehen und sich auf diesen aufwändigen Prozess einzulassen. Mögliche Antworten sind:

1. Sicherung von Menschen- und Kinderrechten in der eigenen Einrichtung
2. Erfüllung rechtlicher Vorgaben (z. B. UNKRK, Behindertenrechtskonvention, Istanbul-Konvention, aber auch Vorgaben durch Aufsichtsbehörden)
3. Qualitätsmerkmal für die Einrichtung
4. Verhaltenssicherheit für (vor allem männliche) Mitarbeitende
5. Prävention auch für andere Themenfelder, wie z. B. körperliche Misshandlung, Vernachlässigung oder auch Miterleben von elterlicher Partnerschaftsgewalt

6. Traumatisierte Kinder sind oft „schwierige“ Kinder. Ein Verständnis des „Sinns“ ihrer Symptome und die Verbesserung der Hilfen für sie können zu einem besseren Miteinander in der Einrichtung führen.

3.3 Bestandteile eines Schutzkonzepts

Eine Reihe von Schutzkonzept-Bausteinen sind in den vergangenen Jahren identifiziert, beschrieben und mit Inhalten gefüllt worden. Die Inhalte unterscheiden sich je nach Organisation, und manchmal variieren auch die Bezeichnungen für einzelne Bausteine. Aber im Wesentlichen sind es die folgenden Bestandteile, die momentan als relevant angesehen werden *(siehe z. B. UBSKM, www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de; Fegert et al., 2018)*. Wir geben an dieser Stelle einen Überblick und gehen in Kapitel 6 ausführlicher auf die einzelnen Bausteine ein.

Leitbild

Eine Organisation, die in ihrem Leitbild das Thema Schutz vor sexualisierter Gewalt benennt, positioniert sich klar und setzt ein deutliches Zeichen nach innen und außen. Sie macht das Thema sichtbar und geht damit eine Selbstverpflichtung ein, an der sie sich messen lassen muss.

Personalverantwortung

Wer eine Organisation leitet, trägt Verantwortung für haupt- und/oder ehrenamtliche Mitarbeitende sowie für die anvertrauten Mädchen und Jungen. Das bedeutet, die Thematik bereits im Einstellungsverfahren anzusprechen, Führungszeugnisse einzufordern, arbeitsvertragliche Regelungen zu treffen und Selbstverpflichtungserklärungen unterschreiben zu lassen. Personalverantwortung zu übernehmen bedeutet auch, grenzverletzendes Verhalten im Alltag anzusprechen und nicht zu dulden.

Fortbildung

Da das Thema sexualisierte Gewalt nach wie vor nicht ausreichend in pädagogischen Ausbildungen thematisiert wird, tragen Einrichtungen Verantwortung dafür, dass die Leitung sowie haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende über das nötige Fachwissen verfügen. Nur regelmäßige Fortbildungen stellen dies sicher.

Handlungspläne

Egal, um welche Organisation es sich handelt: Wer Verantwortung für Mädchen und Jungen trägt, muss über Pläne verfügen, was im Falle eines Missbrauchsverdachts zu tun ist. Drei Fallkonstellationen müssen dabei berücksichtigt werden:

1. Übergriffe, die ein Mädchen oder Junge außerhalb der Einrichtung erlebt (hat)
2. Übergriffe durch Kinder oder Jugendliche auf Gleichaltrige oder Jüngere in der Einrichtung
3. Übergriffe durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin der Einrichtung auf ein Mädchen oder einen Jungen.

Die jeweiligen Interventionsleitlinien sollten Schritte und Verantwortlichkeiten regeln, damit bei einem Verdachtsfall nicht nur klar ist, **was** zu tun ist, sondern auch, **wer** jeweils wofür verantwortlich ist. Die Pläne sollten – vor allem bezüglich Punkt 2 und 3 – auch regeln, wie ein Rehabilitationsverfahren aussieht für die Fälle, in denen sich ein Verdacht als falsch herausstellt.

Partizipation

Partizipation gehört zu den zentralen Kinderrechten. Institutionen sollten sich deshalb damit auseinandersetzen, in welcher Weise sich Mädchen und Jungen in ihrem jeweiligen Kontext gestaltend einbringen können. Partizipation von Kindern und Jugendlichen stärkt ihre Position gegenüber Erwachsenen. Dies erleichtert es ihnen, sich gegen Grenzverletzungen und Gewalt zur Wehr zu setzen bzw. Hilfe zu suchen.

Verhaltenskodex

Ein gemeinsam erarbeiteter Verhaltenskodex regelt, wie im jeweiligen Kontext pädagogische Nähe und Distanz gelebt werden soll. Er gibt Sicherheit. Nicht nur für Mädchen und Jungen, sondern auch für die Erwachsenen.

Beschwerdeverfahren

Damit Kinder und Jugendliche, die von Grenzverletzungen oder Gewalt in einer Einrichtung betroffen sind, Hilfe bekommen, muss es funktionierende Beschwerdewege geben, die den Nutzer*innen bekannt und niedrigschwellig zu nutzen sind. Dies ist besonders für Mädchen und Jungen mit Beeinträchtigungen der Kommunikationsfähigkeit nicht leicht zu gestalten. In der Regel braucht es dafür vertrauensvolle Ansprechpersonen, die die Kinder und Jugendlichen kennen. Und es braucht verschiedene Wege der Kontaktaufnahme.

Sexualpädagogisches Konzept

Es hat sich im Rahmen des BeSt-Projektes deutlich gezeigt, dass viele Mädchen und Jungen mit Behinderungen nicht ausreichend über Sexualität informiert sind und es ihnen häufig auch an Möglichkeiten fehlt, altersangemessen Sexualität zu leben. Dies widerspricht nicht nur ihren Rechten, sondern stellt auch einen gewichtigen Gefährdungsfaktor dar. Ein sexualpädagogisches Konzept wirkt dem entgegen.

Präventionsangebote für Kinder und Jugendliche

Nicht zuletzt ist es auch wichtig, Präventionsprogramme wie z. B. „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“ anzubieten. Zuvor müssen sich jedoch die verantwortlichen Erwachsenen mit der Thematik befasst haben, denn Prävention fängt immer bei den Erwachsenen an.

Herausforderungen in der Behindertenhilfe

Die Erarbeitung von Schutzkonzepten ist ein Prozess, der Organisationen vor große Herausforderungen stellt: Zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen müssen bereitgestellt werden, und alle Mitarbeitenden müssen bereit sein, die eigene Arbeit und persönliche Haltungen kritisch zu überprüfen und ggf. zu verändern. Sie müssen sich der Tatsache stellen, dass sie regelmäßig mit Opfern sexualisierter Gewalt konfrontiert sind und dies bisher zumeist nicht erkannt haben. Und – noch viel schwieriger – sie müssen sich damit auseinandersetzen, dass es in den eigenen Reihen auch Täter oder Täterinnen geben könnte. Dies ruft verständlicherweise viele Sorgen, Bedenken und Abwehr hervor, z. B.:

- die Angst, zeitlich und inhaltlich von diesem Thema überfordert zu sein
- die Sorge, keine Ehrenamtlichen mehr zu finden, wenn Führungszeugnisse verlangt werden
- oder auch die Angst vor einer Übersensibilisierung, die dazu führen könnte, misstrauisch gegenüber Kolleg*innen zu werden oder fälschlich Missbrauch zu vermuten
- die Sorge, den bisherigen Umgang mit Mädchen und Jungen mit Behinderungen als „falsch“ bewertet zu sehen.

Diese Herausforderungen sind in fast jeder Organisation zu bewältigen. Im Rahmen des BeSt-Projekts konnten wir feststellen, dass Einrichtungen der Behindertenhilfe oft mit zusätzlichen Schwierigkeiten zu kämpfen haben:

- In vielen Einrichtungen gab es während der Projektlaufzeit einen oder sogar mehrere **Leitungswechsel**. Manchmal waren Leitungsstellen auch längere Zeit unbesetzt. Das macht Veränderungsprozesse schwer bis unmöglich.
- Anders als z. B. in der Jugendhilfe wird in Einrichtungen der Behindertenhilfe viel mit **fachfremden Personal** gearbeitet, also mit Menschen, die keine pädagogische oder pflegerische Ausbildung haben. Dies erschwert die Erarbeitung und Umsetzung pädagogischer Konzepte. Fast unmöglich wird es, wenn mit Zeitarbeitskräften gearbeitet wird.

Neben institutionellen Gegebenheiten gibt es natürlich auch eine Reihe von Herausforderungen, die mit den unterschiedlichen Behinderungen und Beeinträchtigungen der Mädchen und Jungen zu tun haben. Hierzu einige Beispiele:

- Bislang gab es kaum geeignetes Material, um präventiv mit Mädchen und Jungen mit einer geistigen Behinderung oder mit einer Hör- oder starken Sehbehinderung zu arbeiten.
- Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen und auch die Erarbeitung von Beschwerdeverfahren und Partizipationskonzepten stellen je nach Behinderung große Anforderungen bzw. stoßen an Grenzen.
- Weitergehende Hilfe zu finden, z. B. therapeutischer Art, ist oft schwer, da die meisten Psychotherapeut*innen nicht mit Menschen mit Behinderungen arbeiten.

Einrichtungen der Behindertenhilfe brauchen neben einer professionellen Begleitung idealerweise auch strukturelle Bedingungen, um Schutzkonzepte entwickeln und implementieren zu können. Zentral dabei sind:

- ausreichend Personal
- gut qualifiziertes Personal
- personelle Kontinuität
- finanzielle Möglichkeiten, um Fortbildungen und externe Berater*innen zu finanzieren
- und nicht zuletzt Supervision als selbstverständlicher Konzeptbestandteil.

Warum dies ein Organisationsentwicklungsprozess ist und wie dieser gestaltet sein sollte, wird in Kapitel 5 dargestellt.

Literatur

Fegert, Jörg M.; Schröer, Wolfgang; & Wolff, Mechthild (2017). Persönliche Rechte von Kindern und Jugendlichen. Schutzkonzepte als organisationale Herausforderung. In: Mechthild Wolff, Wolfgang Schröer & Jörg M. Fegert, Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Weinheim: Beltz Juventa.

Fegert, Jörg M.; Kölch, Michael; König, Elisa; Harsch, Daniela; Witte, Susanne; & Hoffmann, Ulrike (Hrsg.) (2018). Schutz vor sexueller Gewalt und Übergriffen in Institutionen. Für die Leitungspraxis in Gesundheitswesen, Jugendhilfe und Schule. Berlin: Springer.

Kolshorn, Maren (2018). Entwicklung von Schutzkonzepten. In: Alexandra Retkowski, Angelika Treibel & Elisabeth Tuider (Hrsg.), Handbuch sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte. Weinheim: Beltz Juventa, S. 599–607.

UBSKM (Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs) (2015). https://beauftragter-missbrauch.de/praevention/schutzkonzepte. Aufgerufen Januar 2020.

UBSKM (Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs). Schule gegen sexuelle Gewalt. https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de. Aufgerufen Januar 2020.

Wolff, Mechthild; Schröer, Wolfgang; & Fegert, Jörg M. (2017). Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Weinheim: Beltz, Juventa.

4. Expertise zu rechtlichen Fragestellungen im Zusammenhang von Sexualität und Behinderung – Kurzfassung

Wolfgang Feuerhelm

4.1 Recht auf Sexualität allgemein

Das deutsche Rechtssystem kennt kein explizites Grundrecht auf Sexualität. Im Kanon der Grundrechte (Art. 1 – 19 GG) wird Sexualität nicht benannt. Das Recht auf Sexualität gehört vielmehr zum Allgemeinen Persönlichkeitsrecht, wird aber in der juristischen Literatur nur wenig thematisiert. Es scheint die Vorstellung zu bestehen, dass sich Sexualität als Lebensbereich quasi von alleine entwickelt. Sexualität wird zwar rechtlich begrenzt *(siehe hierzu unten)*, aber nicht gefördert. Insoweit unterscheidet sich die Stellung der Sexualität von anderen Lebensbereichen: Schreiben, Lesen, Rechnen werden qua Schule staatlich gefördert, hier wird investiert, in den Lebensbereich Sexualität dagegen nicht. Das geht – so kann man den rechtlichen Konsens zusammenfassen – von alleine, allenfalls begrenzt durch die Eltern, deren Erziehungsrecht aus Art. 6 Abs. 1 GG die gesamte Erziehung und damit auch Förderung des jungen Menschen betrifft. Eine rechtliche Grenze sieht auch das Strafrecht vor, das in seinem 13. Abschnitt (§§ 174 – 184j StGB) Bestimmungen zusammenfasst, die auf den Schutz der sexuellen Selbstbestimmung ausgerichtet sind. Das deutsche Rechtssystem kennt ein Recht auf ungestörte Persönlichkeitsentwicklung. Dies ist nicht ausdrücklich normiert, sondern Teil von Art. 2 Abs. 1 GG. Der Begriff der Persönlichkeitsentwicklung macht gleichzeitig deutlich, dass es hier einen fortschreitenden, am Alter der jungen Menschen ausgerichteten Prozess gibt, an dessen Ende der mit allen Rechten ausgestattete volljährige Mensch steht. Dies ist mit 18 Jahren der Fall.

Aber auch in den genannten Altersstufen vor Vollendung des 18. Lebensjahres findet Sexualität als Teil der Lebenswirklichkeit statt. Sexualität ist Teil der Sozialisation, nur hat der Gesetzgeber versäumt, hier eine positive gesetzliche Regelung zu schaffen. Deshalb kann hier auf andere Lebensbereiche Bezug genommen werden, um rechtliche Regelungen zu erläutern, die parallel ein „Hineinwachsen" des jungen Menschen in die rechtliche Selbständigkeit ermöglichen, so etwa im Zivilrecht (beschränkte Geschäftsfähigkeit, § 108 BGB) oder bei der Religionszugehörigkeit (§ 5 RelKErzG).

Die rechtlichen Regelungen können auf ihre Bedeutung für die Wirklichkeit junger Menschen hin überprüft werden. Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) führt regelmäßig **Befragun-**

gen zum Thema Jugendsexualität durch. Die **Befragungen** zeigen, dass das Alter von 14 und 15 Jahren häufig die Altersspanne sexueller Ersterfahrungen ist. So geben etwa bei der neuesten Befragung der BZgA nur 46% der Befragten im Alter von 14 Jahren an, noch keine sexuellen Erfahrungen erlebt zu haben. Im Alter von 15 Jahren sinkt dieser Wert auf 26%. Andererseits gehen die befragten jungen Menschen durchaus kritisch und selbstbestimmt mit ihrer Sexualität um. Bei den 14 Jährigen geben 58% der Mädchen (bzw. 36% der Jungen) an, sich für den Geschlechtsverkehr noch zu jung zu fühlen. Die Quoten der Personen mit Geschlechtsverkehrserfahrungen bestätigt dies: Während nur 6% der 14-jährigen Mädchen schon Geschlechtsverkehr erlebt haben, steigt diese Quote über 22% bei 15-Jährigen und 45% bei 16-jährigen Mädchen auf 65% bei 17-jährigen weiblichen Befragten. Die Quoten bei Jungen verhalten sich ähnlich, sie steigen von 3% im Alter von 14 Jahren auf 58% im Alter von 17 Jahren. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass die überwiegende Zahl der 14 und 15-Jährigen sich in einer Phase befindet, in der Sexualität gelernt wird. Hierzu gehört es auch, sexuelle Erfahrungen zu machen.

Eine Behinderung spielt beim Entwicklungsverlauf keine Rolle. Mit einer Ausnahme: Wenn die Behinderung die Persönlichkeitsentwicklung hemmt, verzögert oder auf sonstige Weise negativ beeinflusst, so kann dies Auswirkungen auf bestimmte Lebensbereiche haben. Hiervon kann auch die sexuelle Entwicklung betroffen sein. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass Eltern oder Fachkräfte in Einrichtungen zunächst von einer sexuellen Entwicklungsfähigkeit ausgehen sollten. Einschränkungen bedürfen der fachlichen Rechtfertigung, etwa durch Entwicklungspsycholog*innen oder Psychiater*innen.

Das Recht eines jungen Menschen auf Entwicklung einer eigenen sexuellen Identität wird in vielfacher Weise begrenzt. Zunächst durch Rechte anderer Personen, z.B. durch deren Persönlichkeitsrecht oder durch deren Recht auf Schutz der eigenen körperlichen Integrität. Andererseits gibt es auch rechtliche Rahmenbedingungen, die sowohl als Förderung der eigenen Entwicklung, aber auch als Begrenzungen empfunden werden mögen. Dies gilt z.B. für das Erziehungsrecht der Eltern (Art. 6 GG), das Recht der elterlichen Sorge (§ 1626 BGB). Auch die strafrechtlichen Normen dienen grundsätzlich beiden Zielen, sowohl der Sicherung der sexuellen Selbstbestimmung junger Menschen, aber auch dem Schutz vor der Sexualität bei jungen Menschen. Das kindliche Alter ist Bezugspunkt des § 176 StGB. Ein Kind unter 14 Jahren wird hierdurch vor jeglichen sexuellen Handlungen geschützt, ein Einverständnis kann hier keine Rolle spielen. Eine andere Schutzrichtung hat das Delikt des § 174c StGB (hierzu siehe unten).

Im deutschen Rechtssystem gibt es Sondernormen weder für ein besonderes Recht auf Sexualität für Menschen mit Behinderungen noch – mit Ausnahme des Strafrechts – besondere Einschränkungen. Es gelten vielmehr die allgemeinen Regeln (s.o.), auch wenn für **Menschen mit Behinderungen** hier andere faktische Bedingungen bestehen mögen.

Die **gesteigerte Vulnerabilität** von behinderten Menschen in Einrichtungen hat das Delikt nach § 174a Abs. 2 StGB im Auge. Danach wird bestraft, wer sexuelle Handlungen an einer zur Betreuung in einer Einrichtung aufgenommenen Person unter Ausnutzung von deren Hilfsbedürftigkeit vornimmt. Ausdrücklich auf Behinderung abgestellt wird dagegen in § 174c StGB. Der strafrechtliche Schutz bezieht

sich hier auf behinderte Menschen, die anderen zur Beratung, Behandlung oder Betreuung anvertraut sind. Ausdrücklich einbezogen ist hier die psychotherapeutische Behandlung (§ 174c Abs. 2 StGB). Der Gesetzgeber nimmt hier an, dass behinderte Menschen – ohne Alterseinschränkungen – besonders schutzbedürftig sind *(siehe hierzu unten).*

4.2 Sexualität in Einrichtungen für Menschen (Kinder und Jugendliche) mit Behinderung

Institutionen, in denen junge Menschen mit Behinderungen leben, sind verpflichtet, den Bewohner*innen Aufenthaltsbedingungen zu bieten, die eine Entwicklung der Persönlichkeit ermöglichen. Zu den Lebensbereichen, die zu fördern sind, gehört auch die Entwicklung der Sexualität. Einschränkungen im Hinblick auf Sexualität können sich in Einrichtungen für behinderte junge Menschen dagegen aus den Rechten anderer Personen ergeben. Analog der Konstruktion des Art. 2 Abs. 1 GG endet das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit dort, wo die Rechte anderer verletzt werden, etwa durch Gewalt oder Beleidigung. Für die Institutionen, in denen junge behinderte Menschen leben, wird die geschilderte rechtliche Konstellation möglicherweise als **Dilemma zwischen Gewährenlassen und Verboten** empfunden. Allerdings lässt sich dieser Konflikt dadurch lösen, dass die Sexualität junger behinderter Menschen nicht als Lebensbereich angesehen wird, den man aus dem täglichen Leben in der Einrichtung ausklammern kann. Nur, wenn die Entwicklung von Sexualität der Bewohner*innen als Lebensbereich anerkannt wird, der zum Leben in der Einrichtung gehört, wird es möglich sein, sowohl die strukturellen Bedingungen in der Einrichtung zu gestalten als auch ein Beschwerdemanagement zu schaffen, das die jungen Menschen vor Verletzungen schützt (vgl. § 45 Abs. 2 Nr. 3 SGB VIII).
Zum verfassungsrechtlichen bzw. strafrechtlichen Rahmen kommen noch rechtliche Regelungen der Heimaufsicht. Die behördliche Aufsicht über Einrichtungen soll den besonderen Schutzbedarf aus unterschiedlichen Anlässen verwirklichen (Jugend, Behinderung, Alter). Die Rechtsordnung überlässt es nicht den Betreibern, grundlegende Normen umzusetzen, sondern stellt hierfür eine staatliche Stelle (Landesjugendamt, Heimaufsicht) zur Verfügung. Diese Stellen haben sicherzustellen, dass in der Einrichtung das Wohl der Bewohner*innen gewährleistet wird. Zu den Lebensbereichen, die das Wohl der jungen Menschen dort ausmachen, gehört auch eine Förderung der sexuellen Entwicklung als Teil des Persönlichkeitsrechts (s.o.).
Die **Aufsichtspflicht für eine andere Person** bedeutet das Recht und die Pflicht, dafür zu sorgen, dass die Entwicklung dieser Person in wichtigen Lebensbereichen frei von unzulässiger Beeinflussung bzw. Beeinträchtigung verläuft. Zu beachten ist, dass der Umfang der Aufsichtspflicht sich an der Entwicklung der minderjährigen Person ausrichten muss. So kann niemals das Bestehen einer Behinderung eine umfassende Aufsichtspflicht begründen. Vielmehr muss sich die Einrichtung an dem Zustand bzw. den Entwicklungsaufgaben des jungen Menschen orientieren und ihm bzw. ihr auch im Bereich der sexuellen Sozialisation Raum zur Entwicklung schaffen. In einer weiteren Konstellation kann die

Aufsichtspflicht über eine minderjährige Person bedeutsam werden. Im Verhältnis Eltern – Kindern haben die Eltern üblicherweise eine sog. Garantenstellung inne. Daraus erwächst die Pflicht, Schäden jedweder Art von den Rechtsgütern des Kindes abzuwehren. Wird diese Pflicht schuldhaft verletzt, so macht sich der Inhaber / die Inhaberin der Garantenstellung strafbar (§ 13 StGB). Dies wird üblicherweise für die Rechtsgüter körperliche Integrität und Leben diskutiert, hat aber auch für das Rechtsgut der sexuellen Selbstbestimmung Bedeutung. Beleg hierfür sind u.a. Strafrechtsnormen wie der § 180 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 StGB.
Ein Körperkontakt zwischen Bewohner*innen muss unterbunden werden, wenn erkennbar das Rechtsgut der körperlichen Integrität, der sexuellen Selbstbestimmung oder andere Rechtsgüter einer Person verletzt werden. Die Fachkräfte einer Einrichtung dürfen nicht dulden, dass Bewohner*innen Opfer von Übergriffen werden. Dreierlei gibt es dabei zu bedenken:

- Zum einen erfordert die praktische Durchführung des oben genannten Grundsatzes eine Einschätzung der Fachkräfte, geht es dabei doch – sicher auch – um die Verletzung einer Erheblichkeitsschwelle. Um Unsicherheiten der Fachkräfte über diese zu bearbeiten, sollte dieses Thema regelmäßig bei Teambesprechungen bearbeitet werden. Damit könnte vermieden werden, dass das Verhalten der Täter*innen sich möglicherweise am Handlungsstil der gerade anwesenden Fachkraft orientiert („Die A. sagt da nichts“.)
- Andererseits sollten Präventionskonzepte installiert werden (s.u.).
- Schließlich sollte ein wirksames Beschwerdemanagement eingerichtet werden. Je größer das Vertrauen zwischen Fachkräften und behinderten jungen Menschen ist, desto eher werden die jungen Menschen auch über negative Erfahrungen in den o.a. Bereichen sprechen. Fehler im Kontakt untereinander passieren, Anlass zur Intervention geben sie aber erst dann, wenn die Erwartung besteht, dass sich das „Täterverhalten“ nicht ändern wird.

4.3 Förderung der Sexualität

Die Einrichtungen sollten Sexualität der jungen Menschen als Teil ihrer Entwicklung begreifen, hierzu einen Handlungsrahmen bzw. ein Konzept festlegen und gleichzeitig mögliche Reaktionen auf eine Verletzung dieser Normen überlegen. Ziel sollte dabei sein, den jungen Menschen die **Entwicklung einer eigenständigen sexuellen Identität zu ermöglichen** und Verletzungen bei dieser Entwicklung vorzubeugen.
Bei dieser Frage nach der Zulässigkeit von Unterstützungen ist zunächst die Unterscheidung nach dem Alter der nachsuchenden Personen wichtig. Bei erwachsenen behinderten Menschen besteht ein Grundrecht auf Sexualität (s.o. 1). Innerhalb der Ausübung dieses Rechts kann der / die Betroffene sich auf privatrechtlicher Grundlage die Dinge beschaffen, die er / sie benötigt. Allerdings ist der Staat nicht verpflichtet, dem Einzelnen das Ausleben seiner Sexualität durch Leistungen zu ermöglichen. Auch das Sozialstaatsprinzip stellt nach allgemeiner Meinung keine Anspruchsgrundlage für solche Sozial-

leistungen dar. Die angefragten Tätigkeiten – Besorgung von Pornoliteratur oder eines Vibrators – sind als **passive Sexualassistenz** grundsätzlich straflos. Etwas anderes gilt, wenn die Unterstützungshandlung als Beteiligung an einer Straftat des Bewohners / der Bewohnerin einzuordnen wäre (z.B. Beschaffung von kinderpornografischen Werken durch einen Freiwilligendienstler).

Bei minderjährigen behinderten Menschen ist die Frage nach der Zulässigkeit passiver Sexualassistenz schwieriger zu treffen. Auszurichten ist die Entscheidung an zwei schwierigen Punkten: dem Grad der Behinderung und dem Entwicklungsstand. In der Praxis mögen dies meist individuelle Entscheidungen sein, bei denen aber die beiden oben genannten Kriterien immer eine Rolle spielen sollten.

Der Schutz widerstandsunfähiger Personen ist jetzt im § 177 Abs. 4 StGB enthalten. Hieraus ergibt sich folgende Systematik: Hiernach sind Sexualkontakte und damit auch eine **aktive Sexualassistenz** bei ihren schutzbefohlenen Kindern und Jugendlichen strafbar, weil sie mit dem Erziehungs-, Betreuungs- und Ausbildungsverhältnis nicht zu vereinbaren sind. Geschützt wird damit die ungestörte sexuelle Entwicklung von jungen Menschen unter 16 bzw. unter 18 Jahren. Für Einrichtungen, die Personen wegen Krankheit oder Hilfsbedürftigkeit aufnehmen, gilt nach § 174a Abs. 2 StGB das Verbot von Sexualkontakten für alle Personen, denen die tatsächliche Aufsicht und Betreuung übertragen wurde. Ein ähnlicher Schutz besteht für Beratungs-, Behandlungs- oder Betreuungsverhältnisse, § 174c StGB. Die Vorschrift ist auf den Schutz der genannten Behandlungsverhältnisse gerichtet und schützt auch kumulativ die sexuelle Selbstbestimmung der Patienten, in der er / sie gegenüber Therapie-Fachkraft unterlegen und abhängig sei. Eine denkbare Lösung des Problems ergibt sich aus der Struktur der oben besprochenen Konstellation, wo die Strafbarkeit an die Mitarbeiter*innen-Eigenschaft gekoppelt ist. Werden **externe Sexualbegleiter*innen** zugelassen, so sind „nur" die strafrechtlichen Grenzen der Prostitution zu beachten. Dies gilt jedenfalls für erwachsene Bewohner*innen in Einrichtungen. Nicht verkannt wird, dass es für die betroffenen Heime eine besondere Herausforderung darstellt, den Bewohner*innen gleichzeitig ein ungestörtes Ausleben seiner / ihrer Sexualität zu ermöglichen und gleichzeitig andere Bewohner*innen und auch die Belegschaft vor Störungen zu schützen. Zu beachten ist, dass die Gerichte bisher eine Zahlung von Prostituiertenbesuchen aus Mitteln des SGB IX ablehnen und diese durch die Bewohner*innen selbst finanziert werden müssen.

Ein explizites **Recht auf Sexualaufklärung** existiert in Deutschland nicht. Allenfalls ist sie ein Teil der vom Staat **im Rahmen schulischer Bildung zulässiger** Themen. Die für das Schulwesen zuständigen Bundesländer haben hierzu Regelungen getroffen, in Nordrhein-Westfalen etwa durch „Richtlinien für die Sexualaufklärung", die auf das Schulgesetz zurückgehen. Auch wird das Thema „Sexualität und Behinderung" einbezogen. Im Kapitel 5 „Inhalte der Sexualerziehung" heißt es unter „5.1 Beziehung und Sexualität": *„Behinderte Schülerinnen und Schüler, vor allem bei körperlicher Beeinträchtigung, haben häufig Ängste vor der Aufnahme sexueller Beziehungen, besonders zu Nicht-behinderten. Schulische Sexualerziehung hat deshalb die Aufgabe, behinderte Schülerinnen und Schüler in ihrem Selbstwertgefühl zu stärken. Mit den Eltern behinderter Kinder und Jugendlicher ist gerade hier enge Zusammenarbeit notwendig."*

Die allgemeine Schulpflicht gilt auch für junge Menschen mit Behinderungen. Insoweit gehört auch die Sexualaufklärung mit zum Stoff, der ihnen vermittelt werden soll. Dies betrifft nicht nur biologische In-

halte, sondern (s.o.) auch Themen der Prävention sexueller Gewalt. Eine besondere Informationspflicht der Schulen oder gar ein Zustimmungserfordernis besteht hier nicht. Allerdings besteht in diesem Feld Anlass zur besonders intensiven Kommunikation von Lehrkräften mit den Eltern bzw. rechtlichen Betreuer*innen. Es besteht **keine besondere Informationspflicht bei Präventionsmaßnahmen**. Auch sind diese nicht von einer Zustimmung der Sorgerechtsinhaber*innen abhängig.

4.4 Verhütung

Zunächst ist festzustellen, dass es für behinderte Menschen keine spezifischen Regelungen beim **Recht auf Verhütung** gibt. Es gelten die allgemeinen Grundsätze. Hierzu gehört das Recht auf Verhütung. Das SGB V enthält Normen zur Empfängnisregelung. Danach haben Versicherte Anspruch auf ärztliche Beratung, auf Untersuchung und auf Verordnung von empfängnisregelnden Mitteln (§ 24a Abs. 1 SGB V). Für behinderte Menschen gibt es keine Einschränkung, im Gegenteil: nach § 2a SGB V ist den besonderen Belangen behinderter Menschen Rechnung zu tragen. Auch für das Alter gelten keine behinderungsbedingten Besonderheiten. Als eigenen Anspruch können junge Menschen ab der Vollendung des 15. Lebensjahres ihre Rechte nach § 24a SGB V einfordern (§ 36 Abs. 1 SGB I). Es bleibt den Eltern bzw. Sorgerechtsinhaber*innen unbenommen, bereits früher für die Verwirklichung des § 24a SGB V zu sorgen. Insoweit ist der junge Mensch von einem Einverständnis der Eltern bzw. Sorgerechtsinhaber*innen abhängig. Das vorgestellte Recht auf Verhütung wird durch eine gesetzliche Betreuung grundsätzlich nicht eingeschränkt (§ 1901 BGB). Grundsätzlich hat der / die Betreuer*in „wichtige Angelegenheiten" mit der betreuten Person (§ 1901 Abs. 3 Satz 3 BGB) zu sprechen und Wünschen – soweit möglich – zu entsprechen.

Eine **Zwangs-Verhütungsmaßnahme** ist ein schwerwiegender Eingriff in die Grundrechte der betreffenden Person und darf deshalb nur unter engen Voraussetzungen angeordnet werden. Diese ergeben sich seit 2017 aus den §§ 1906a, 1906 BGB. Hiernach sind vor der ärztlichen Zwangsmaßnahme externe Prüfungen auf zwei rechtlichen Ebenen vorgesehen. Zum einen bedarf es der Einwilligung des rechtlichen Betreuers, zum anderen ist die Genehmigung des Betreuungsgerichts erforderlich (§ 1906a Abs. 2 BGB). Schließlich ist vom Betreuer / von der Betreuerin laufend zu überprüfen, ob die Voraussetzungen für die ärztliche Zwangsmaßnahme noch vorliegen. Andernfalls hat ein Widerruf der Einwilligung zu erfolgen (§ 1906a Abs. 3 BGB). Als weitere Sicherungsebene ist es zu verstehen, dass die Zwangsmaßnahme durch einen Arzt durchgeführt wird, der seinerseits an die berufsethischen Vorgaben gebunden ist, also zur Durchführung einer Zwangsmaßnahme nicht verpflichtet ist.

4.5 Informationspflicht und Fremdbestimmung

Hier ist zu unterscheiden. Die **Information der Eltern** bzw. des rechtlichen Betreuers / der rechtlichen Betreuerin über die allgemeine Entwicklung des jungen Menschen gehört sicher zu den Aufgaben einer Einrichtung, in der sich die jungen Menschen aufhalten. Das Informationsrecht der Eltern bzw. rechtlichen Betreuern / Betreuerinnen lässt sich rechtlich aus Art. 6 GG ableiten, hat insofern Verfassungsrang und damit eine hohe Bedeutung. Tatsächlich gehört es sicherlich zur selbstverständlichen Übung einer Einrichtung, die Personen, die das Sorgerecht innehaben, über die Entwicklung des jungen Menschen zu informieren.

Die **sexuelle Entwicklung junger behinderter Menschen** vollzieht sich häufig unter erschwerten Bedingungen. Sie ist gekennzeichnet u.a. durch Überbehütung, Fremdbestimmung, fehlende Zumutung und Leugnung. Lebt ein junger behinderter Mensch in einer Einrichtung, so hat diese ihn / sie vor allzu begrenzenden Auffassungen zu schützen und ihm / ihr eine angemessene Entwicklung des Lebensbereichs Sexualität zu ermöglichen. Schon bei der Aufnahme ist zu klären, wie das Informationskonzept der Einrichtung gestaltet ist z.B. über notwendig gewordene wiederholte Intervention durch die Fachkräfte der Einrichtung. Erforderlich ist hierfür, dass die Einrichtung über ein sexualpädagogisches Konzept verfügt, das sie sowohl mit den Sorgerechtsinhaber*innen als auch mit den jungen Menschen bespricht. Ziel muss dabei sein, dass den Inhaber*innen des Sorgerechts vermittelt wird, dass die Einrichtung nicht jede beliebige Sexualmoral durchsetzen kann. Bleiben Meinungsverschiedenheiten, so gibt es als gewichtigste Interventionsmöglichkeit die **Entscheidung des Familiengerichts nach § 1666 BGB**, wenn sich das Verhalten der Sorgerechtsinhaber*innen als Kindeswohlgefährdung darstellt. Unterhalb dieser Ebene fehlt ein Verfahren zur Bearbeitung unterschiedlicher Auffassungen von Einrichtung und Sorgerechtsinhaber*innen. Sinnvoll wäre es, mit den Sorgerechtsinhaber*innen bei Aufnahme einer jungen behinderten Person in der eigenen Einrichtung, ein solches Verfahren zu verabreden. Hier könnten z.B. Erziehungsberatungsstellen eingeschaltet werden, um eine Einigung – unter Beteiligung des jungen Menschen – zu erzielen.

Ziel muss auch hier sein, dem jungen behinderten Menschen ein möglichst selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Hierzu gehört – wie bei allen jungen Menschen – eine entwicklungsförderliche Struktur der Lebensbedingungen. Hiervon ist auch die **individuelle Hygiene** umfasst. Ziel muss es sein, eine Balance zwischen wachsender Selbstbestimmung und Entmündigung zu finden. Bei Heimbewohner*innen besteht sowohl die Gefahr der übermäßigen Fremdbestimmung (Haare-Waschen nur samstags) als auch die Gefahr der Hospitalisierung.

Im Jahre 2012 wurde der heute gültige § 1631d BGB eingeführt. Bis heute ist hiermit eine Möglichkeit für die Eltern geschaffen, legal bei männlichen Kindern eine **Genitalbeschneidung** herbeizuführen. Dies ist weiter äußerst umstritten. Wenn Eltern eines behinderten männlichen Kindes auf der Genitalbeschneidung bestehen, dann bewegt sich diese Entscheidung zunächst möglicherweise im Rahmen des § 1631d BGB und damit innerhalb der elterlichen Sorge. Da aber das Gesetz selbst in § 1631d Abs. 1 Satz 2 BGB die Möglichkeit einer Gefährdung des Kindeswohls als Ausnahmetatbestand vorsieht, sollte die Einrichtung, in der das männliche behinderte Kind lebt, eine Gefährdungseinschätzung

durch eine hierfür ausgebildete Fachkraft einleiten (§ 8a SGB VIII) bzw. das **zuständige Jugendamt informieren**. Nur wenn diese Prüfung zu einem negativen Ergebnis führt – es liegt keine Kindeswohlgefährdung vor – kann die Einrichtung, in der das männliche Kind lebt (z.B. ein Behindertenheim), dieses an eine andere Einrichtung übergeben, in der die Beschneidung durchgeführt wird. Im Interesse des Behindertenheimes und der Betroffenen sollten die Fachkräfte eine genaue Dokumentation erstellen, in der etwa auch Informationen darüber enthalten sind, ob die Person, die die Beschneidung durchführt, die Regeln der ärztlichen Kunst beherrscht (§ 1631d Abs. 1 Satz 1 BGB) oder wenigstens vergleichbar befähigt ist (§ 1631d Abs. 2 BGB).

Zu weiteren Einzelfragen siehe die ungekürzte Fassung des Gutachtens auf der Homepage der DGfPI unter
www.dgfpi.de

Hier finden sich auch weiterführende Literatur- und Materialhinweise.

ORGANISATIONS-
ENTWICKLUNGS-
MODELL

5. Organisationsentwicklung zum Schutz vor (sexualisierter) Gewalt gegen Kinder und Jugendliche

Heike Mann

5.1 Die Dimensionen Kultur, Haltung und Führung

Einleitung

Kinder und Jugendliche mit Behinderungen haben aufgrund ihres Unterstützungsbedarfs und der daraus oft resultierenden Abhängigkeit insbesondere von Personen, die sie alltäglich begleiten, ein erhöhtes Risiko, Opfer sexualisierter Gewalt zu werden. Deshalb stehen Träger, die Einrichtungen betreiben, in denen diese Mädchen und Jungen leben, betreut werden oder ihre Freizeit verbringen, in der Verantwortung, die Risiken sexualisierter Gewalt in ihren Einrichtungen zu minimieren. Die Erarbeitung und Implementierung eines Schutzkonzepts kann maßgeblich dazu beitragen.

Schutzkonzepte wirken nachhaltig, wenn sie im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses in die gelebte Kultur und die Führungskultur bewusst, zielgerichtet und kontinuierlich integriert und durch die Haltung/-en aller Mitarbeiter*innen und Führungspersonen in den Einrichtungen getragen werden. Der Unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) betont: „Schutzkonzepte zur Prävention und Intervention sind ein Zusammenspiel aus Analyse, strukturellen Veränderungen, Vereinbarungen und Absprachen sowie Haltung und Kultur einer Organisation."[1]

Die Inanspruchnahme externer Expertisen zu den Fachgebieten Prävention von und Intervention bei sexualisierter Gewalt sowie Organisationsentwicklung hat sich als sinnvoll und empfehlenswert gezeigt. Die Verknüpfung und Anwendung beider Fachgebiete in einem Prozess zur Erarbeitung und Implementierung eines Schutzkonzeptes ist eine komplexe Aufgabe für den Träger. Expert*innen, die in beiden Arbeitsgebieten über fundierte Fachkenntnisse und Erfahrungen verfügen, sind u. a. in spezialisierten Fachberatungsstellen, aber auch im freiberuflichen Bereich zu finden.

1 https://beauftragter-missbrauch.de/praevention/schutzkonzepte/. Aufgerufen 11.01.2020.

Der UBSKM[2] empfiehlt Trägern und Einrichtungen, bei der Entwicklung von Schutzkonzepten die Unterstützung von Mitarbeiter*innen spezialisierter Fachberatungsstellen in Anspruch zu nehmen.

„Neben Erfahrung und Fachkompetenz hat die Fachberatungsstelle den unabhängigen Blick von außen, der Betriebsblindheit und die damit verbundenen Auslassungen verhindern, aber auch Dynamiken innerhalb der Institution erkennen kann, die im Konzept berücksichtigt werden müssen."[3]

Freiberufliche Organisationsberater*innen oder Mitarbeiter*innen der Fachberatungsstellen, die die Rolle der externen Organisationsberater*innen einnehmen, erhalten einen tiefen Einblick in die Abläufe der Einrichtung. Wenn Organisationsberater*innen und Einrichtungen sich auf einen umfassenden gemeinsamen Entwicklungsprozess einlassen, werden für die Organisationsberater*innen die gelebte Kultur, die Haltung/-en von Mitarbeiter*innen und Führungspersonen, aber auch Defizite und bisweilen nicht aufgearbeitete zurückliegende Ereignisse sichtbar. Um eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung herstellen und beibehalten zu können, sollten externe Organisationsberater*innen den Vertreter*innen der Einrichtung mit Offenheit und kritischer Wertschätzung begegnen. Denn im Prozess der Erarbeitung treffen die verschiedenen Kulturen der Einrichtung und der Fachberatungsstelle oder der freiberuflichen Organisationsberater*innen mit deren Netzwerk aufeinander. Miteinander kreieren und etablieren die jeweiligen Vertreter*innen eine neue Kultur der Zusammenarbeit. Diese entsteht u. a. aus den Regeln der Zusammenarbeit, aus den Haltungen und dem Verhalten, mit dem sich die Kooperationspartner*innen begegnen, und der Art, wie sie miteinander Aufgaben und Herausforderungen bewältigen und Lösungen erarbeiten.
Gerade, wenn im Prozess kritische oder krisenhafte Situationen auftreten, werden die Qualität der Arbeitsbeziehung und die Kultur deutlich. So ist die langfristige Arbeit an einem Schutzkonzept oft sowohl für die Mitarbeitenden der Einrichtungen als auch für die externen Expert*innen ein Lernprozess und nicht selten eine Herausforderung.

Von Beginn an sollte bedacht werden, dass die Mitarbeiter*innen und Führungspersonen auch während der Erarbeitung und Implementierung des Schutzkonzepts den Alltag in der Einrichtung weiterhin bewältigen müssen. Gerade wenn Mitarbeitende und Führungskräfte hoch motiviert sind, sollten sie selbst und externe Organisationsberater*innen darauf achten, dass die Grenzen der persönlichen Leistungsfähigkeit und die der Einrichtung gewahrt bleiben. Die Tiefe und Breite der erforderlichen Veränderungen und die Dauer, bis die Mitarbeiter*innen die einzelnen Bausteine tatsächlich dauerhaft und selbstverständlich in den Einrichtungen umsetzen, dürfen nicht unterschätzt werden. Es wäre widersprüchlich, ein Konzept zur Wahrung von Grenzen zu entwickeln und dabei die Grenzen der Beteiligten außer Acht zu lassen.
Ein Träger, der sich bewusst für einen Organisationsentwicklungsprozess einschließlich des unter Umständen damit verbundenen Kulturwandels entscheidet, muss daher die dafür erforderlichen Ressour-

2 https://beauftragter-missbrauch.de/praevention/schutzkonzepte. Aufgerufen 24.03.2020.

3 https://beauftragter-missbrauch.de/praevention/schutzkonzepte. Aufgerufen 29.04.2020.

cen, wie z. B. Arbeitszeit, Materialien, Räume, als wesentliche Voraussetzungen für das Gelingen des Vorhabens zur Verfügung stellen.
Mit der Erarbeitung eines Schutzkonzepts beginnt in der Organisation ein Prozess, in dem die Werte, das Miteinander, die Haltung/-en aller Beschäftigten, die Gewohnheiten und Rituale u. v. a. m. auf den Prüfstand gestellt und vielleicht auch neu erarbeitet und definiert werden müssen. Die Erarbeitung eines Schutzkonzepts ist in der Regel ein zeitlich begrenztes Vorhaben. Die Implementierung, also die Integration der Inhalte des Schutzkonzepts in das alltägliche Denken, Handeln und Fühlen der Mitarbeiter*innen und ein damit möglicherweise verbundener Wandel in der Kultur der Einrichtung ist ein jedoch fortwährender Prozess, der Ressourcen und Aufmerksamkeit benötigt.
Trotz der Aktualität und Bedeutung der Problematik der sexualisierten Gewalt gegen Kinder und Jugendliche führt nicht jeder Schutzkonzeptprozess dazu, dass die Arbeitsergebnisse für
Kinder und Jugendliche in deren Alltag konkret erlebbar werden. Unzureichend geplante oder mit zu wenig Ressourcen und Zeitkontingenten ausgestattete Entwicklungsprozesse können dazu führen, dass sich Mitarbeiter*innen und Führungspersonen mit zu großen Anforderungen konfrontiert sehen, dass Neuerungen nicht umgesetzt werden oder deren Realisierung weder kontrolliert noch gewürdigt wird.
Die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass sich fehlgeschlagene Prozesse nachteilig auf die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen auswirken und engagierte Mitarbeiter*innen frustrieren können. Unter Umständen minimieren sie auch die Erfolgschancen für weitere Veränderungsprozesse. Weil die Erarbeitung eines Schutzkonzepts ein komplexer und sensibler Prozess ist, kommt seiner Vorbereitung und detaillierten Planung eine entscheidende Bedeutung zu.

Die Dimension Organisationskultur

Nach Ed H. Schein – einem der weltweit renommiertesten Experten auf dem Gebiet der Organisationskultur – „besteht Kultur aus den gemeinsamen, unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat“ (Schein, 2003). Der Wirtschaftswissenschaftler Bernd Schmid schreibt: „Kultur kann nicht eingekauft, einfach oben draufgesetzt werden, sondern durchdringt alle Vorgänge in einer Organisation […]. Kultur meint oft mehr den Umgang mit dem WIE als mit dem WAS“ (Schmid, 2002).
Kultur ist demnach das Produkt sozialen Lernens und kann nicht einfach neu erschaffen oder angewiesen werden. Externe Organisationsberater*innen müssen die Dimension der Organisations- oder Unternehmenskultur ausreichend beachten, damit die geplanten Veränderungen und insbesondere solche, die die persönliche Überzeugung und Haltung der Mitarbeitenden berühren, in den gelebten Alltag der Organisation integriert werden.
Mit dem von Ed H. Schein entwickelten Strukturmodell „Die drei Ebenen der Kultur“ können Ebenen von Kultur sichtbar gemacht und analysiert werden. Dabei bezeichnet der Begriff „Ebene“ den Grad der Sichtbarkeit des kulturellen Phänomens für Außenstehende (Schein & Schein, 2018).

Schein vertritt die Ansicht, dass die Kultur in Einrichtungen von der untersten Denk- und Wahrnehmungsebene, den grundlegenden Annahmen gesteuert wird. Hier liegt für ihn die Quelle der Werte und des Handelns und letztendlich der Kultur einer Institution. Organisationsentwicklungsprozesse zur Verbesserung des Schutzes vor sexualisierter Gewalt müssen diese Ebene umfassen. Dies bedeutet eine bewusste Auseinandersetzung mit grundlegenden Haltungen und Einstellungen aller Leitungskräfte und Mitarbeiter*innen. Veränderungsprozesse auf dieser Ebene benötigen jedoch deutlich mehr Zeit und Ressourcen als Veränderungen auf den höher liegenden Ebenen.

Drei Ebenen von Kultur nach Edgar H. Schein[4]

Artefakte
Phänomene, die man sehen, hören oder spüren kann leicht zu beobachten, aber von außen schwierig zu entschlüsseln können durch längeres Erleben in der Organisation oder Nachfragen an Mitglieder der Organisation verstehbar werden
Gewählte Überzeugungen und Werte
haben sich als verlässliche Lösungen erwiesen wurden durch das gemeinsame Erleben bestätigt können zur Selbstverständlichkeit werden werden explizit intern und extern kommuniziert nicht immer stimmt das beobachtbare Verhalten mit den kommunizierten abstrakten Werten und Überzeugungen überein
Grundlegende Annahmen
unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte finden innerhalb der Organisation nur geringe Abweichungen und verstärken sich gegenseitig bestimmen das Verhalten und geben den Mitgliedern vor, wie sie etwas wahrnehmen, denken oder fühlen sollen bieten Mitgliedern Identität, Zugehörigkeit und Stärkung des Selbstwerts führen dazu, dass die Welt der Mitglieder als stabiler und berechenbarer erlebt wird

4 Schein & Schein (2018), S. 15.

Beispiele für das Modell der drei Ebenen von Kultur nach Edgar H. Schein

Veränderungsgeschwindigkeit

Ebene	Unterebenen	Beispiele
Artefakte Phänomene, die man sehen, hören oder spüren kann leicht zu beobachten, aber von außen schwierig zu entschlüsseln können durch längeres Erleben in der Organisation oder Nachfragen an Mitglieder der Organisation verstehbar werden	sicht- und spürbare Strukturen und Prozesse	Gebäude, Außengelände; Ausstattung mit z. B. kind- und/oder behindertengerechten Möbeln und Hilfsmitteln, Spielgeräten, technischen Geräten, Bildern: Namensschilder, Logos und Maskottchen; Satzung, Konzeption, Organigramm, QM-Handbuch, Stellenausschreibungen, Materialien zur Öffentlichkeitsarbeit, Homepage, Hausordnung Entstehungsgeschichten der Organisation
	beobachtetes Verhalten	Beziehungsgestaltung zu Kindern und Jugendlichen, Klima in der Einrichtung, Aufnahme- und Verabschiedungsrituale, Pflegehandlungen, Rhythmus und Ablauf von Dienstberatungen, Vorbereitung und Durchführung von Hilfeplangesprächen, Jahresfeste, Geburtstagsfeiern, Anrede von Kolleg*innen, Kindern und Jugendlichen
Gewählte Überzeugungen und Werte haben sich als verlässliche Lösungen erwiesen wurden durch das gemeinsame Erleben bestätigt können zur Selbstverständlichkeit werden werden explizit intern und extern kommuniziert Mitglieder, die die Überzeugungen nicht teilen, können ausgestoßen werden nicht immer stimmt das beobachtbare Verhalten mit den kommunizierten abstrakten Werten und Überzeugungen überein	Ideale, Ziele, Werte	Leit- und Menschenbild: „Die Kultur unseres Unternehmens basiert auf christlichen Werten und ethischen Grundsätzen." „Alle Kinder oder Jugendlichen sollen so viel Schutz und Unterstützung erhalten, wie sie benötigen." Ziele: „Unsere Arbeit dient der Integration der Kinder, Jugendlichen und ihrer Familien in das gesellschaftliche Leben." „Wir schaffen transparente Organisations-, Ablauf- und Prozessstrukturen." „Wir schützen Kinder und Jugendliche vor Gewalt." Werte: „Erfolg durch gemeinsames Handeln" „Ehrlichkeit, Höflichkeit, Engagement und Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein, Qualitätsbewusstsein"
	Ideologien und Rationalisierungen	„Hilfe zur Selbsthilfe steht an erster Stelle." „Kinder, Jugendliche und ihre Eltern werden in ihrer Einzigartigkeit wahrgenommen und wertgeschätzt." „Pädagog*innen reflektieren ihr Handeln kontinuierlich."

Veränderungsgeschwindigkeit

Ebene	Unterebenen	Beispiele
Grundlegende Annahmen unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte finden innerhalb der Organisation nur geringe Abweichungen und verstärken sich gegenseitig bestimmen das Verhalten und geben den Mitgliedern vor, wie sie etwas wahrnehmen, denken oder fühlen sollen bieten Mitgliedern Identität, Zugehörigkeit und Stärkung des Selbstwerts führen dazu, dass die Welt der Mitglieder als stabiler und berechenbarer erlebt wird	z. B. ungeschriebene Spielregeln, um in der Einrichtung zurechtzukommen	„Eine Mehrheitsentscheidung ist nicht so viel wert wie eine Konsensentscheidung." „Wenn wir uns nicht einig werden, dann muss die Leiterin entscheiden." „Dafür gibt es zwar Regeln, aber wir machen das hier immer so." „Das Team nimmt immer Rücksicht auf die persönlichen Belange der Mitarbeiter*innen."
	Kompetenzen, die von Kolleg*innen erwartet werden	„Neben Fachwissen zählt bei uns vor allem Berufserfahrung." „Mitarbeiter*innen bei xxx zeichnen sich durch Kompetenz und innovatives Denken aus." „Wir brauchen Mitarbeiter*innen, die selbstreflektiert handeln und auch mal ein Risiko eingehen." „Wir brauchen Macher*innen. Schwätzer*innen haben wir genug."
	Wahrnehmung und Gedanken von Teams	„Unser Team kommt auch mit den Kindern und Jugendlichen zurecht, die sonst keiner haben will." „Mitarbeiter*innen, die schon lange in der Einrichtung tätig sind, haben weitreichendere Befugnisse und Rechte." „Wir klären unsere Konflikte und schwierigen Fälle immer teamintern. Wir brauchen Fachberatung und Supervision eher selten."

Kultur ist beweglich und muss sich an äußere und innere Rahmenbedingungen der jeweiligen Institution anpassen. Wesentliche Elemente einer Kultur sind für Personen, die in einem System agieren, nicht immer wahrnehmbar oder werden oft als selbstverständlich angesehen. Mithilfe von kontinuierlicher Reflexion können diese Elemente für Mitarbeiter*innen (wieder) sichtbar gemacht werden. Externe Organisationsberater*innen können Vertreter*innen der Institution einladen, ihre Einrichtung „unter die Lupe" nehmen, sich die aktuell praktizierten Werte, Überzeugungen, Gewohnheiten und Standards zu vergegenwärtigen, vielleicht Unterschiede zwischen Anspruch und gelebter Wirklichkeit wahrzunehmen, um so die Kultur ihrer Einrichtung zu beschreiben. Diese Betrachtung kann als Teil der erforderlichen Risiko- und Potenzialanalyse verwendet werden *(siehe Kapitel 4.3)*.
Mithilfe des Modells der Ebenen der Kultur wird sichtbar, welche Ebenen der Unternehmenskultur einbezogen werden müssen, um Veränderungen, wie z. B. die Implementierung eines Schutzkonzepts, nachhaltig verankern zu können.

Führungspersonen und Mitarbeiter*innen müssen bereit sein, auch erprobtes Handeln oder lange gepflegte Gewissheiten, Ideen und Einstellungen, die sie in ihrer Berufspraxis als erfolgreich und sinnstiftend erlebt haben, zu hinterfragen. Veränderungen werden dann in die Kultur einer Einrichtung integriert, wenn die Bereitschaft zur Veränderung vorhanden ist und sich Veränderungen gegenüber bisherigen Lösungen, z. B. ein neuer Handlungsplan, in der Praxis bewähren. Sie werden erst dann in die „Gewählten Überzeugungen und Werte" aufgenommen und führen damit zu Veränderungen im Bereich der „Artefakte".
Veränderungen in unbewussten oder für selbstverständlich gehaltenen Überzeugungen zu bewirken, ist ungleich schwieriger und langwieriger als die Erstellung eines neuen Handlungsplans oder die Umgestaltung von Räumen. Mitunter erleben Mitarbeiter*innen das Hinterfragen ihrer Einstellungen und Annahmen als verunsichernd und anmaßend. Häufig schwanken Mitarbeiter*innen zunächst zwischen der Einsicht zu einem Veränderungsbedarf, den bewährten Einstellungen und Handlungen und den neuen Handlungsoptionen. Grundlegende Einstellungen und Verhalten zu verändern, ist für viele Menschen eine Herausforderung. Deshalb brauchen sie langfristig Unterstützung und Ermutigung. Die Planung und die Umsetzung eines Organisationsentwicklungsprozesses zum Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt muss diese Unterstützung und Ermutigung beinhalten.

Die Dimension Haltung

Der Begriff Haltung definiert die individuelle Grundeinstellung eines Menschen, die durch die persönliche Lebensgeschichte und Erfahrungen geformt wurde und die dessen Fühlen, Denken, Auftreten, Verhalten und Handeln prägt und beeinflusst.

Das berufliche Handeln von Fachkräften gegenüber Menschen und in Situationen basiert auf ihrer persönlichen Haltung und wird von Berufserfahrungen, erworbenem Fachwissen und Kompetenzen sowie Selbstreflexion und der individuellen Lebensgeschichte geprägt. Zudem wird der/die Mitarbeiter/-in durch die verschiedenen Ebenen der Kultur in der Einrichtung in seinem/ihrem Tun beeinflusst. Allerdings reichen von Einrichtung und Träger vorgegebene Normen wie Leitsätze, Dienstanweisungen oder die Hausordnung nicht aus, um die Haltung einer Person maßgeblich zu verändern. So sind auch heute noch im Verhalten und Tun von Mitarbeiter*innen in Einrichtungen mitunter Haltungen wie „Ich weiß, was gut für dich ist" oder „Behinderte Menschen werden nicht Opfer von sexualisierter Gewalt!" erlebbar.

Gerade im Kontext der Prävention und Intervention bei sexualisierter Gewalt wird von Mitarbeiter*innen und Führungskräften eine Haltung erwartet, die dem Schutz und der Sicherheit von Mädchen und Jungen dient. Dazu gehören u. a. ein wertschätzender, respektvoller und grenzachtender Umgang mit Kindern, Jugendlichen, deren Angehörigen und Kolleg*innen, transparentes, auf Beteiligung ausgerichtetes und reflektiertes Handeln, ein auf Fachwissen und Handlungskompetenzen beruhendes Tun und eine klare Positionierung gegen sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen.

„Die […] geforderte professionelle, präventiv pädagogische Haltung einer Person zu den Themen Macht, Gewalt, sexualisierte Gewalt, zu Diversitäten, Transparenz und Rollenklarheit ist Ergebnis einer konstruktiv kritischen (Selbst-)Reflexion und Auseinandersetzung mit den eigenen Einstellungen, (Vor-)Erfahrungen und (Vor-)Urteilen und als solche präventiv handlungsleitend" (Nitsch, 2016).

Optimal ist es, wenn eine achtsame und grenzachtende Kultur einer Organisation auf einer reflektierten professionellen Haltung ihrer Mitarbeiter*innen aufbaut. Die Mitarbeiter*innen kennen die Strukturen und Prozesse, identifizieren sich mit Leitbild, Zielen und Werten und unterstützen mit ihrem beruflichen Selbstverständnis und ihrer Haltung, also ihren Überzeugungen und Wahrnehmungen, ihrem Denken und Handeln die Anliegen der Institution.

Die Gewährleistung guter Arbeitsbedingungen und Standards wie Fortbildung, Supervision und die Beteiligung an für die Einrichtung maßgeblichen Veränderungsprozessen können die Weiterentwicklung einer professionellen Haltung fördern.

Die Dimension Führung

„Übrigens: Wenn jemand sich um Kultur sorgen soll, dann zuerst wohl die Führungskräfte. Und sie sind es dann, die in die Pflicht genommen werden, Kultur zu verändern und neue Verhaltensweisen vorzuleben“ (Kern, 2016).
Die Weiter-Entwicklung eines Schutzkonzepts ist ein Veränderungsprozess, der alle Hierarchieebenen einer Einrichtung oder eines Trägers betrifft. Das Verhalten und Handeln von Führungspersonen ist maßgeblich für das Gelingen einer nachhaltigen Verankerung der Inhalte und Festlegungen eines Schutzkonzepts in der Kultur der Organisation. Wenn Führungspersonen, insbesondere aus der obersten Hierarchieebene, sich aktiv an der Erarbeitung eines Schutzkonzepts beteiligen, demonstrieren sie ihren Mitarbeiter*innen, dass sie die Verantwortung für den Schutz und die Sicherheit von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt übernehmen.

Alles, was Führungspersonen tun und wie sie es tun, wird von Mitarbeiter*innen, Kindern, Jugendlichen, aber auch Auftraggeber*innen wie Sozial- und Jugendämtern wahrgenommen. „Mitarbeiter brauchen als Orientierung für das eigene Handeln einen berechenbaren Vorgesetzten. Dieser sollte deshalb hinter dem, was er sagt, stehen und dies gegenüber dem Team und nach außen vertreten. Darauf wollen sich die Mitarbeiter verlassen können. Nur so schaffen sie [die Führungspersonen, Anm. d. A.] Sicherheit und Vertrauen. Eine Voraussetzung für Berechenbarkeit sind Verlässlichkeit und Integrität“ (Hofbauer & Kauer, 2008). D. h. Geschäftsführer*innen, Abteilungsleiter*innen, Einrichtungsleiter*innen, Team- und Gruppenleiter*innen müssen überzeugend vorleben, was sie von Mitarbeiter*innen erwarten.

Für das Gelingen der angestrebten Veränderungsprozesse ist es wichtig, dass sich alle Führungsebenen und Führungspersonen einzeln oder als Team kontinuierlich mit der Ausgestaltung der Führungsrolle, Führungsstilen und den Führungsleitlinien in der Organisation auseinandersetzen.
In Einrichtungen, in denen Kinder und Jugendliche mit Behinderungen betreut werden, kommen Führungspersonen der unteren Hierarchieebenen häufig aus pädagogischen Berufen, sind z. B. Erzieher*innen oder Heilerziehungspfleger*innen. Führungspersonen aus der mittleren Ebene haben meist einen pädagogischen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss vorzuweisen. Geschäftsführer*innen haben oft einen betriebswirtschaftlichen Studiengang absolviert. Diese Gruppen verfügen meist über unterschiedliche Expertisen und Erfahrungen, z. B. in den Bereichen Pädagogik, Leitung und Betriebswirtschaft. Daher ist es notwendig, dass sich alle Hierarchieebenen und Bereichsebenen am Prozess beteiligen, ihre jeweilige Expertise einbringen und dass der Kommunikationsfluss zwischen diesen kontinuierlich aufrechterhalten wird.

Auf dieser Basis sollte sich ein Führungsteam u. a. über folgende Fragen verständigen, deren Antworten maßgeblichen Einfluss auf die Gestaltung und den Erfolg eines Schutzkonzeptprozesses haben können:

- Wie sollen in der Organisation Entscheidungen getroffen werden?
- Wie sollen Mitarbeiter*innen, Kinder und Jugendliche in der Organisation beteiligt werden?
- Wie soll in der Organisation kommuniziert werden und wie soll der Informationsfluss gewährleistet werden?[5]
- Wie soll in der Organisation mit Fehlern und Fehlverhalten umgegangen werden?

Unter Umständen müssen sich Führungspersonen auch mit der Frage auseinandersetzen, wie sie mit Mitarbeiter*innen umgehen, die fahrlässig oder vorsätzlich die Grenzen oder Rechte von zu Betreuenden oder anderen Mitarbeiter*innen verletzen oder die angestrebten Veränderungsprozesse kontinuierlich unterlaufen. Trotz des aktuellen Fachkräftemangels müssen sie sich unter Umständen von Mitarbeiter*innen, die ihr Verhalten nicht ändern, trennen.

Folgendes Führungsverhalten wurde bei der Entwicklung und Umsetzung eines Schutzkonzepts u. a. im Rahmen des Bundesmodellprojekts als hilfreich erlebt:

- partizipativen Führungsstil praktizieren
- sich deutlich und kontinuierlich für den Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt positionieren
- Verantwortung übernehmen für die Erarbeitung und Umsetzung des Schutzkonzepts und Zeit dafür investieren
- sich aktiv beteiligen an der Erarbeitung des Schutzkonzepts u. a. durch die Teilnahme an Fortbildungen und die Unterstützung der Steuergruppe
- benötigte Ressourcen für den Prozess realistisch einschätzen und zur Verfügung stellen
- Beteiligungsspielräume für Mitarbeiter*innen, Kinder, Jugendliche und Eltern eröffnen und aufrechterhalten
- Mitarbeiter*innen etwas zutrauen und Aufgaben delegieren
- Ergebnisse von Steuer- und Arbeitsgruppen respektieren
- das Engagement und die Leistungen der Mitarbeiter*innen, der Kinder und Jugendlichen und deren Eltern würdigen
- kontinuierlich Feedback geben und (kritisches) Feedback von Mitarbeiter*innen einholen
- Fehler zulassen und auch als Lernfeld für die Organisation betrachten
- eigene Fehler und Versäumnisse einräumen
- Regeln und Verfahren, die erarbeitet wurden, umsetzen und deren Anwendung im Verantwortungsbereich kontrollieren
- die eigene Führungsrolle reflektieren

5 https://www.fritz.tips/entwicklung-von-fuehrungskultur/

Fazit

Die Kultur in einer Einrichtung einschließlich der Haltung/-en und des Handelns all derer, die in ihr tätig sind und sie nutzen, muss bei der (Weiter)-Entwicklung eines Schutzkonzeptes einbezogen werden. Die Dimensionen Organisationskultur, Haltung und Führung müssen beachtet werden, damit die erarbeiteten Schutzkonzepte nachhaltig in der Organisation wirksam werden.

Literatur

Hofbauer, Helmut, & Kauer, Alois (2008). Einstieg in die Führungsrolle. München: Carl Hanser Verlag. S. 28.

Kern, Dieter (2016). „Nicht jedem neuen Führungsmodell hinterherlaufen". https://www.haufe.de/personal/hr-management/leadership-um-gute-fuehrung-und-fuehrungskultur-kuemmern_80_382416.html. Aufgerufen 13.07.2020.

Nitsch, Matthias, in: Bernd Eberhardt, Annegret Naasner & Matthias Nitsch (Hrsg.) (2016), Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Düsseldorf: DGfPI.

Schein, Edgar H. (2003). Organisationskultur. 3. Auflage. Gevelsberg: EHP. S. 174.

Schein, Edgar H., & Schein, Peter (2018). Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. S. 14.

Schmid, Bernd (2002). Organisationskultur und Professionskultur – Überlegungen zu Zeichen am Horizont. https://bibliothek.isb-w.eu/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/85031c4d-c085-44ca-b5b1-711e4ddab063/047-OrganisationskulturUndProfessionskultur-Schmid_2002.pdf. Aufgerufen 25.03.2020.5.2

5.2 Modell einer zielgerichteten Organisationsentwicklung zum Schutz vor (sexualisierter) Gewalt

*5.2.1 Wie sich Einrichtungen und Organisationsberater*innen auf den Prozess vorbereiten können*

Kriterien für Einrichtungen zur Auswahl der externen Organisationsberater*innen

Die angestrebten Veränderungsprozesse sind oft mit Anstrengungen und Verunsicherungen verbunden und verlangen ein hohes Maß an Durchhaltevermögen, insbesondere wenn das Erarbeiten von tragfähigen Lösungen länger dauert als geplant. Deshalb sollten sich die Vertreter*innen der Einrichtung gemeinsam ein Bild von den externen Organisationsberater*innen machen. Nur wenn es gelingt, eine auf Vertrauen basierende, tragfähige Arbeitsbeziehung herzustellen, werden die Kooperationspartner*innen auch in schwierigen Situationen die Arbeit miteinander konstruktiv fortführen.
Vielleicht gab es in der Vergangenheit Kooperationserfahrung, die in die Entscheidung für oder gegen externe Organisationsberater*innen einfließen können. Erfahrungsberichte von Kolleg*innen aus anderen Einrichtungen können diese Eindrücke weiter illustrieren. Die Qualifikation und Referenzen der Institution, bei der die/der Organisationsberater/-in angestellt ist, sollten ebenfalls berücksichtigt werden. Die Beachtung folgender Aspekte kann für Vertreter*innen der Einrichtung hilfreich für die Entscheidungsfindung sein.

- Über welche Qualifikationen, Fachkenntnisse und Erfahrungen im Arbeitsbereich Organisationsberatung und -entwicklung einschließlich eines Methodenrepertoires zur Erarbeitung von Schutzkonzepten verfügen die Organisationsberater*innen?
- Verfügen die Organisationsberater*innen über fundierte Fachkenntnisse und umfangreiche Berufserfahrungen im Arbeitsbereich Prävention von und Intervention bei (sexualisierter) Gewalt in Institutionen?
- Gibt es Referenzen anderer Einrichtungen und Träger?
- Stellen die Organisationsberater*innen ihre Arbeitsweise und ihren Leistungsumfang transparent dar?
- Machen die Organisationsberater*innen ihre vorhandenen Kapazitäten für den geplanten Veränderungsprozess transparent?
- Werden die Kosten für Fortbildungen, Arbeitstreffen mit der Steuerungsgruppe oder anderen Arbeitsgruppen, Auftakt- und Abschlussveranstaltungen, Vor- und Nachbereitung nachvollziehbar dargestellt?
- Machen die Organisationsberater*innen transparent, dass Meinungsverschiedenheiten und Konflikte im Rahmen des Arbeitsprozesses auftreten können und wie ihr Vorgehen zu deren Klärung ist?

- Stehen die Organisationsberater*innen im Kontakt mit Netzwerkpartner*innen, und können sie bei Bedarf deren Ressourcen nutzen?
- Benutzen die Organisationsentwickler*innen ein Vokabular, welches von den Führungspersonen und Mitarbeiter*innen gut verstanden wird?

Kriterien für Organisationsberater*innen zur Übernahme von Aufträgen

Externe Organisationsberater*innen können sich einen ersten Eindruck von Einrichtungen u. a. beim Studium der Homepage oder von zur Verfügung gestellten Materialien sowie bei Telefonaten mit Vertreter*innen der Einrichtung verschaffen. Vielleicht gab es auch vor der aktuellen Anfrage bereits Berührungspunkte und Kooperationserfahrungen.

Berater*innen müssen klären, ob vorherige Projekte abgeschlossen sind. Ist dies nicht der Fall, ist zu prüfen, ob die Übernahme des neuen Auftrags zu einer Überschneidung von Aufgaben und Rollen führen könnte. Rollenkonfusionen externer Organisationsberater*innen können die Erarbeitung eines Schutzkonzepts behindern. In einem solchen Fall ist es empfehlenswert, die neue Anfrage nicht anzunehmen.

Die Begleitung bei der Erarbeitung eines Schutzkonzepts ist meist ein langfristiger Prozess. Berater*innen müssen prüfen, ob ihnen über einen längeren Zeitraum ausreichende Kapazitäten zur Verfügung stehen. Denkbar ist die Arbeit als Co-Team. Dann müssen zusätzliche Zeitressourcen für eine gemeinsame Vor- und Nachbereitung eingeplant und weitere Absprachen getroffen werden. Für die Einrichtung muss zu jeder Zeit klar sein, wer ihr Ansprechpartner/ihre Ansprechpartnerin ist.

Wenn bei den externen Organisationsberater*innen der Eindruck entstanden ist, dass die Vertreter*innen der Einrichtungen motiviert sind und für den Prozess ausreichend große Ressourcen vorhanden sind, sollten sie prüfen, ob sie selbst motiviert sind, die Begleitung der Einrichtung zu übernehmen. Dabei sollten die Organisationsberater*innen für sich selbst und ggf. mit Unterstützung von Supervision klären, ob sie z. B. mit stark hierarchischen, selbstverwalteten oder stark religiös geprägten Einrichtungen oder Organisationen arbeiten möchten oder können.

Weiterhin müssen sie prüfen, ob sie sich mit offensichtlichen Differenzen zwischen von ihnen als wichtig und notwendig erachteten und von der Einrichtung gewünschten und möglichen Veränderungen arrangieren können. Auch wenn Organisationsberater*innen sehr motiviert und qualifiziert sind, können sie Strukturen und Kulturen von Einrichtungen nicht ohne Weiteres und schon gar nicht gegen den Willen der Vertreter*innen der Einrichtung verändern.

Kontaktgespräche zwischen Vertreter*innen der Einrichtung und externen Organisationsberater*innen

Vertreter*innen von Einrichtungen nehmen in der Regel dann Kontakt zu externen Berater*innen auf, wenn sie planen, die externe Expertise für die Entwicklung eines Schutzkonzepts in Anspruch zu nehmen. Im Kontaktgespräch und in dessen Folge sollten die Vertreter*innen der Einrichtung wie auch die externen Organisationsberater*innen prüfen, ob und unter welchen Rahmenbedingungen eine Zusammenarbeit für beide Seiten vorstellbar ist. Führungspersonen aus allen Hierarchieebenen sollten am Kontaktgespräch teilnehmen.
Nach den Erfahrungen aus den Bundesmodellprojekten BuFo und BeSt sollte für das Gespräch ausreichend Zeit, mindestens drei bis vier Stunden, eingeplant werden, damit die Verantwortungsträger*innen der Einrichtung ihr Anliegen und die Organisationsberater*innen ihre Arbeitsweise detailliert darstellen können. Zu diesem Zeitpunkt können bereits erste Ideen für die Bearbeitung des Anliegens entwickelt werden. Außerdem kann eine erste Absprache erfolgen, welche Bestandteile eines Schutzkonzepts in welcher Reihenfolge erarbeitet werden sollen. Dazu stellen die Berater*innen ihr Wissen und ihre Erfahrungen zur Verfügung.

5.2.2 Das Leading-Change-Modell nach John P. Kotter

John P. Kotter gilt als einer der führenden Expert*innen im Bereich des Veränderungs- oder Changemanagements. Er analysierte die Gründe für das Scheitern von Veränderungsprozessen in Organisationen und entwickelte daraus resultierend das Leading-Change-Modell bzw. den „Acht-Stufen-Prozess des Wandels“ (Kotter, 2018). In einer Abfolge von 8 Stufen wird ausführlich beschrieben, wie Veränderungen in einer Organisation erfolgreich geplant und umgesetzt und wie Veränderungen in der Kultur der Organisation langfristig verankert werden können.
Kotter verweist auf die Notwendigkeit, alle Stufen vollständig und in der dargestellten Reihenfolge zu absolvieren, damit die Chancen für den Erfolg des Vorhabens gewahrt bleiben. Die Stufen gehen häufig fließend ineinander über. Bei umfangreichen Veränderungsanliegen können verschiedene Abschnitte des Vorhabens auch parallel bearbeitet werden, und so kann sich die Bearbeitung einzelner Teilprozesse auf unterschiedlichen Stufen befinden. John P. Kotter weist in jeder Stufe auf Risiken und Fehler bei der Prozessgestaltung hin, die zu Störungen führen bzw. den Erfolg des Vorhabens gefährden können.
Das Leading-Change-Modell von John P. Kotter wurde von der Autorin für die Erarbeitung und Implementierung von Schutzkonzepten gegen sexualisierte Gewalt an Mädchen und Jungen als Basis verwendet und weiterentwickelt. Auf Grundlage der Erfahrungen aus dem Modellprojekt wurden die einzelnen Stufen den jeweiligen Bedingungen und Bedarfen von Einrichtungen und Trägern, durch die Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderungen betreut werden, angepasst. Die Begrifflichkeiten

wurden dementsprechend modifiziert. Insbesondere die Stufe 5 „Mitarbeiter*innen auf breiter Basis befähigen“ wurde erweitert und durch zwei Stufen ergänzt.
In der folgenden Tabelle wird das Leading-Change-Modell von John P. Kotter dem erweiterten Organisationsmodell gegenübergestellt.

Leading-Change-Modell	Modell zur Erarbeitung und Implementierung von Schutzkonzepten
1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen	Motivation für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts erfassen und verstärken
2. Eine Führungskoalition aufbauen	Steuerungsgruppe bilden und etablieren
3. Vision und Strategie entwickeln	Ein „Bild vom Schutzkonzept“ entwickeln und eine Veränderungsarchitektur erarbeiten
4. Die Vision des Wandels kommunizieren	Das „Bild vom Schutzkonzept“ und die Veränderungsarchitektur kommunizieren
5. Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen	Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, den Organisationsentwicklungsprozess in Steuerungs- und Arbeitsgruppen intensivieren und Kinder und Jugendliche sowie Mitarbeiter*innen beteiligen
6. Schnelle Erfolge erzielen	Erste Ergebnisse wahrnehmen und würdigen
7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten	Ergebnisse festigen und die Fortsetzung des Prozesses absichern
8. Neue Ansätze in der Kultur verankern	Inhalte und Verfahren des Schutzkonzepts in Struktur und Kultur der Einrichtung dauerhaft verankern

5.2.3 Stufe 1: Motivation für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts erfassen und verstärken

John P. Kotter

Stufe 1: „Ein Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen"

Kotter beschreibt, dass die Erzeugung eines Dringlichkeitsgefühls maßgeblich ist, um die für die Veränderung notwendige Kooperationsbereitschaft bei Mitarbeitenden und Führungskräften zu erhalten. Mitarbeitende, insbesondere solche, die Schlüsselpositionen/-rollen einnehmen, investieren nur dann über die gesamte Zeit des Veränderungsprozesses Ressourcen, wenn sie von dem Vorhaben und dessen Dringlichkeit überzeugt sind (vgl. Kotter, 2018).

Motivation für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts

Einrichtungen/Träger möchten aus verschiedenen Gründen ein Schutzkonzept erstellen und etablieren. Folgende Motive sind dafür beispielhaft:

- die Motivation von Leitungskräften und/oder Mitarbeiter*innen den Schutz von Mädchen und Jungen zu verbessern
- der gesetzliche Auftrag, den Schutz und die Sicherheit von Mädchen und Jungen weiter auszugestalten und die pädagogische Arbeit zu qualifizieren
- Krisen innerhalb der Einrichtung, die z. B. durch meldepflichtige Ereignisse oder Entwicklungen nach § 47 SGB VIII entstehen (wie die Offenlegung von einem oder mehreren Fällen von sexualisierter Gewalt durch Mitarbeitende oder wiederholt auftretende sexualisierte Gewalt zwischen Kindern und Jugendlichen), nachhaltig bearbeiten und zukünftig vermeiden
- Anforderungen oder Auflagen der Betriebserlaubnisbehörde oder des übergeordneten Trägers erfüllen
- kritischen Rückmeldungen und Beschwerden von Kostenträgern, Auftraggebern und sorgeberechtigten Personen entgegenwirken
- die Außenwirkung und die Reputation der Einrichtung verbessern und somit ihren Marktwert erhöhen.

Oft benennen die Vertreter*innen von Einrichtungen mehrere Anliegen in den ersten Kontaktgesprächen. Mitunter benötigen sie die Unterstützung externer Organisationsberater*innen, um sich weiterer Veränderungsanliegen bewusst zu werden und diese formulieren zu können.
Wenn zwischen den Führungspersonen und Mitarbeiter*innen und den externen Organisationsberater*innen eine tragfähige Arbeitsbeziehung entstanden ist, werden häufig weitere Anliegen und Veränderungsbedarfe benannt.
Zudem treten häufig während des Arbeitsprozesses weitere Anliegen zu Tage. Diese müssen von den Organisationsberater*innen wahrgenommen werden, und es muss gemeinsam mit den Vertreter*innen der Einrichtung geprüft werden, ob die neuen Bedarfe in den bestehenden Prozess sinnhaft und vor dem Hintergrund bestehender Ressourcen integriert werden können oder wie sie z. B. in Supervision, Coaching oder Personalführung überführt werden müssen.

Die Motivation erfassen und verstärken

Mitarbeiter*innen und Führungspersonen, die den Schutz und die Sicherheit für die ihnen anvertrauten Kinder und Jugendlichen in der Einrichtung ausbauen möchten und in diesen Veränderungsprozess Zeit, Kraft und Ressourcen investieren möchten, bilden eine gute Ausgangsvoraussetzung für das Gelingen des Prozesses. Bisweilen fällt es jedoch einzelnen Verantwortungsträger*innen und Mitarbeiter*innen schwer, aus der Einrichtung und von außen aufgezeigte Veränderungsbedarfe wahrzunehmen und anzuerkennen. Diese Skepsis wird nicht immer im Kontakt- oder Auftragsklärungsgespräch sichtbar oder mitgeteilt. Diese Personen können oft für den Prozess gewonnen werden, wenn ihre Bedenken ernst genommen und ihre Fragen von den Einrichtungsleiter*innen oder den externen Organisationsberater*innen beantwortet werden.
Die Durchführung einer ersten **Potenzial- und Risikoanalyse** *(siehe Kapitel 7)* und die Auswertung der Ergebnisse gibt Führungspersonen und Mitarbeiter*innen viele Informationen zur Qualität des praktizierten Kinderschutzes in der Einrichtung. Anhand der Resultate können weitere Veränderungsbedarfe deutlich werden, die in die Architektur des Veränderungsprozesses aufgenommen werden müssen. Bereits vorhandene Instrumente, Abläufe und Kompetenzen, die dem Schutz und der Sicherheit von Kindern und Jugendlichen dienen, werden ebenso sichtbar und sollten durch die externen Organisationsberater*innen und die Vertreter*innen der Einrichtungen gewürdigt werden.
Organisationsberater*innen können ergänzend zur Risiko- und Potenzialanalyse skeptische Vertreter*innen der Einrichtung z. B. mit **Verbesserungs- oder Verschlimmerungsfragen** zur Erarbeitung eines Schutzkonzepts motivieren:

1. **Verbesserungsfragen:** Was könnten die Kinder und Jugendlichen, die Eltern und Sorgeberechtigten, die Mitarbeiter*innen, die Führungspersonen gewinnen, wenn ein Schutzkonzept entwickelt und implementiert wird? Könnte die Einrichtung bei weiteren Vorhaben, z. B. bei der Etablierung neuer Angebote, einen Wettbewerbsvorteil erringen?

2. **Verschlimmerungsfragen:** Was würde passieren, wenn es zu einem (Verdacht-)Fall sexualisierter Gewalt in der Einrichtung kommt? Was würde passieren, wenn die Kritik der Kostenträger, Nutzer*innen, der Betriebserlaubnisbehörde weiterhin bestehen oder sogar ansteigen? Was wäre, wenn alle kritischen Rückmeldungen tatsächlich berechtigt sind? Wie würde sich das auf die Außenwirkung der Einrichtung auswirken? Würden der Einrichtung weiterhin Kinder und Jugendliche anvertraut werden? Entscheidungen für einen gemeinsamen Prozess treffen

Am Ende dieses Klärungsprozesse kann sich zeigen, dass der Einrichtung noch keine ausreichenden Ressourcen für diesen Organisationsentwicklungsprozess zur Verfügung stehen und/oder zeitgleich weitere Veränderungsvorhaben realisiert werden. Dann muss zuerst geklärt werden, wie die entsprechenden Ressourcen organisiert und andere Veränderungsvorhaben zuvor abgeschlossen werden können.
Es kann sich auch zeigen, dass der Druck zur Entwicklung eines Schutzkonzepts von außerhalb der Einrichtung kommt und die aktuelle Situation in der Einrichtung von der Mehrzahl der Leitungskräfte eigentlich als unproblematisch und im Sinne des Kinderschutzes als ausreichend gut wahrgenommen wird. Wenn Führungspersonen und Mitarbeiter*innen keine entsprechende Motivation für einen Veränderungsprozess aufbringen, müssen Organisationsberater*innen prüfen, ob sie den Auftrag für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts annehmen.
Wenn sich zeigt, dass es in der Einrichtung nicht aufgearbeitete (Verdachts-)Fälle von sexualisierter Gewalt gegenüber zu betreuenden Kindern oder Jugendlichen gibt, müssen Organisationsberater*innen und Einrichtungsleitungen prüfen, ob und wie die Aufarbeitung dieser Fälle dem geplanten Organisationsentwicklungsprozess vorausgehen muss.
In den meisten Fällen ist am Ende dieser Klärungsprozesse eine ausreichend große Motivation bei Führungskräften und Mitarbeiter*innen vorhanden, und entsprechende Entscheidungen sind getroffen. Von zentraler Bedeutung sind dabei folgende Punkte:

- Die Entscheidung für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts wurde in der Führungsebene der Organisation unter Beteiligung der Mitarbeiter*innen und wichtiger Funktionsträger*innen wie z. B. der/des Kinderschutzbeauftragten, getroffen.
- Die Vertreter*innen der Einrichtung haben sich über das Thema Schutzkonzepte informiert und sind offen für weitere Informationen und Impulse der Organisationsberater*innen.
- Die Führungspersonen und die Mehrheit der Mitarbeiter*innen sind davon überzeugt, dass die Erarbeitung und Implementierung eines Schutzkonzepts notwendig und sinnvoll ist.
- Die Vertreter*innen der Einrichtung entwickeln selbst Ideen und Vorstellungen, wie der Arbeitsprozess gestaltet werden kann, und schätzen die vorhandenen Ressourcen realistisch ein.

- Die Führungspersonen und Mitarbeiter*innen sind offen für Rückmeldungen von Nutzer*innen, Kooperationspartner*innen und Auftraggeber*innen und bereit, mit externen Partner*innen zusammenzuarbeiten.
- Die Führungspersonen und Mitarbeiter*innen sind bereit, mit den externen Organisationsberater*innen auch bei unterschiedlichen fachlichen Einschätzungen, die in der Regel auftreten, auf Augenhöhe nach tragfähigen Lösungen zu suchen, um den Prozess fortzusetzen.
- Die Vertreter*innen der Einrichtungen übernehmen die Verantwortung für den Arbeitsprozess.

Auftragsklärung zwischen Einrichtung und externen Organisationsberater*innen

Wenn nach dem Kontaktgespräch beide Seiten Interesse an einer Zusammenarbeit haben, in den meisten Fällen weitere Gespräche geführt haben und wenn eine ausreichend hohe Motivation der Einrichtung für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts festgestellt wurde, findet die detaillierte Auftragsklärung statt. Diese orientiert sich an der Motivation, dem Handlungsbedarf, den Ressourcen, und Ideen der Vertreter*innen der Einrichtung und dem Wissen und der Erfahrung der externen Organisationsberater*innen.
Entsprechend dem Anliegen der Einrichtung ist es Aufgabe der externen Organisationsberater*innen, ein detailliertes Angebot für die Begleitung der Einrichtung bei der Erarbeitung des Schutzkonzepts auszuarbeiten. Im Angebot müssen die Ausgangssituation, die Zielsetzung, verschiedene Vorgehensoptionen, die Zeitplanung, die Verantwortlichkeiten, die Bedingungen, die Zustimmung und Beauftragung konkret festgelegt sein. Das Angebot ist somit ein Entwurf für die Architektur des Veränderungsprozesses, bildet die Arbeitsgrundlage für das Auftragsklärungsgespräch und sollte allen Beteiligten zur Vorbereitung vorab zugesendet werden.

Vereinbarungen zum Umgang mit Krisen

Im Verlauf eines Veränderungsprozesses können Irritationen oder Konflikte zwischen der Einrichtung und den Organisationsberater*innen auftreten. Beide Seiten stehen in der Verantwortung, etwaige Störungen in der Zusammenarbeit offenzulegen und miteinander zu bearbeiten. Unterbleibt eine Klärung, kann dies nicht nur die Arbeitsergebnisse und die Qualität der aktuellen Zusammenarbeit beeinträchtigen, sondern den gesamten Prozess gefährden. Möglicherweise geht ein ungeklärter Konflikt und die damit verbundenen negativen Gefühle und Erfahrungen in das „Gedächtnis“ der Einrichtung ein (vgl. Schein & Schein, 2018, S. 15). Sie werden im Kulturmodell von Edgar H. Schein in den „Selbstverständlichen, grundlegenden Annahmen“ eingespeichert. Das kann die Initiierung und Umsetzung zukünftiger Veränderungsvorhaben, die durch

externe Personen begleitet werden, erschweren. Andererseits kann ein gelungener Prozess mit den erwünschten Ergebnissen Führungspersonen und Mitarbeiter*innen zu weiteren Entwicklungsprozessen ermutigen.

Die Erarbeitung und Implementierung eines Schutzkonzepts kann ungeklärte Konflikte innerhalb der Einrichtung ans Tageslicht bringen. Mitunter behindern diese den Prozess, weil sie den beteiligten Personen und damit der Einrichtung Energie entziehen, welche besser in die Erarbeitung des Schutzkonzepts investiert werden könnte. Je nach Konflikt muss geklärt werden, ob die Bearbeitung zum Auftrag der Organisationsberater*innen gehört oder ob der Konflikt mit Unterstützung von Supervision aufgearbeitet werden muss. Möglicherweise muss der Organisationsentwicklungsprozess bis zur Klärung unterbrochen werden.

Der Prozess kann auch aktuelle oder zurückliegende (Verdachts-)Fälle von sexualisierter Gewalt gegenüber zu betreuenden Kindern oder Jugendlichen ans Tageslicht bringen. Möglicherweise ergibt sich im Verlauf des Prozesses ein dringender Handlungsbedarf z. B. bei Kindeswohlgefährdung nach § 8a SGB VIII oder wenn Mitarbeiter*innen Übergriffe durch Kolleg*innen oder Kinder und Jugendliche erleiden. Externe Organisationsberater*innen und die Vertreter*innen der Einrichtung sollten eine Vereinbarung für das Vorgehen in solchen Fällen treffen. Es muss klar sein, dass die Erarbeitung des Schutzkonzepts nicht fortgeführt werden kann, solange der Schutz und die Sicherheit der von Gewalt und Übergriffen betroffenen Personen nicht gewährleistet ist. Gegebenenfalls muss der Organisationsveränderungsprozess unterbrochen werden.

Möglicherweise kommen externe Organisationsberater*innen und Vertreter*innen der Einrichtung in einigen Fällen auch zu einer unterschiedlichen fachlichen Einschätzung. Dies führt in der Regel zu Störungen zwischen den externen Organisationsberater*innen und den Vertreter*innen der Einrichtung. Diese Störungen müssen vor der Fortsetzung der Zusammenarbeit beseitigt werden. Daher muss im Vorfeld geklärt sein, wie der/die externe Organisationsberater*in vorgehen wird, wenn z. B. seine/ihre Einschätzung einer Kindeswohlgefährdung von den Vertreter*innen der Einrichtung nicht geteilt wird.

Vereinbarungen zur Beteiligung von Mitarbeiter*innen

Schon zu Beginn des Veränderungsprozesses sollten neben Führungspersonen aus verschiedenen Hierarchieebenen auch die Mitarbeiter*innen aus allen Arbeitsbereichen eingebunden werden. Wenn Mitarbeiter*innen von Beginn an aktiv an den geplanten Veränderungen mitwirken, ihr Wissen, ihre Erfahrungen, aber auch ihre Bedenken einbringen können, werden sie den angestrebten Wandel eher mitgestalten und mittragen. Eine Form der kontinuierlichen Beteiligung von Mitarbeiter*innen ist die Gründung einer Steuerungsgruppe, in der neben Führungspersonen auch geeignete Mitarbeiter*innen gleichberechtigt mitwirken. Die Steuerungsgruppe übernimmt die Federführung und Steuerung des weiteren Erarbeitungs- und Umsetzungsprozesses des Schutzkonzepts. Sie wird dabei von den externen Organisationsberater*innen unterstützt. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe arbeiten auch selbstständig als Team oder leiten selbst themenspezifische Arbeitsgruppen an. Die Funktion und Be-

fugnisse der Steuerungsgruppe müssen durch die oberste Hierarchieebene ausdrücklich mandatiert werden. Zudem brauchen die Mitglieder der Steuerungsgruppe eigene Arbeitszeitbudgets, Räume, Material und ein Budget für die Ausgestaltung der Arbeitstreffen. Diese Zuwendungen machen deutlich, dass die oberste Hierarchieebene die Arbeit der Steuerungsgruppe entsprechend wertschätzt, und wirken sich motivationssteigernd auf diese verantwortungsvolle Tätigkeit aus.
Nachdem im Auftragsklärungsgespräch die gesamte Veränderungsarchitektur, also der Ablaufplan des Veränderungsprozesses, so weit als möglich festgelegt wurde und die Regeln der Zusammenarbeit und die Kosten für die externe Organisationsberatung vereinbart wurden, ist ein schriftlicher Vertrag zu erstellen. Nach der Unterzeichnung kann die Kooperation zur Entwicklung des Schutzkonzepts beginnen.

Gedankenstützen für Führungspersonen

- Die Erarbeitung eines Schutzkonzepts ist meist ein längerfristiger Prozess. Die Tiefe und der Umfang der zu erledigenden Aufgaben ist nicht zu unterschätzen, und die vorhandenen und langfristig zur Verfügung stehenden Ressourcen sollten realistisch eingeschätzt werden.
- Organisationen können nur eine begrenzte Anzahl an Veränderungsprozessen gleichzeitig bewältigen.
- Alle Leitungs- und Bereichsebenen, Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen und, wenn möglich, Sorgeberechtigte sollten an Kommunikations- und Entscheidungsprozessen beteiligt werden. Reine Top-down-Prozesse führen häufig zu Widerständen bei Mitarbeiter*innen und verhindern, dass die Schutzkonzepte wirklich gelebt werden.
- Die Erarbeitung eines Schutzkonzepts ist ein Arbeitsprozess, der eine Auseinandersetzung mit bisweilen schwierigen Themen wie Gewalt und Sexualität bedeutet und der einen tiefgreifenden Wandel in der Einrichtung bewirken kann. Dieser Prozess ist verbunden mit Anstrengungen, häufig auch zeitweisen Verunsicherungen und Konflikten in der Einrichtung.
- externe Organisationsberater*innen können helfen, einrichtungsspezifische Strukturen, Dynamiken, Routinen, Verhaltensweisen besser zu verstehen, bekommt aber auch einen tiefen Einblick in mögliche Defizite oder ungeklärte Konflikte der Einrichtung.
- Für alle Beteiligten ist es in der Regel hilfreich, wenn alle Prozesse dokumentiert und visualisiert werden.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Organisationsberater*innen stellen Einrichtungen ihre Expertise. Ihre Aufgabe ist es, ihr Angebot auf die jeweilige Einrichtung zuzuschneiden, Vorschläge zu unterbreiten, Beden-

ken zu äußern, die beteiligten Personen zu motivieren. Die letztendliche Verantwortung für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts liegt bei den Führungspersonen der Einrichtung.

- Wenn die Motivation oder die Ziele der Organisationsberater*innen weitergehend/umfassender sind als die der Einrichtung, besteht die Gefahr, dass die Berater*innen „aus der Rolle" fallen und Verantwortung und Aufgaben übernehmen, die durch Einrichtungen geleistet werden müssten. Die Aufgaben und Grenzen der Beratungstätigkeit bedürfen einer stetigen Überprüfung durch die Organisationsberater*innen.
- Einrichtungen stehen manchmal unter großem Handlungsdruck, wenn Auflagen oder eine schlechte Reputation bestehen. Umso wichtiger ist es, dass die Organisationsberater*innen die Vertreter*innen der Einrichtung bei der Erarbeitung einer realistischen Ressourcen- und Zeitplanung unterstützen.
- Organisationsberater*innen sollten sich rückversichern, dass ein Veränderungsanliegen besteht und dessen Realisierung in der gesamten Breite der Einrichtung tatsächlich gewollt ist.
- Die Skepsis und Widerstände von Mitarbeiter*innen müssen ernst genommen und die Hintergründe dafür verstanden werden. Möglicherweise können durch einen respektvollen Umgang mit den Befürchtungen und Nöten und dem Versuch der Beseitigung von deren Ursachen Mitarbeiter*innen für die Erarbeitung des Schutzkonzepts motiviert werden.
- Jede Organisation verfügt über reichhaltige Erfahrungen in Hinblick auf Veränderungen. Organisationsberater*innen sollten diese respektieren und können von diesen Erkenntnissen profitieren. Zu wissen, was gut funktioniert hat und was nicht, kann hilfreich bei der Architektur des Arbeitsprozesses sein.
- Einrichtungen sind zu Beginn des Prozesses nicht immer transparent gegenüber Organisationsberater*innen. Wenn z. B. Informationen zu (sexualisierter) Gewalt vorenthalten werden, dann werden Organisationsberater*innen diese im Laufe des Prozesses in der Regel wahrnehmen. Es ist professionell, die eigene Wahrnehmung ernst zu nehmen und den Vertreter*innen der Einrichtung in vorsichtiger und fragender Haltung zur Verfügung zu stellen.

Fazit

Die Motivation für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts muss erhoben und auf Tragfähigkeit überprüft werden. Nur wenn die Motivation für Veränderungen und das Empfinden für deren Dringlichkeit in der Einrichtung vorhanden sind, ist es sinnvoll, den Prozess zu beginnen. Feste Vereinbarungen bieten eine hilfreiche Orientierung für schwierige Phasen der Organisationsveränderung.

5.2.4 Stufe 2: Steuerungsgruppe bilden und etablieren

John P. Kotter
Stufe 2: „Eine Führungskoalition aufbauen"
Kotter beschreibt die Notwendigkeit, ein Team zu bilden, welches in der Lage ist, mit Herz und Verstand ein gemeinsames Ziel zu entwickeln und den Veränderungsprozess in vertrauensvoller Zusammenarbeit miteinander zu führen (Kotter, 2018, S. 45ff.).

Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe

Die Mitarbeit in der Steuerungsgruppe ist eine besonders verantwortungsvolle Aufgabe bei der Erarbeitung und Umsetzung des Schutzkonzepts. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe haben einen tiefen Einblick an alle Prozesse und großen Einfluss auf deren Durchführung. Es sollte mindestens ein/-e Vertreter/-in der obersten Hierarchieebene in der Steuerungsgruppe mitwirken, um zum einen die Bedeutung des Vorhaben nach innen und außen zu zeigen und zum anderen den kontinuierlichen Informationsfluss zwischen Leitungsebene und Steuerungsgruppe zu gewährleisten.

Für die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe müssen Personen ausgewählt werden,

- die eine maßgebliche Bedeutung und einen hohen Einfluss im hierarchischen System der Organisation innehaben; die hierarchische Bedeutung einer Person kann neben einer Führungsfunktion auch auf langjähriger Betriebszugehörigkeit, langjähriger Berufserfahrung, hohem Ausbildungsstand und guter Vernetzung in der Einrichtung basieren
- die eine spezifische fachliche Expertise und Erfahrungen einbringen können
- die in der Organisation ein hohes Ansehen genießen und die von Mitarbeiter*innen ernst genommen werden und als glaubwürdig gelten
- die bereits bei anderen Projekten und Vorhaben bewiesen haben, dass sie fähig sind, Veränderungsprozesse voranzutreiben
- die die Moderation z. B. von Arbeitsgruppen übernehmen können
- die motiviert und in der Lage sind, ihre Zeit und Kraft über einen längeren Zeitraum in die Erarbeitung und Implementierung des Schutzkonzepts zu investieren.

Die Erfahrung zeigt, dass die Anzahl der Personen in der Steuerungsgruppe je nach Größe der Einrichtung zwischen vier und acht liegen sollte. Wenn die Steuerungsgruppe ausschließlich mit Personen besetzt wird, die „sich blind verstehen" und meist einer Meinung sind, besteht das Risiko, dass das Potenzial der Gruppe für das Anliegen nicht ausgeschöpft werden kann.
Die Steuerungsgruppe sollte aus Visionär*innen, Expert*innen für Kommunikation und Kinderschutz und Mitarbeiter*innen gebildet werden, die hartnäckig an langfristig tragfähigen Lösungen arbeiten und die Perspektiven von Kindern, Jugendlichen, Eltern und Kolleg*innen einbringen, sowie auch aus Querdenker*innen.
Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sollten sich kennen oder kennenlernen und ihren Modus operandi der Zusammenarbeit aushandeln. Besonders, wenn die Personen aus verschiedenen Tätigkeitsbereichen und Hierarchieebenen kommen, sollte abgesichert sein, dass in der Steuerungsgruppe eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattfindet und alle gleichermaßen wirksam werden können.
Zudem müssen Vereinbarungen für die Zusammenarbeit zwischen der Steuerungsgruppe und den externen Organisationsberater*innen, basierend auf dem Vertrag zwischen der Einrichtung und den externen Organisationsberater*innen, konkretisiert und schriftlich dokumentiert werden. Dabei kann z. B. verbindlich geregelt werden:

- wer welche Aufgaben übernimmt
- wie mit Meinungsverschiedenheiten umgegangen werden soll
- wer die Prozesse dokumentiert
- wie der kontinuierliche Informationsfluss zwischen den externen Organisationsberater*innen und der Steuerungsgruppe abgesichert wird
- und wie Mitarbeiter*innen, Führungspersonen, aber auch Kinder und Jugendliche und deren Eltern eingebunden werden.

Das Stakeholder-Management

„Mit Stakeholder (Anspruchsgruppen) werden alle Personen, Gruppen oder Institutionen bezeichnet, die von den Aktivitäten eines Unternehmens direkt oder indirekt betroffen sind oder die irgendein Interesse an diesen Aktivitäten haben. Die Stakeholder versuchen auf das Unternehmen Einfluss zu nehmen.“[6]
Um einen Organisationsentwicklungsprozess optimal initiieren zu können, ist es wichtig, alle Stakeholder mit ihren Interessen und ihrem Einfluss systematisch zu erfassen. Das Stakeholder-Management kann u. a. für die Auswahl der Mitglieder der Steuerungsgruppe und der verschiedenen Arbeitsgruppen sowie im weiterem Prozess (dann auch durch die Steuerungsgruppe selber) fortlaufend zur Überprüfung der Strategien gegenüber verschiedenen Personen und Gruppen verwendet werden.

Das Stakeholder-Management besteht aus drei Schritten:

1. Die Stakeholder-Analyse: Erfassung aller Stakeholder und Einschätzung des jeweiligen Grades von Betroffenheit und Einfluss.
2. Die Stakeholder-Relevanz-Matrix: Zuordnung der jeweiligen Stakeholder zu Gruppen, die für den Veränderungsprozess unterschiedliche Bedeutung haben und in unterschiedlichem Umfang am Veränderungsvorhaben beteiligt werden.
3. Die Stakeholder-Steuerung: Die offenen und verdeckten Erwartungen und Befürchtungen der Stakeholder bezüglich des Veränderungsvorhabens werden herausgearbeitet. Daraus resultierend und aus den Ergebnissen der Stakeholder-Relevanz-Matrix werden spezifische Strategien für verschiedene Stakeholder entwickelt.

Stakeholder-Analyse

Alle für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts relevanten Personen und Gruppen werden erfasst und z. B. mithilfe einer Skala von 1 bis 10 (oder niedrig/mittel/hoch) eingeschätzt bezüglich

a. des Grads der Auswirkung auf das Schutzkonzept bzw. des eigenen Interesses am Schutzkonzept
b. der Höhe des Einflusses auf die Entwicklung eines Schutzkonzepts.

Die Werte werden, wie im nachfolgenden Beispiel aus einer stationären Einrichtung, in eine Tabelle eingetragen.

6 https://www.business-wissen.de/hb/was-sind-stakeholder-und-was-bedeutet-der-stakeholder-ansatz/. Aufgerufen 17.05.2020.

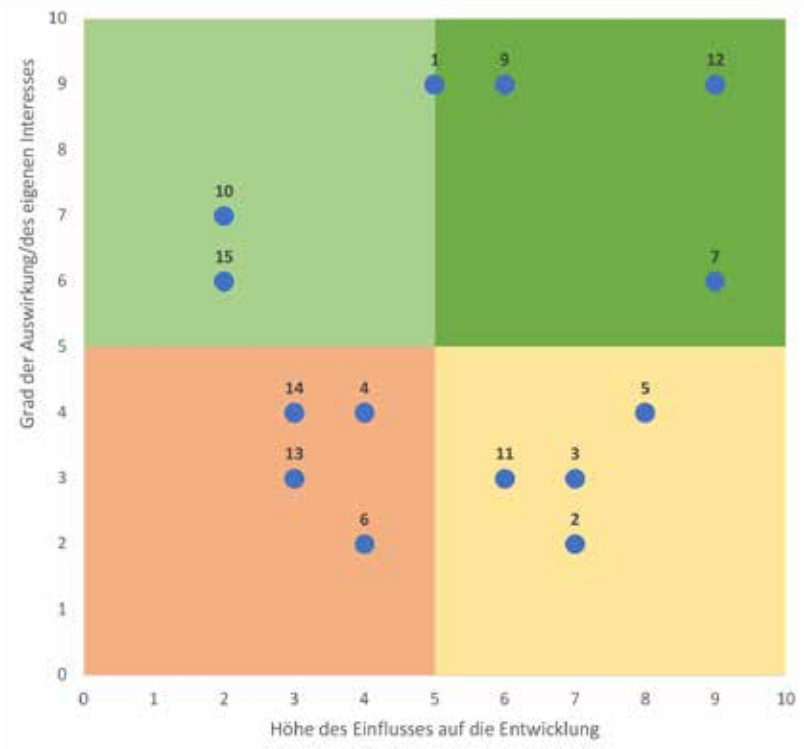
Beispiel einer Stakeholder-Analyse

Stakeholder	Grad der Auswirkung auf ein Schutzkonzept/ des eigenen Interesses am Schutzkonzept	Höhe des Einflusses auf die Entwicklung eines Schutzkonzeptes
1. Fachberater*in	5	9
2. Kinder	7	2
3. Jugendliche	7	3
4. Betriebsrat	4	4
5. Kinderschutzbeauftragte/-r	8	4
6. Eltern	4	2
7. Mitarbeiter*innen im Gruppendienst	9	6
8.Mitarbeiter*innen aus dem therapeutischen Team	9	6
9. Geschäftsführer*innen	6	9
10. Gründer*innen im Ruhestand	2	7
11. Kinderrat	7	3
12. Leiter*innen der Jugendwohngruppe	9	9
13. Personalabteilung	3	3
14. QM-Beauftragte/-r	3	3
15. Jugendamt	2	6
16. Betriebserlaubnisbehörde	1	9

Stakeholder-Relevanz-Matrix

Die Werte dieser Einschätzung werden in die Stakeholder-Relevanz-Matrix zur Visualisierung der Ergebnisse übertragen.

Quadrant C Diese Personen werden diskursiv, also schrittweise eingebunden, z. B. bei der Abstimmung über Konzeptbausteine.	**Quadrant A** Diese Personen werden dazu eingeladen, sich an der Entwicklung des Schutzkonzepts aktiv zu beteiligen. Sie werden kontinuierlich und ausführlich mit aktuellen Informationen versorgt. Neue Sachstände und Ergebnisse werden ihnen explizit präsentiert. Teilweise werden mit ihnen weitere Schritte abgestimmt.
Quadrant D Diese Personen werden informiert. Es muss geprüft werden, ob eine Einbindung sinnvoll ist.	**Quadrant B** Diese Personen werden dazu eingeladen, sich an der Entwicklung des Schutzkonzepts aktiv zu beteiligen. Sie werden kontinuierlich und ausführlich mit aktuellen Informationen versorgt. Neue Sachstände und Ergebnisse werden ihnen explizit präsentiert. Teilweise werden mit ihnen weitere Schritte abgestimmt.



Da die Personen und Personengruppen eine unterschiedlich große Bedeutung für die Erarbeitung des Schutzkonzepts haben, werden sie in unterschiedlich großem Umfang daran beteiligt.

Stakeholder-Steuerung

In diesem Schritt werden die offenen und die verdeckten Erwartungen und Befürchtungen der Personen und Gruppen bezüglich der Erarbeitung des Schutzkonzepts herausgearbeitet. Bei verdeckten Erwartungen und Befürchtungen können nur Hypothesen gebildet werden, die möglicherweise durch konkrete Nachfragen bei den Personen untermauert oder entkräftet werden können.

Stakeholder	(positive) Erwartungen	(negative) Befürchtungen
Mitarbeiter*innen im Gruppendienst	offen handlungssicher werden durch Handlungspläne Fortbildungen mehr Austausch mit den Kolleg*innen	offen zusätzliche Belastung des Teams zu viele Veränderungen Verunsicherung, ob eigenes Handeln richtig ist
	verdeckt es wird klar, dass Herr Z. Kinder nicht anschreien darf bessere Arbeitsbedingungen	verdeckt der Prozess läuft ins Leere die Kinder übernehmen das Kommando
Mitarbeiter*innen aus dem therapeutischen Dienst	offen handlungssicher werden durch Handlungspläne	offen unzureichende Beteiligung im Veränderungsprozess
	verdeckt die Bedeutung der Dienstleistung wird deutlich	verdeckt fortgebildete Mitarbeiter*innen im Gruppendienst können therapeutische Aufgaben übernehmen

Geschäftsführer*innen	offen Auflagen für Betriebserlaubnis sind erfüllt kompetentere Mitarbeiter*innen Bindung von Fachkräften bessere Außenwirkung	offen ich muss viel Arbeitszeit in den Prozess investieren Verunsicherung, Verärgerung von Mitarbeiter*innen
	verdeckt weniger Krisen stabile Finanzlage Kosten bleiben im geplanten Rahmen	verdeckt Aufdeckung von Vorfällen Mitarbeiter*innen kündigen Berater*innen erfahren zu viel über Verbesserungs-bedarfe und Fehler
Fachberaterin	…	…
Kinder		
Jugendliche		
Betriebsrat		
Kinderschutzbeauftragter		
Eltern		
Gründerin im Ruhestand		
Kinderrat		
Leiterin der Jugendwohngruppe		
Personalabteilung		
QM-Beauftragter		
Jugendamt		
Betriebserlaubnisbehörde		

Den festgestellten offenen und verdeckten Befürchtungen könnte exemplarisch wie folgt begegnet werden:

- Für Mitarbeiter*innen im Gruppendienst könnte abgesichert werden, dass sie trotz der Erarbeitung des Schutzkonzepts keine zusätzlichen Dienste übernehmen müssen. Zudem erhalten sie das Angebot, ihre Bedenken im Team, aber auch in der Supervision kontinuierlich bearbeiten zu können. Mehrere Mitarbeiter*innen aus dem Gruppendienst erhalten die Möglichkeit, sich in der Steuerungsgruppe oder in themenspezifischen Arbeitsgruppen einzubringen.
- Die Mitarbeiter*innen aus dem therapeutischen Dienst nehmen an den Fortbildungen teil. Da eine Mitwirkung in der Steuerungsgruppe die vorhandene Arbeitszeitkapazität der Mitarbeiter*innen überschreiten würde, wird vereinbart, dass ein Mitglied der Steuerungsgruppe ihnen in der Teamberatung die Arbeitsfortschritte vorstellt. In diesem Rahmen erhalten sie auch die Möglichkeit, ihre Rückmeldung zu ersten Entwürfen mitzuteilen. Ob Mitarbeiter*innen aus dem therapeutischen Dienst in einer themenspezifischen Arbeitsgruppe mitarbeiten werden, ist noch nicht abschließend entschieden worden.
- Personen aus der Geschäftsführung erhalten die Zusicherung, dass die Einrichtung bei der Aufdeckung von Fällen unterstützt wird. Die externen Organisationsberater*innen werden über Fehler und Verbesserungsbedarfe nach außen Stillschweigen bewahren. Es wird eine Vereinbarung für Gespräche zur regelmäßigen Reflexion der Prozesse getroffen.

Gedankenstützen für Leitungskräfte

- Die Einrichtung und Zusammensetzung einer Steuerungsgruppe mit geeigneten Personen aus verschiedenen Ebenen und Bereichen ist von zentraler Bedeutung für das Gelingen des Veränderungsprozesses.
- Leitungskräfte der obersten Führungsebene sollten der Steuerungsgruppe ein für alle anderen Mitarbeiter*innen und Leitungskräfte deutliches Mandat geben und ihnen ausreichend Raum, Zeit und Ressourcen für ihre Arbeit zur Verfügung stellen.
- Beim ersten Treffen mit den Mitgliedern der Steuerungsgruppe sollte ein/-e Vertreter/-in der obersten Führungsebene den Organisationsberater*innen sichtbar das Mandat für ihre Dienstleistung übertragen.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe ist von zentraler Bedeutung für das Gelingen des Veränderungsprozesses.

- Alle Mitglieder müssen auf den gleichen Wissenstand zu Bedeutung, Zielen und Bestandteilen eines Schutzkonzepts und zum Thema sexualisierte Gewalt gebracht werden.
- Die Organisationsberater*innen können einen Vorschlag für das weitere Vorgehen unterbreiten, sie können aber auch die Mitglieder der Steuerungsgruppe um erste Ideen und Vorschläge bitten und dann eigene Erfahrungen und Empfehlungen beisteuern. Letzteres Vorgehen macht deutlich, dass die Steuerungsgruppe in ihrer Funktion anerkannt wird.
- Die Art und Weise der Zusammenarbeit mit der Steuerungsgruppe muss zwischen allen Beteiligten gleichberechtigt ausgehandelt werden.

Fazit

Die Initiierung einer tatkräftigen, motivierten und von der obersten Hierarchieebene mandatierten Steuerungsgruppe, deren Mitglieder Aufgaben und Verantwortung für die Gestaltung des Arbeitsprozesses übernehmen und mit den externen Organisationsentwickler*innen vertrauensvoll zusammenarbeiten, ist für den Erfolg der Arbeit maßgeblich.

5.2.5 Stufe 3: Ein „Bild vom Schutzkonzept" entwickeln und eine Veränderungsarchitektur erarbeiten

John P. Kotter
Stufe 3: „Vision & Strategie entwickeln"
Kotter erläutert, dass die Entwicklung einer Vision – eines Bilds von der Zukunft – die langfristigen Interessen von Mitarbeiter*innen, Klient*innen und anderen Stakeholdern anspricht. In der Vision werden realistische Ziele und die Richtung der geplanten Veränderung beschrieben. Sie muss ausreichend spezifisch und flexibel sein. Das „Bild von der Zukunft" soll so prägnant sein, dass es in 5 Minuten erklärbar ist, Menschen für die ersten Schritte zur Veränderung motiviert und dass darauf basierend das Handeln unterschiedlicher Menschen schnell und effizient koordiniert werden kann. Dabei bezeichnet Kotter Strategie als „eine Logik, wie die Vision umgesetzt werden kann", und warnt ausdrücklich davor, lediglich Zeit- und Budgetpläne zu erarbeiten (Kotter, 2018, S. 59ff.).

Entwicklung des „Bilds vom Schutzkonzept"

Wenn ein Schutzkonzept einwickelt werden soll, dann ist das letztendliche Ziel der Veränderung klar, nämlich die Verbesserung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt. Möglicherweise haben jedoch die Beteiligten am Prozess unterschiedliche Bilder von einem Schutzkonzept und den detaillierten Zielen, die mit der Erarbeitung erreicht werden sollen, vor Augen. Deshalb ist die Entwicklung eines gemeinsamen Bilds vom Schutzkonzept in der Steuerungsgruppe so wichtig. Das Ergebnis muss mit der obersten Führungsebene abgestimmt und von dieser mitgetragen werden. Die Steuerungsgruppe und die oberste Führungsebene sollten gemeinsam das „Bild vom Schutzkonzept" und die dafür benötigte Veränderungsarchitektur glaubwürdig gegenüber Mitarbeiter*innen, Eltern sowie Kindern und Jugendlichen vertreten.
Für die Entwicklung des „Bilds vom Schutzkonzept" ist ein einziges Arbeitstreffen in der Regel nicht ausreichend. Die Entstehung eines Bilds ist ein dynamischer und kreativer Prozess, dessen Entwicklung ausreichend Zeit benötigt. Alle beteiligten Personengruppen müssen die Möglichkeit haben, ihre eigenen Aspekte zu definieren und einzuarbeiten. Der Entstehungsprozess kann die vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe und mit der Führungsebene sowie den Organisationsberater*innen fördern und stärken.

In die Entwicklung des Bilds des geplanten Schutzkonzepts sollten möglichst alle Mitarbeiter*innen, Kinder, Jugendliche und, sofern möglich, Eltern einbezogen werden.
Hierfür können Großgruppenverfahren wie die Methoden „World-Café", „Design Thinking" oder „Dynamic Facilitation" genutzt werden.

Ziel ist es, dass

- eine breite Akzeptanz und eine Motivation für die Umsetzung erreicht wird
- Mitgestaltung und Eigenverantwortung für den Veränderungsprozess kreiert werden
- Unterschiedlichkeiten genutzt werden, um gemeinsame Ziele und Werte zu entwickeln
- gemeinsame Arbeitsprozesse erlebbar gemacht werden und
- der Dialog mit den Stakeholdern ermöglicht wird.

Der Aufwand für Großgruppenprozesse ist erheblich, dennoch wird der Veränderungsprozess auf eine breite Basis gestellt und sichert die Beteiligung vieler Menschen.
Großgruppenverfahren können auch bei der Durchführung der Risiko- und Potenzialanalyse und der Erarbeitung von Konzepten verwendet werden.
Es ist empfehlenswert das „Bild vom Schutzkonzept" und dafür entwickelte Symbole in Form von Plakaten oder auf Protokollen während des gesamten Erarbeitungsprozesses als Anker für das Vorhaben zu verwenden.

Beispiel für ein „Bild vom Schutzkonzept"

„Schritt für Schritt gemeinsam einen sicheren Ort für Kinder, Jugendliche bauen"
*Es ist unser Ziel, innerhalb von X Jahren ein Schutzkonzept zur Prävention von und zur Intervention bei (sexualisierter) Gewalt zu erarbeiten und zu implementieren. Das bedeutet, dass wir den Schutz und die Sicherheit vor (sexualisierter) Gewalt in unserem Leitbild und unseren Jahresplänen verankern, einrichtungsspezifische Risiken analysieren und daraus resultierend Schritt für Schritt lebensweltorientierte und praktikable Verfahren, Konzeptbausteine sowie Strukturen und Regelungen erarbeiten. Das Wissen und Können und die Erfahrungen unserer Mitarbeiter*innen werden in dieses Vorhaben eingebunden. Zudem werden alle Mitarbeiter*innen fortan kontinuierlich an themenspezifischen Fortbildungen teilnehmen.*
Wir sind überzeugt, dass wir dieses Ziel gemeinsam erreichen können und im Laufe des Prozesses die Risiken für (sexualisierte) Gewalt weiter minimieren, dass wir für Kinder und Jugendliche ein noch sicherer Ort *werden, für die Mitarbeiter*innen ein attraktiver Arbeitgeber und für unsere Auftraggeber*innen und Kooperationspartner*innen ein verlässlicher Anbieter und Partner bleiben.*

Die Erarbeitung der Veränderungsarchitektur

Wenn das „Bild vom Schutzkonzept" fertiggestellt ist, kann die Veränderungsarchitektur erarbeitet werden. Dies sollte in enger Kooperation zwischen Steuerungsgruppe, Leitung und Organisationsberater*innen erfolgen.

Zunächst muss rekapituliert werden, welche Bestandteile *(siehe Kapitel 3 Schutzkonzepte)* welcher Reihenfolge in welchen Zeiträumen und mit wessen Beteiligung erarbeitet werden sollen. Dabei müssen neben etwaigen Auflagen von Betriebserlaubnisbehörden und Kostenträgern die Motivation und das Interesse von Mitarbeiter*innen für einen bestimmten Bestandteil, wie z. B. das Beschwerdeverfahren, beachtet werden.

Je nach Größe der Einrichtung und unter der Beachtung aktueller und zukünftiger Ressourcen können Bestandteile für das Schutzkonzept parallel oder nacheinander erarbeitet werden. Dazu können bestandteil- oder themenspezifische Arbeitsgruppen gegründet werden und, je nach Absprache, durch Mitglieder der Steuerungsgruppe und/oder die externen Organisationsberater*innen begleitet werden

Viele Einrichtungen beginnen mit der Erarbeitung von Handlungsplänen zur Intervention bei sexualisierter Gewalt. Handlungspläne können oft zügig erarbeitet und in den Alltag der Einrichtung integriert werden. Schnelle erste Ergebnisse haben einen positiven Einfluss auf die Motivation aller Beteiligten.

Damit die Mitglieder der Steuerungsgruppe mit hoher Kompetenz an der Entwicklung der Handlungspläne arbeiten und Mitarbeiter*innen fachlich fundierte Rückmeldungen zu den Entwürfen der Handlungspläne geben können, müssen sie sich themenspezifisch qualifizieren. Da dieses Fachwissen bei Mitarbeiter*innen und Führungspersonen nicht immer im benötigten Umfang vorhanden ist, sind Qualifizierungen ein integraler Bestandteil von Schutzkonzepten.

Zudem muss entschieden werden, wie und in welchem Ausmaß Mitarbeiter*innen, Kinder, Jugendliche und vielleicht auch Eltern an der Erarbeitung des Konzepts beteiligt werden sollen. Beteiligung kostet Zeit und Mühe, leistet aber einen wichtigen Beitrag für Demokratisierungsprozesse und zur Wahrung von Kinderrechten in Einrichtungen. Die Berater*innen sollten hier die bisherigen Erfahrungen in der Einrichtung erfragen und beachten, aber für Veränderungen werben und dazu geeignete Methoden vorstellen.

In jedem Fall sollte der kontinuierliche Informationsfluss gegenüber Mitarbeiter*innen und Führungspersonen aufrechterhalten werden. Kinder, Jugendliche und Eltern sollten die zuvor pädagogisch aufbereiteten Informationen von den Mitarbeiter*innen erhalten und von diesen dazu eingeladen werden, Feedback zu geben.

Alle Maßnahmen zur Entwicklung von Schutzkonzeptbausteinen, zur Qualifizierung, zur Beteiligung sowie die Zeitfenster für diese Arbeiten und ggf. erforderliche Überarbeitungen sowie die Übernahme des Erarbeiteten in das Qualitätsmanagement-Handbuch sind wesentliche Teile der Veränderungsarchitektur und der Implementierung.

Oft unterschätzen die Mitglieder der Steuerungsgruppe die Dauer und Intensität der Erarbeitung der einzelnen Bestandteile des Schutzkonzepts. Diese kann sowohl von Einrichtung zu Einrichtung als auch für die einzelnen Bestandteile selbst sehr unterschiedlich sein. Mitunter steht die Erarbeitung

einiger Bestandteile noch im Anfangsstadium, während andere schon implementiert werden können. In der Veränderungsarchitektur muss Zeit für Vor- und Nachbereitung und für Zuarbeit eingeplant werden, und die Anzahl von Veränderungen und die Geschwindigkeit von deren Umsetzung müssen für Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen/Bewohner*innen überschaubar bleiben.
Externe Organisationsberater*innen können ihre Erfahrungen hierbei zur Verfügung stellen. Es ist empfehlenswert, eher großzügiger zu planen und sich zu freuen, wenn Ergebnisse schneller als geplant erarbeitet werden können.
Die Erfahrungen aus den Bundesmodellprojekten BuFo *(Eberhardt in: Eberhardt et. al. 2016, S. 105),* und BeSt zeigen, dass einige Einrichtungen im Rahmen dieser Organisationsentwicklungsprozesse lernen, wie sie neue Beteiligungs-, Kommunikations- und Lernprozesse in der Einrichtung installieren. Sie erhalten Vorstellungen und sammeln Erfahrungen, wie sie Organisationsentwicklungsprozesse aufsetzen und voranbringen können. Dies ist eine Form des Lernens am Modell und der nachhaltigen Implementierung institutionellen Lernens in der Kultur einer Organisation.

Gedankenstützen für Leitungskräfte

- Die Erarbeitung des „Bilds vom Schutzkonzept" und der Veränderungsarchitektur muss vollständig und erfolgreich abgeschlossen sein, bevor die nächsten Schritte im Veränderungsprozess angegangen werden.
- Beides zusammen bildet das Fundament für alle weiteren Bearbeitungsstufen. Wenn dieses Fundament nicht ausreichend stabil ist, werden die darauffolgenden Stufen nicht erfolgreich realisiert werden können, und eine Rückkehr auf eine frühere Stufe und eine Nachbearbeitung werden unumgänglich sein, wenn nicht der Erfolg des gesamten Organisationsentwicklungsprozesses gefährdet werden soll.
- Leitungskräfte sollten der Steuerungsgruppe für diese Phase ausreichend Ressourcen zur Verfügung stellen.
- Die entwickelte Veränderungsarchitektur sollte so konkret sein, dass Leitungskräfte die benötigte Zeit und Ressourcen realistisch einschätzen können, bevor sie die nächsten Schritte genehmigen.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Bei der Entwicklung des „Bilds vom Schutzkonzept" und der Veränderungsarchitektur können Berater*innen mit Ideen, Vorschlägen und Erfahrungen unterstützen, sollten aber dennoch so zurückhaltend sein, dass die beteiligten Personen den Prozess und die Ergebnisse als die ihren erleben und annehmen können. D. h. Organisationsberater*innen

müssen sensibel bei der Konsruktion der Veränderungsarchitektur vorgehen und die Sichtweisen der Mitglieder der Steuerungsgruppe aktiv einbeziehen.

- Die fortlaufende Rückkopplung und Abstimmung mit der obersten Hierarchieebene sind zwingend notwendig.
- Organisationsberater*innen sollten die Einrichtungen davor bewahren, „sich selbst zu überholen", d. h. die persönlichen Ressourcen der Mitwirkenden und die der Einrichtung insgesamt zu überschätzen und die Dauer und Intensität der erforderlichen Arbeit zu unterschätzen, denn auch zwischen den Arbeitstreffen werden die Mitarbeiter*innen die Arbeit am Schutzkonzept fortsetzen und den Alltag mit Kindern und Jugendlichen in der erforderlichen Qualität bewältigen müssen.

Fazit

Das „Bild vom Schutzkonzept" und die Veränderungsarchitektur geben dem Veränderungsprozess Richtung und Kraft und sollten ebenso wie der Handlungsplan mit der Steuerungsgruppe und der Führungsebene entwickelt werden.
Eine konsequente Ausrichtung an den notwendigen Arbeitsschritten trägt zum Gelingen des Prozesses bei.

5.2.6 Stufe 4: Das „Bild vom Schutzkonzept“ und die Veränderungsarchitektur kommunizieren

John P. Kotter

Stufe 4: „Die Vision des Wandels kommunizieren“

Kotter beschreibt, dass die Vision einfach, leicht verständlich und direkt an Mitarbeiter*innen vermittelt werden soll. Er macht darauf aufmerksam, dass die Verwendung von Bildern und Beispielen das Verstehen erleichtert, und empfiehlt, wiederholend alle Gelegenheiten und unterschiedliche Foren für die Kommunikation der Vision zu nutzen. Scheinbare Unstimmigkeiten sollten erläutert werden und das Gespräch mit den beteiligten Personen gesucht werden. „Das Miteinander-Sprechen ist immer stärker als das einseitige Präsentieren von Botschaften.“ Insbesondere Führungspersonen müssen mit gutem Beispiel vorangehen. Hören und einander zuhören sowie die Installation von Feedback-Schleifen sind in dieser Stufe und im gesamten Veränderungsprozess wichtig (vgl. Kotter, 2018, S. 73ff.).

Die Auftaktveranstaltung

Die Veröffentlichung des „Bilds vom Schutzkonzept“ und der Veränderungsarchitektur im Rahmen einer drei- bis vierstündigen Auftaktveranstaltung hat sich als sinnvoll erwiesen, weil

- in einem kurzen Zeitfenster viele Mitarbeiter*innen und Führungspersonen über das Ziel –Erarbeitung eines Schutzkonzepts – und den Weg dorthin informiert werden können
- alle Akteur*innen, insbesondere die Mitglieder der Steuerungsgruppe und die externen Organisationsberater*innen, vorgestellt werden können
- bereits während der Veranstaltung spezifisches Fachwissen an die anwesenden Mitarbeiter*innen vermittelt werden kann
- in dieser Veranstaltung die anwesenden Mitarbeiter*innen mit dem Thema „Sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche“ emotional erreicht und für die Erarbeitung und Umsetzung des Schutzkonzepts gewonnen werden können.

Deshalb sollten die Mitglieder der Steuerungsgruppe, die Vertreter*innen der obersten Hierarchieebene und die externen Organisationsberater*innen den Ablauf und die Inhalte der Veranstaltung sorgfältig vorbereiten.

Die Einladung sollte durch die obere Führungsebene erfolgen und den Ablaufplan der Veranstaltung beinhalten. Ob die Teilnahme für die Mitarbeiter*innen obligatorisch oder freiwillig ist, muss von den Führungspersonen entschieden werden. Um die Informationen zum Schutzkonzept und zum Organisationsentwicklungsprozess in alle Arbeitsbereiche zu tragen, sollten möglichst viele Mitarbeiter*innen, auch die mit hauswirtschaftlichen und technischen Aufgaben, an der Veranstaltung teilnehmen können. Die Teilnahme an der Veranstaltung sollte in der Einladung deutlich als Arbeitszeit ausgewiesen sein.

Der Raum sollte z. B. mit Blumen und Plakaten einladend gestaltet werden. Die Versorgung der Teilnehmer*innen mit Getränken und Snacks wirkt sich meist positiv auf die Stimmung und Motivation der Mitarbeiter*innen aus und wird als Ausdruck von Wertschätzung verstanden.

Das „Bild" kann in Form eines Logos im Raum, auf Plakaten und Präsentationsfolien visualisiert und als Symbol für den Prozess etabliert werden.

Ein/-e Vertreter/-in der obersten Hierarchieebene, z. B. die Geschäftsführerin, sollte die Veranstaltung eröffnen, die Teilnehmer*innen begrüßen und die Hintergründe der Veranstaltung erläutern. Dabei sollte deutlich werden, dass der Schutz der anvertrauten Kinder und Jugendlichen vor (sexualisierter) Gewalt und der geplante Organisationsentwicklungsprozess dieser Führungsperson und der gesamten Führungsebene am Herzen liegen. Führungspersonen, die glaubhaft vermitteln, dass sie sich persönlich engagieren werden und dem Prozess mit Zuversicht entgegensehen, schaffen eine Basis für das Vertrauen der Mitarbeiter*innen in das Vorhaben.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sollten in ihrer neuen Funktion und mit ihren Aufgaben vorgestellt und auf die Bühne oder nach vorn gebeten werden. An dieser Stelle sollte die Übertragung des Mandats an die Mitglieder der Steuerungsgruppe durch die oberste Hierarchieebene veröffentlicht werden. Zum anderen sollte die Bereitschaft zur Übernahme der Aufgaben und auch zur Vorbereitung der Auftaktveranstaltung gewürdigt werden.

Im Anschluss daran sollten sich die externen Organisationsberater*innen persönlich vorstellen. Ihre Rolle und ihre Aufgaben sollten durch eine Führungsperson bekannt gemacht werden. In diesem Zusammenhang erfolgt auch die öffentliche Mandatierung der externen Organisationsberater*innen.

Im Anschluss daran sollte das erarbeitete „Bild vom Schutzkonzept" kurz, präzise und leicht verständlich durch die Mitglieder der Steuerungsgruppe und z. B. die Geschäftsführerin veröffentlicht werden. Das Bild sollte schlüssig mit den Aufgaben und der Gesamtstrategie des Unternehmens verknüpft werden und mögliche Fragen, Bedenken und Sorgen, ja auch Skepsis sollten ausdrücklich kurz angesprochen werden. Die bildhafte Erläuterung des Nutzens eines Schutzkonzepts für Kinder, Jugendliche, deren Eltern, die Mitarbeiter*innen und die Einrichtung selbst rundet die Vorstellung des „Bilds vom Schutzkonzept" ab.

Da Mitarbeiter*innen vielleicht andere Veränderungsbedarfe sehen, deren Bearbeitung möglicherweise auch schon in Aussicht gestellt wurde, müssen Führungspersonen erklären, weshalb diese Bedarfe zurückgestellt wurden und ob und zu welchem Zeitpunkt und in welchem Rahmen sie bearbeitet werden. Auf die Enttäuschung oder den Ärger der Mitarbeiter*innen sollte mit Verständnis und Wertschätzung reagiert werden.

Im nächsten Schritt sollte die Veränderungsarchitektur durch die Mitglieder der Steuerungsgruppe und die Organisationsberater*innen präsentiert werden. Eine Visualisierung z. B. mit verschiedenen Plakaten erleichtert es den Teilnehmer*innen, den geplanten Prozess nachzuvollziehen. Durch die Vorstellung der Veränderungsarchitektur erhalten die Mitarbeiter*innen einen Eindruck von den Ausmaßen der Veränderungen und ihrer Beteiligung an diesem Prozess.
Durch einen Fachvortrag z. B. zum Thema „Sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Behinderungen" können die Teilnehmer*innen in das zentrale Anliegen eines Schutzkonzepts eingeführt werden, und spezifisches Fachwissen kann ihnen vermittelt werden. Wenn möglich, sollten die externen Organisationsberater*innen dieses Referat halten. Damit und mit der Beantwortung etwaiger Nachfragen können sie ihre Expertise zur Problematik herausstellen und ihre Art zu kommunizieren zeigen. Alle Mitarbeiter*innen können damit einen Eindruck von den externen Organisationsberater*innen gewinnen.
Fragen, Anregungen und (kritische) Rückmeldungen der Mitarbeiter*innen zum Veränderungsvorhaben sind ausdrücklich erwünscht. Dafür kann ein entsprechendes Setting, wie z. B. Murmelrunden oder eine Kleingruppenarbeit, zur Verfügung gestellt werden. Fragen sollten, soweit als möglich, beantwortet oder ihre Beantwortung in absehbarer Zeit zugesagt werden. Alle Rückmeldungen müssen auf- und ernst genommen sowie sichtbar dokumentiert werden. Dieses Vorgehen gilt für den gesamten Zeitraum der Entwicklung des Schutzkonzepts, kann aber nur gewährleistet werden, wenn der Informationsfluss an die Mitarbeiter*innen aufrechterhalten wird.
Die Auftaktveranstaltung sollte beendet werden mit einem Dank an die Anwesenden, der Zusammenfassung etwaiger Ergebnisse und der Einladung an die Mitarbeiter*innen, sich an der Erarbeitung des Schutzkonzepts aktiv zu beteiligen.

Den Informationsfluss und die Kommunikation planen und realisieren

Für den Erfolg des Schutzkonzepts ist es wichtig, dass der Prozess im Arbeitsalltag der Einrichtung präsent ist und damit im Bewusstsein der Mitarbeiter*innen bleibt. Dazu sollten das „Bild vom Schutzkonzept", die Veränderungsarchitektur, Informationen zum weiteren Verlauf, erste Ergebnisse und im Folgenden die erarbeiteten Zwischenergebnisse kontinuierlich kommuniziert werden. Das kann z. B. im Newsletter des Unternehmens, der Mitarbeiter*innen-Zeitung und in Dienstberatungen geschehen. Plakate mit dem „Bild vom Schutzkonzept" oder Symbole für den Organisationsentwicklungsprozess können im Eingangsbereich, in Wohngruppen, Dienstzimmern, auf dem Gelände der Einrichtung und auch in den Zimmern der Führungspersonen aushängen und auf der Homepage veröffentlicht werden.
Wenn es im Unternehmen keinen Newsletter oder keine Mitarbeiter*innen-Zeitung gibt, ist zu empfehlen, dass die Steuerungsgruppe z. B. einmal pro Quartal den aktuellen Sachstand an alle Teams der Einrichtungen per E-Mail versendet oder am schwarzen Brett aushängt. Die Mitglieder der Steue-

rungsgruppen stehen im Anschluss zur Verfügung, um eventuelle Rückfragen zu beantworten und Anmerkungen oder Verbesserungsvorschläge entgegenzunehmen.

Gedankenstützen für Leitungskräfte

- In Auftaktveranstaltungen sollte deutlich werden, dass Verantwortung für die Erarbeitung eines Schutzkonzepts in Händen der Führungsebene und bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe liegt und dass der geplante Organisationsentwicklungsprozess der gesamten Führungsebene am Herzen liegt.
- Es sollte aber auch deutlich gemacht werden, dass alle Mitarbeiter*innen die Verantwortung dafür tragen, dass das Schutzkonzept im Arbeitsalltag umgesetzt und gelebt wird.
- Führungspersonen, die z. B. während der Auftaktveranstaltung aktiv in Arbeitsgruppen mitwirken, die die Bedenken und Sorgen einzelner Mitarbeiter*innen ernst nehmen sowie das Engagement aller Beteiligten würdigen, unterstützen das gesamte Vorhaben.
- Auftaktveranstaltungen bedeuten bisweilen einen hohen Arbeits- und Personalaufwand. Der Informationsfluss und die Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter*innen ist jedoch ein Schlüsselprozess bei der gelingenden Implantierung eines Schutzkonzepts.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Möglichst viele Mitarbeiter*innen sollen sich ein Bild von den externen Organisationsberater*innen machen können. Sie werden deren Auftreten „unter die Lupe“ nehmen.
- Mit einem Referat können Mitarbeiter*innen emotional erreicht werden und für das Anliegen des Schutzkonzepts aufgeschlossen oder gewonnen werden.
- Alle Arbeitsergebnisse, auch Sachstände müssen kontinuierlich dokumentiert werden.
- Der Informationsfluss für die Mitarbeiter*innen und Führungspersonen muss während des gesamten Veränderungsprozesses mündlich und schriftlich aufrechterhalten werden.

Fazit

Bei der Erarbeitung eines Schutzkonzepts sollte es nach den umfangreichen Vorarbeiten einen öffentlichen Beginn des Prozesses geben. Mit einer sorgfältig vorbereiteten Auftaktveranstaltung können Mitarbeiter*innen emotional erreicht und für das Anliegen gewonnen werden. Eine kontinuierliche Kommunikation fördert den Prozess.

*5.2.7 Stufe 5: Qualifizierungsmaßnahmen durchführen, den Organisationsentwicklungsprozess in Steuerungs- und Arbeitsgruppen intensivieren sowie Mitarbeiter*innen, Kinder und Jugendliche beteiligen*

John P. Kotter

Stufe 5: „Mitarbeiter*innen auf breiter Basis befähigen"

Kotter beschreibt die Notwendigkeit, Mitarbeiter*innen eine glaubwürdige Vision zu vermitteln, welche der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von den Zielen der geplanten Veränderung unter den Mitarbeiter*innen dienlich ist und die Umsetzung entsprechender Maßnahmen erleichtert. Durch Schulungen und Ausbildung werden Mitarbeiter*innen bei der Erfüllung neuer Anforderungen unterstützt. Strukturen, Informations- und Personalmanagementsysteme müssen an der Vision ausgerichtet werden. Verhalten von Führungspersonen, welches den Veränderungsprozess unterläuft, darf nicht geduldet werden. (Vgl. Kotter, 2018, S. 87ff.)

Die von John P. Kotter auf Stufe 5 „Mitarbeiter*innen auf breiter Basis befähigen" beschriebenen Inhalte und Aufgaben sind sehr umfangreich und komplex. Bei der Erarbeitung eines Schutzkonzepts für Einrichtungen, in denen Kinder und Jugendliche betreut werden, kommt der Qualifizierung von Mitarbeiter*innen und Führungspersonen, der Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeiter*innen sowie der Steuerungsgruppe und den Arbeitsgruppen eine wesentlich größere Bedeutung zu, als bei Kotter beschrieben. Mit der Unterteilung der Stufe 5 von Kotter in drei Abschnitte wird der Komplexität der Aufgaben Rechnung getragen und Übersicht hergestellt.

1. Die Qualifizierung als Grundlage des Schutzkonzepts
2. Die Arbeit der Steuerungsgruppe und verschiedener Arbeitsgruppen
3. Die Beteiligung von Mitarbeiter*innen, Kindern, Jugendlichen und Eltern

Die Qualifizierung als Grundlage des Schutzkonzepts

Zur Entwicklung eines Schutzkonzepts und zu dessen Umsetzung benötigen Mitarbeiter*innen und Führungspersonen Qualifizierungsmaßnahmen, durch die sie Fachwissen, Handlungskompetenzen und Handlungssicherheit für ihren beruflichen Alltag erhalten, ausbauen und reflektieren können.

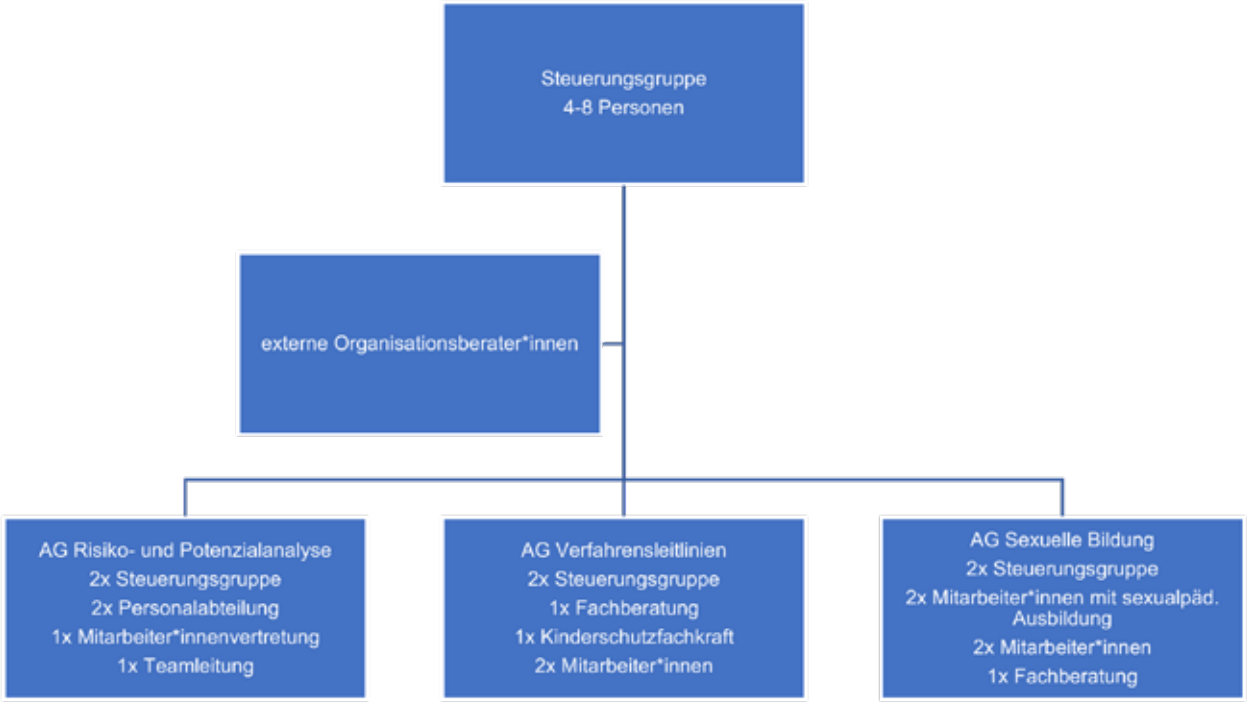
An den Fortbildungen sollten möglichst viele Mitarbeiter*innen, die Mitglieder der Steuerungsgruppe und weitere Führungspersonen aus allen Hierarchieebenen teilnehmen. Führungskräfte machen damit deutlich, dass sie ihr Wissen zu den Anliegen eines Schutzkonzepts erweitern möchten, dies wirkt vorbildhaft auf die Mitarbeiter*innen der Einrichtung. Zum anderen können Führungspersonen viele Vorschläge und Entscheidungen bei der Erarbeitung eines Schutzkonzepts nachvollziehen, wenn sie über das entsprechende Fachwissen verfügen. Dieses Wissen hilft auch, falls Führungskräfte weitreichende Entscheidungen treffen müssen, z. B. wenn gegen eine/-n Mitarbeiter/-in der Verdacht besteht, sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche verübt zu haben.
Wenn Mitarbeiter*innen und Führungspersonen an den Fortbildungen teilnehmen, können sie sich persönlich austauschen. Im Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven können im Miteinander erste Lösungen und Veränderungen für den Alltag in der Einrichtung geplant, vielleicht auch realisiert werden. Dies kann zu weiteren Veränderungen, vielleicht auch zu unkonventionellen Lösungen motivieren und das Wir-Gefühl in der Einrichtung stärken. Zudem können Fortbildungen auch Foren sein, in denen sich Mitarbeiter*innen und Führungspersonen besser kennenlernen können.
Zu folgenden Grundlagenthemen sollten im Rahmen der Erarbeitung eines Schutzkonzepts Fortbildungen durchgeführt werden:

- Sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche
- Die psychosexuelle Entwicklung von Kindern und Jugendlichen
- Sexuelle Übergriffe unter Kindern und Jugendlichen
- Prävention von und Intervention bei sexualisierter Gewalt im pädagogischen Alltag
- Weitere Fortbildungsthemen können das Portfolio ergänzen.

Die Erfahrungen aus dem Bundesmodellprojekt zeigen, dass durch die persönliche Teilnahme an Fortbildungen neues Fachwissen nachhaltiger aufgenommen wird. Bei der Weitergabe der Fortbildungsinhalte von teilnehmenden Mitarbeiter*innen an weitere Mitarbeiter*innen kann nicht die gleiche Wirkung erzielt werden, weil das eigene Erleben von Methoden oder die Zusammenarbeit mit anderen Teilnehmenden emotional berühren und zur Verankerung beitragen.
Damit das erworbene Fachwissen trotz Personalwechsel in der Einrichtung präsent und wirksam bleibt und aktualisiert werden kann, muss die Durchführung von Fortbildungen für neue und langjährig anwesende Mitarbeiter*innen langfristig gewährleistet bleiben. Dies kann neben der Festschreibung im Schutzkonzept durch die Integration in das QM-System erfolgen, z. B. in Schulungspläne, Einarbeitungsverfahren, Personalgespräche, in Zielvereinbarungen mit Mitarbeiter*innen und in die Jahrespläne der Einrichtung. Dies ist eine Aufgabe der Steuerungsgruppe, bei der die Mitarbeiter*innen aus der Personalabteilung und die QM-Beauftragten eingebunden werden müssen.
Fortbildungen bilden eine wichtige Voraussetzung für eine gelungene Umsetzung eines Schutzkonzepts. Daneben müssen für Mitarbeiter*innen und Führungspersonen Angebote zur Reflexion ihres beruflichen Handelns durch Supervision, Intervision, kollegiale Fallberatung und Coaching kontinuierlich zur Verfügung stehen.

In der Steuerungsgruppe und in Arbeitsgruppen

Neben der Durchführung der ersten Grundlagenfortbildungen muss die Steuerungsgruppe gemeinsam mit den Organisationsberater*innen, entsprechend dem „Bild vom Schutzkonzept" und der geplanten Veränderungsarchitektur, das weitere Vorgehen koordinieren. Je nach Größe der Einrichtung/des Trägers kann die Arbeit in verschiedenen themenspezifischen Arbeitsgruppen von den Mitgliedern der Steuerungsgruppe koordiniert und begleitet werden.



Beispiel zur Koordinierung von Steuerungs- und Arbeitsgruppen

In der Regel benötigen alle Arbeitsgruppen zunächst Informationen zu Art und Umfang der Aufgabe und auch Impulse durch die externen Organisationsberater*innen. Die Mitglieder jeder Arbeitsgruppe müssen ihre Ziele definieren und einen Zeitplan erarbeiten.
Für die Definition der Ziele kann die Anwendung der S.M.A.R.T.-Methode, z. B. unter Anleitung der externen Berater*innen, hilfreich sein. Ziele müssen folgende Kriterien erfüllen:

Spezifisch – d. h. Ziele müssen so konkret wie möglich formuliert sein.
Messbar – d. h. anhand von messbaren Kriterien kann der Fortschritt bzw. die Zielerreichung gemessen werden.
Attraktiv – d. h. die Beteiligten haben eine hohe Motivation, das Ziel zu erreichen.
Realistisch – d. h. das Ziel ist innerhalb der vereinbarten Zeit und mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar.
Terminiert – d. h. der Zeitplan wird verbindlich eingehalten.

Die Tätigkeit in den Arbeitsgruppen ist häufig intensiver und zeitaufwändiger als gedacht. Die externen Organisationsberater*innen und die Mitglieder der Steuerungsgruppe, die die Arbeitsgruppen begleiten, sollten darauf achten, dass alle Prozesse „zu Ende gedacht" und die Ergebnisse so konkret wie möglich formuliert werden. Klärungsbedarfe, die nicht in der Zuständigkeit der Arbeitsgruppe liegen oder dort nicht zufriedenstellend bearbeitet werden können oder aus der Überschneidung von Themen zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen entstehen, müssen an die Steuerungsgruppe übermittelt werden. Von dort werden sie an die zuständigen Führungspersonen und Gremien weitergeleitet. Eine möglichst zeitnahe Klärung hilft, den Arbeitsprozess nicht zu gefährden.
Alle Arbeitsergebnisse der Steuerungs- und Arbeitsgruppen sind zu dokumentieren. Idealerweise können sie auf einem einrichtungsinternen Server oder in fortlaufend gepflegten Ordnern für alle Teams und Mitarbeiter*innen einsehbar ablegt werden. So wird gesichert, dass keine wichtigen Informationen verloren gehen. Der einfache Zugang zu diesen Informationen ist eine wichtige Voraussetzung für die gelingende Beteiligung der Mitarbeiter*innen.

Beteiligung von Mitarbeiter*innen, Kindern und Jugendlichen

Rechtsgrundlagen wie die UN-Kinderrechtskonvention und die UN-BRK sowie das SGB VIII und das BTHG schreiben Beteiligungsrechte von Kindern und Jugendlichen mit und ohne Beeinträchtigung fest. Träger von Einrichtungen, in denen Kinder oder Jugendliche ganztägig oder für einen Teil des Tages betreut werden oder Unterkunft erhalten, benötigen „zur Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen in der Einrichtung geeignete Verfahren der Beteiligung".[7] Doch Beteiligung wird nur dann realisiert, wenn Führungspersonen und Mitarbeiter*innen in den Einrichtungen bereit sind, ihre Macht zu teilen und Kinder und Jugendliche daran teilhaben zu lassen. Die Vertreter*innen der Einrichtung müssen sich mit den Fragen auseinandersetzen: Welche Formen der Beteiligung sind für die Kinder

7 SGB VIII § 45 Abs. 2 Satz 3

und Jugendlichen in unserer Einrichtung geeignet? Wie können und wollen wir diese Formen in den Alltag der Einrichtung integrieren?

Kinder und Jugendliche mit Behinderungen sind oft auf die Unterstützung der Erwachsenen angewiesen. Sie erleben es immer noch zu häufig, dass ihnen nicht zugetraut und zugestanden wird, dass sie an Entscheidungen in ihren höchstpersönlichen Lebensbereichen und in den Einrichtungen, in denen sie betreut werden, einbezogen werden können oder dass sie das Recht haben, Entscheidungen selbst zu treffen.

Kinder und Jugendliche, die partizipieren können, lernen, ihre Bedürfnisse wahrzunehmen und mitzuteilen. Sie lernen, die Meinungen anderer Menschen zu hören, deren Bedürfnisse zu respektieren und Kompromisse auszuhandeln. Wenn Kinder und Jugendliche ihre Rechte kennen und in Anspruch nehmen können, werden sie auch lernen, Grenzen zu setzen und sich Hilfe zu holen, wenn sie ihre Rechte verletzt sehen.

Somit ist Beteiligung eine wesentliche Voraussetzung für die Prävention sexualisierter Gewalt.

Eine Voraussetzung für die gelingende Beteiligung von Mädchen und Jungen in Institutionen ist, dass die Mitarbeiter*innen selbst erleben, dass sie an allem, was ihre Person betrifft, und an wichtigen Themen, die die Einrichtung betreffen, beteiligt werden. Wenn Führungspersonen Mitarbeiter*innen Räume für Mitwirkung und Mitbestimmung zur Verfügung stellen, fördern sie deren Motivation und Identifikation mit der Einrichtung und dem Träger.

Wie in einer Einrichtung Kinder und Jugendliche sowie Mitarbeiter*innen partizipieren können, gibt Einblicke darin, welche Kultur und welche Haltungen in der Einrichtung vorzufinden sind. Mit der Erarbeitung eines Schutzkonzepts können also auch Demokratisierungsprozesse in der Einrichtung fortgeführt werden. Beteiligung bedeutet: „... aus verschiedenen Interessen und Meinungen gemeinsam getragene Lösungen zu entwickeln, die von den Beteiligten in ihren unterschiedlichen Rollen und Funktionen verwirklicht werden können. In diesem Sinne vermittelt gelingende Beteiligung den Kindern und Jugendlichen unmittelbare Erfahrungen mit demokratischer Meinungsbildung und ermöglicht Selbstwirksamkeit“ (DPWV Sachsen, 2012, S. 6f.).

Stufen der Beteiligung nach Roger Hart (1992) und Wolfgang Gernert (1993)

1. Fremdbestimmung: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) werden dazu angehalten, etwas zu tun oder zu lassen.

2. Dekoration: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) wirken mit, ohne genau zu wissen, warum sie dies tun.

3. Alibi-Teilhabe: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) nehmen an Veranstaltungen teil, haben aber nur scheinbar eine Stimme mit Wirkung. Sie entscheiden selbst, ob sie teilnehmen möchten.

4. Teilhabe: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) dürfen sich hin und wieder beteiligen.

5. Zugewiesen, informiert: Ein Vorhaben wurde geplant, die Kinder und Jugendlichen (und Mitarbeiter*innen) sind gut informiert, verstehen, worum es geht, und wissen, was bewirkt werden soll.

6. Mitwirkung: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) werden bei der konkreten Planung und Verwirklichung eines Vorhabens angehört oder befragt, haben aber keine Entscheidungskraft.

7. Mitbestimmung: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) werden tatsächlich bei Entscheidungen einbezogen. Die Idee des Projekts kommt von Erwachsenen oder der Einrichtungsleitung, aber alle Entscheidungen werden gemeinsam und demokratisch getroffen.

8. Selbstbestimmung: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) haben ein Projekt selbst initiiert. Die Initiative wird von Erwachsenen und der Einrichtungsleitung unterstützt. Die Entscheidungen treffen die Kinder und Jugendlichen (und Mitarbeiter*innen). Erwachsene und Einrichtungsleitung werden gegebenenfalls beteiligt und tragen die Entscheidungen mit.

9. Selbstverwaltung: Kinder und Jugendliche (und Mitarbeiter*innen) haben Entscheidungsfreiheit über das Vorhaben und handeln aus eigener Motivation. Entscheidungen werden Erwachsenen oder der Einrichtungsleitung nur mitgeteilt.

Das Stufenmodell kann auch als Teil der Risiko- und Potenzialanalyse verwendet werden, um festzustellen, ob und in welchem Umfang Kinder, Jugendliche, Mitarbeiter*innen und Eltern beteiligt werden. Die Analyse könnte z. B. in Form von Befragung einer oder mehrerer dieser Personengruppen realisiert werden.

Resultierend aus den Ergebnissen der Risiko- und Potenzialanalyse kann formuliert werden, wie und in welchem Umfang Kinder, Jugendliche und Mitarbeiter*innen zukünftig beteiligt werden sollen. Dabei geht es eben nicht nur um Vorhaben wie die Ausgestaltung eines Sommerfests, sondern z. B. auch um die Ausgestaltung jeder einzelnen Hilfemaßnahme oder die Entscheidung der Kinder und Jugendlichen, sich über die Bedingungen oder über das Verhalten von Mitarbeiter*innen zu beschweren. Letztlich kann bei der Erarbeitung des Schutzkonzepts exemplarisch gezeigt und erprobt werden, wie die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen, Mitarbeiter*innen und Eltern in der Einrichtung, auch bei komplexen Prozessen zukünftig praktiziert werden kann.

Kinder und Jugendliche und deren Eltern und auch Mitarbeiter*innen sollten nicht nur über die Erarbeitung eines Schutzkonzepts informiert werden. Sie sollten auch an verschiedenen Bestandteilen mitwirken und mitbestimmen können.

D. h. die Steuerungsgruppe und die Arbeitsgruppen müssen zu Beginn ihrer Arbeit festlegen, ob und in welchem Rahmen sie Kinder und Jugendliche einbinden werden. Beteiligungsangebote müssen sorgfältig geplant werden. Alle Angebote zur Beteiligung müssen thematisch, inhaltlich und didaktisch so attraktiv gestaltet werden, dass sich Kinder und Jugendliche eingeladen fühlen und wirksam erleben. Sinnvoll ist, Kinder und Jugendliche (Teil-)Projekte selbstbestimmt durchführen zu lassen.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe und der Arbeitsgruppen sorgen dafür, dass Kindern, Jugendlichen, Eltern und Mitarbeiter*innen Entwürfe zu Konzepten und Regelungen etc. nicht nur zur Kenntnis gegeben werden. Diese Personengruppen müssen ausdrücklich eingeladen werden, ihr Feedback zu geben. Dafür müssen ausreichend große Zeitfenster, z. B. 1–2 Wochen, eingeplant und insbesondere für Kinder und Jugendliche geeignete Instrumente zur Verfügung gestellt werden. Kinder, Jugendliche, Mitarbeiter*innen und Eltern können durch gezielte Fragen zur Teilnahme am Feedback ermutigt werden.

Alle Rückmeldungen und Verbesserungsvorschläge müssen geprüft werden. Feedbackgeber*innen erwarten zu Recht eine Rückmeldung. So können sie erleben, dass ihre Beteiligung eine Wirkung erzielt.

Bei Beteiligungsvorhaben dürfen keine Versprechen gemacht werden, die später nicht eingehalten werden können. Dadurch würden bei Kindern, Jugendlichen und Mitarbeiter*innen Enttäuschung und Misstrauen entstehen. Klient*innen und Mitarbeiter*innen erleben dann vielleicht genau das, was sie in ihrer Vergangenheit in ihrem Elternhaus oder in ihrer beruflichen Tätigkeit hinnehmen mussten. Dies schadet nicht nur dem aktuellen Veränderungsprozess, sondern führt auch dazu, dass Kinder, Jugendliche und Mitarbeiter*innen weiteren Beteiligungsangeboten oder Veränderungsprozessen in der Einrichtung misstrauisch gegenüberstehen.

Eine wichtige Form der Beteiligung ist die Beschwerde. Die Erarbeitung eines Beschwerdeverfahrens löst bei manchen Mitarbeiter*innen Vorbehalte aus, mitunter auch Sorge z. B. vor Falschbeschuldigungen. Diese Befürchtungen müssen ernst genommen und so weit wie möglich aufgelöst werden. Wird über sie hinweggegangen, können dadurch weitere Widerstände und Blockaden gegen ein Beschwerde-

verfahren erzeugt werden. Beim Thema Beschwerde können auch unterschiedliche Haltung/-en gegenüber den betreuten Kindern und Jugendlichen deutlich werden. Bei einer Haltung im Sinne von: „Ich weiß, was gut für dich ist", fällt es Mitarbeiter*innen möglicherweise schwer, Kindern und Jugendlichen das Recht auf Beschwerde einzuräumen. Dabei können Mitarbeiter*innen und Führungspersonen gerade aus den kritischen Rückmeldungen von Kindern und Jugendlichen viele differenzierte Informationen zu deren subjektivem Befinden in der Einrichtung, ihren Sichtweisen auf das Handeln der Mitarbeiter*innen, zur Essensversorgung, zur Ausstattung der Räume etc. erhalten. Manchmal sind Beschwerden auf Missverständnisse zurückzuführen, sie können aber auch auf Klärungsbedarfe und auf Fehlverhalten oder Gewalt, denen Kinder und Jugendliche ausgesetzt sind oder waren, hinweisen.

Umgang mit Verhalten, welches die Erarbeitung des Schutzkonzepts beeinträchtigt

Auch wenn die Mehrzahl der Führungskräfte und Mitarbeiter*innen den Entwicklungsprozess unterstützen, kann es vorkommen, dass einzelne Personen den Prozess bewusst oder unbewusst blockieren oder die Veränderungsarchitektur plötzlich infrage stellen, obwohl sie vielleicht sogar maßgeblich daran mitgewirkt haben. Dann sollte ein Mitglied der Steuerungsgruppe oder eine Führungskraft die Person auf ihr Verhalten ansprechen. Bei Führungspersonen sollte dies möglichst eine Führungsperson aus der mindestens gleichen Hierarchieebene tun.
Das Gespräch sollte in einem geschützten Rahmen stattfinden. Möglicherweise ist das Verhalten Ausdruck eines Widerstands gegenüber dem Veränderungsvorhaben. Es kann sich lohnen, die Gründe zu verstehen: „Was konkret ist für Sie schwierig?", „Wie könnte aus Ihrer Sicht eine Lösung aussehen?", „Warum ist das gerade jetzt nicht machbar?", „Wo sehen Sie Hindernisse?" Das Ziel ist es, diese Personen für den Prozess zu gewinnen.
Personen, die das Anliegen des Schutzkonzepts dauerhaft unterlaufen, müssen auf die veränderten Anforderungen hingewiesen und bei deren Umsetzung unterstützt werden. Sind sie dazu nicht bereit oder in Lage, muss unter Umständen geprüft werden, ob eine Weiterbeschäftigung möglich ist.

Gedankenstützen für Leitungskräfte

- Die Qualifizierung möglichst vieler Mitarbeiter*innen ist häufig mit einem hohen Organisationsaufwand verbunden. Letztendlich trägt dies jedoch zur Unterstützung des Veränderungsprozesses durch die Mitarbeiter*innen und zur Verbesserung der Qualität der täglichen Arbeit mit den anvertrauten Kindern und Jugendlichen bei.
- Supervision, Intervision, kollegiale Fachberatung sind zentrale Qualitätsmerkmale in der sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeit.
- Bereits an diesem Punkt sollten Leitungskräfte über Verstetigung von Qualifizierungsmaßnahmen nachdenken, um den Wissensstand und die Handlungskompetenzen möglichst vieler Mitarbeiter*innen auch bei Personalwechsel aufrechtzuerhalten.

- Die Mitglieder der Steuerungsgruppe und der Arbeitsgruppen benötigen für ihre Arbeit ausreichende Ressourcen und Zeit.
- Ein partizipativer Führungsstil ist eine wichtige Gelingensbedingung für die Entwicklung von Beteiligungsstrukturen.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Alle Mitglieder der Steuerungsgruppe und Führungspersonen sollten an den Grundlagenfortbildungen teilnehmen.
- In den Fortbildungen und bei der Begleitung der Steuerungsgruppe oder von Arbeitsgruppen sehen sich Organisationsberater*innen häufig mit Supervisions- und Coachingbedarfen konfrontiert. Diese Bedarfe sollten durch nicht am Organisationsprozess unmittelbar beteiligte Supervisor*innen und Coaches bedient werden. Eine Rollenkonfusion zwischen Organisationsberatung und Supervision/Coaching ist unbedingt zu vermeiden.
- Beteiligung muss geplant werden. Die Stufen der Beteiligung sind bei der Auswahl der geeigneten Maßnahme hilfreich.
- In dieser Phase finden die meisten Aktivitäten zur Erarbeitung des Schutzkonzepts statt. Viele Personen sind am Prozess beteiligt. Die Organisationsberater*innen sollten die Steuerungsgruppe bei der ressourcenorientieren Planung und Koordinierung aller erforderlichen Maßnahmen unterstützen. Als Wächter*innen des Prozesses sollten externe Organisationsberater*innen den Überblick über alle Fortschritte behalten und keine wichtigen Aufgaben übersehen.
- Organisationsberater*innen sollten die Mitglieder der Steuerungsgruppe und der Arbeitsgruppen z. B. durch themenspezifische Impulse, aber auch mit einer Methodenvielfalt zur Fortsetzung der Arbeit motivieren.
- Wird den Organisationsberater*innen grenzverletzendes Verhalten von Mitarbeiter*innen oder Führungspersonen gegenüber Kindern, Jugendlichen oder Mitarbeiter*innen bekannt, müssen sie sich klar gegen dieses Verhalten positionieren und dessen Beendigung einfordern. Eine klare Positionierung für ein grenzwahrendes und achtsames Verhalten ist im Sinne der Vorbildfunktion der externen Berater*innen erforderlich.

Fazit

Die Qualifizierung von Mitarbeiter*innen und Führungspersonen ist eine wichtige Voraussetzung für die Erarbeitung und Implementierung eines Schutzkonzepts.
Die Steuerungsgruppe koordiniert und begleitet die Erarbeitung verschiedener Bestandteile in aufgabenspezifischen Arbeitsgruppen.
Die Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeiter*innen sollte selbstverständlich sein und muss sorgfältig geplant und sensibel umgesetzt werden.

5.2.8 Stufe 6: Erste Ergebnisse wahrnehmen und würdigen

John P. Kotter
Stufe 6: „Schnelle Erfolge erzielen"
Kotter regt an, sichtbare Gewinne und Verbesserungen, die eindeutig auf den Veränderungsprozess zurückzuführen sind, zu planen und Personen, die daran maßgeblichen Anteil haben, ausdrücklich zu würdigen. Erfolge, die schnell erreicht werden, legitimieren Kosten und Mühen und zeigen der obersten Führungsebene, dass der Veränderungsprozess auf einem guten Weg ist. Sie wirken sich positiv auf die Motivation aus. Mehr Personen werden den Prozess unterstützen. Das Blockieren des Wandels wird erschwert. (Vgl. Kotter, 2018, S. 99ff.)

Neue Erfahrungen und Anregungen auf der Handlungsebene

Erste Arbeitsergebnisse aus den themenspezifischen Arbeitsgruppen und der Steuerungsgruppe können den Mitarbeiter*innen, aber auch Kindern und Jugendlichen Klarheit und Orientierung geben. Es ist maßgeblich für den Prozess, dass die Ergebnisse konkret und alltagspraktisch, lebensweltorientiert und kinderrechtewahrend sowie zeitnah realisierbar sind.
Kinder und Jugendliche bemerken es, wenn Mitarbeiter*innen nach den Fortbildungen ihr Handeln im Berufsalltag bewusster wahrnehmen, öfter als zuvor die Perspektive der Kinder und Jugendlichen einnehmen, diese häufiger nach ihren Wünschen und Vorstellungen fragen und ihr Handeln transparent machen. Vielleicht erleben Mädchen und Jungen auch deutlicher als zuvor, dass ihre Meinung wichtig ist und sie häufiger etwas Neues ausprobieren dürfen. Möglicherweise stehen sie dem veränderten Verhalten der Mitarbeiter*innen zunächst skeptisch gegenüber, weil sie es noch nicht einordnen können. Wenn sie entsprechende Informationen z. B. in der Gruppenrunde oder in Einzelgesprächen erhalten, sind sie oft beruhigt.
Kinder und Jugendliche fühlen sich zum Beispiel wertgeschätzt, wenn es ihnen erlaubt wird, das WLAN-Netz der Einrichtungen in einem alters- und entwicklungsgerechten Ausmaß zu nutzen, und sie in diesem Zusammenhang verstehen, weshalb welche Regeln eingeführt wurden, da sie an deren Erarbeitung beteiligt waren.
Wenn **Mitarbeiter*innen** sich in ihrer Arbeit als kompetenter wahrnehmen, wenn sie durch Regelungen mehr Sicherheit im Handeln erlangen, steigt in der Regel ihre Zufriedenheit.
Mitarbeiter*innen, die nach den Fortbildungen neben einem Wissenszuwachs auch auf der Handlungsebene neue Anregungen für die Bewältigung des pädagogischen Alltags gewonnen haben und

sich in ihrem Tun und Denken bestärkt fühlen, verändern ihr professionelles Handeln. Davon profitieren die Mitarbeiter*innen, die Einrichtung und insbesondere die Kinder und Jugendlichen. Durch die Möglichkeit, sich aktiv am Organisationsentwicklungsprozess zu beteiligen, erleben sie, dass ihre fachliche Meinung zählt und ihr Feedback oder ihre Vorschläge in die weitere Arbeit einbezogen werden.
Mitarbeiter*innen erhalten mit den Handlungsplänen Sicherheit im Vorgehen z. B. bei sexuellen Übergriffen unter Kindern und Jugendlichen, nachdem sie in der Fortbildung gelernt haben, welche Handlungen als sexuelle Übergriffe einzuordnen sind.
Zufriedene Mitarbeiter*innen bleiben eher im Unternehmen, und dies ist in Zeiten des Fachkräftemangels ein wichtiger Marktvorteil.
Führungspersonen können sich einen Eindruck vom Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter*innen verschaffen und sie besser kennenlernen. Sie erhalten zudem zahlreiche Informationen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen, zu deren Sorgen und Problemen, zu Verbesserungsbedarfen und allem, was in der Einrichtung funktioniert. Daraus resultierend können sie ihr Führungsverhalten ggf. optimieren und/oder Maßnahmen zur Mitarbeiter*innen-Bindung ergreifen.
Der **Träger** erhält ein Feedback, welche Verfahren oder Maßnahmen aus dem Qualitätsmanagement in der Berufspraxis tatsächlich angewendet werden, erlebt, wie leistungsfähig das Unternehmen ist und wie viel Kreativität und Energie die Mitarbeiter*innen investieren.
Das Erreichen von Zielen und deren Verankerung in der Struktur der Einrichtung festigt das Vertrauen der Mitarbeiter*innen und Führungspersonen in den Entwicklungsprozess und kann das Wir-Gefühl und die Einrichtung stärken. Personen, die der Erarbeitung des Schutzkonzepts bisher zurückhaltend oder skeptisch gegenüberstanden, können für das Vorhaben gewonnen werden, wenn sie sehen, dass sie ganz konkret im Alltag von den Bestandteilen des Schutzkonzepts profitieren.

Erfolgsgeschichten, Schritte und Sachstände berichten

Wie schon in Stufe 5 beschrieben, sollte über die erreichten Ergebnisse, den Weg dahin und die Überwindung verschiedener Hindernisse und Schwierigkeiten sowie über die nächsten Schritte und die Sachstände kontinuierlich berichtet werden. Wenn über Fortschritte und Arbeitsergebnisse berichtet wird, gehen diese Informationen auch in das Gedächtnis und die Geschichte der Einrichtung ein. Dies schafft eine Basis für weitere Veränderungen in der Einrichtung, an denen sich Mitarbeiter*innen beteiligen möchten.
Mitarbeiter*innen sollten die Weiterentwicklung der von ihnen betreuten Kinder und Jugendlichen individuell würdigen und wertschätzen, doch viele Mitarbeiter*innen erhalten selbst meist wenig Dank und Anerkennung. Es ist wichtig, dass Mitarbeiter*innen, die ihre Kraft und ihre Ideen in den Dienst des Veränderungsprozesses stellen, gewürdigt werden. Ein persönlicher Dank der Einrichtungsleitung wirkt dabei oft motivierender als Geschenke. In sozialen Einrichtungen werden einzelne Personen eher selten explizit gewürdigt. Fortschritte und Errungenschaften werden oft als Ergebnis von Teamarbeit gesehen und als selbstverständlich wahrgenommen.

Gedankenstützen für Einrichtungsleitungen

- Die Arbeitsergebnisse sollten innerhalb der Einrichtung veröffentlicht werden. Dies kann u. a. in Newslettern, in Form von Plakaten, in Dienstberatungen der Mitarbeiter*innen oder auch alters- und entwicklungsgerecht in Gruppenrunden für Kinder und Jugendliche erfolgen.
- Fertiggestellte Konzeptbestandteile sind Arbeitsergebnisse, die gesehen werden und vorzeigbar sind. Nachhaltiger wirksam sind Veränderungen in den Einstellungen und Haltungen von Mitarbeiter*innen. Die subjektive Einschätzung von mehr Handlungssicherheit bei Mitarbeiter*innen und ihre gestiegene Zufriedenheit oder das gestiegene Vertrauen der Kinder und Jugendlichen in ihre Betreuer*innen sind ebenso maßgebliche Ergebnisse.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Damit Verbesserungen und Erfolge wahrgenommen werden können, sollten am Ende aller Arbeitstreffen und Veranstaltungen gezielt Ergebnisse und positive Erfahrungen rekapituliert und dokumentiert werden, damit sie in der Vielzahl der alltäglichen Anforderungen nicht übersehen werden.
- Organisationsberater*innen sollten die Vertreter*innen der Einrichtung dabei unterstützen, Ergebnisse wahrzunehmen und zu würdigen, gerade dann, wenn Arbeitsprozesse schwierig sind oder stagnieren. Wahrzunehmen, was schon erreicht wurde, ist für die meisten Menschen motivierender als die Fülle der noch zu erledigenden Aufgaben vor sich zu sehen.
- Arbeitsergebnisse zu würdigen ist wichtig, aber es muss darauf geachtet werden, dass der Veränderungsprozess mit Energie und Achtsamkeit fortgesetzt wird. Dabei kann der Vergleich des Ist-Standes mit den Zielzustand, dem „Bild vom Schutzkonzept", für die Mitglieder der Steuerungsgruppe und die Führungspersonen hilfreich und motivierend sein.

Fazit

Arbeitsergebnisse wahrzunehmen, zu würdigen und zu kommunizieren, gibt dem Prozess eine höhere Legitimation und einen Energieschub. Das Überwinden von Schwierigkeiten und Hindernissen darf transparent gemacht werden, denn das sind Erfolgsgeschichten.

5.2.9 Stufe 7: Ergebnisse festigen, die Fortsetzung des Prozesses absichern und weitere Veränderungen einleiten

John P. Kotter

Stufe 7: „Erfolge konsolidieren/Veränderungen einleiten“

Kotter beschreibt, dass die durch kurzfristig erreichte Erfolge erlangte Glaubwürdigkeit durch die Führungskoalition genutzt werden soll, um weitere Veränderungsprozesse einzuleiten. Wechselbeziehungen – z. B. unnötige Informationsweitergabe zwischen Funktionsbereichen, die Veränderungen erschweren – müssen gesucht und beseitigt werden. Zusätzliche Personen können in die Prozesse eingebunden werden, um die damit verbundenen Aufgaben bearbeiten zu können. Dabei können auch Mitarbeiter*innen auf unteren Hierarchieebenen Führungsaufgaben für bestimmte Projekte und Vorhaben übernehmen. Kotter betont, dass die Führungskräfte aus der obersten Führungsebene die Dringlichkeit und die Transparenz des Veränderungsprozesses aufrechterhalten müssen. „Ohne ausreichende Führung kommt der Wandel zum Stillstand …“ (Vgl. Kotter, 2018, S. 111ff.)

Durchführung eines Fachtags

In dieser Phase haben die Mitarbeiter*innen und Führungspersonen Fortbildungen absolviert, verschiedene Bestandteile eines Schutzkonzepts wurden fertiggestellt, und vielleicht kann die Erarbeitung des gesamten Schutzkonzepts abgeschlossen werden. Das Fachwissen und die Handlungskompetenzen sind gestiegen, und die Vertreter*innen der Einrichtungen haben Erfahrungen gesammelt, wie sie Veränderungsprozesse in der Organisation initiieren und durchführen können.

Es hat sich bewährt, die Ergebnisse im Format eines einrichtungsinternen Fachtags allen Mitarbeiter*innen und Führungskräften vorzustellen. Alle erarbeiteten Bestandteile des Schutzkonzepts und die dazu entwickelten Materialien können gut sichtbar im Veranstaltungsraum ausgestellt werden. Vertreter*innen aus der Steuerungsgruppe und den Arbeitsgruppen können die Arbeitsergebnisse im Einzelnen vorstellen und für Fragen zur Verfügung stehen. Der Fachtag bietet Raum für Austausch, die Reflexion des bisherigen Prozesses und vielleicht für weiteren Wissenszuwachs. Besonders Führungspersonen aus der obersten Hierarchieebene obliegt die Würdigung der Ergebnisse. Die Teilnahme am Fachtag gibt ihnen die Gelegenheit, mit Mitarbeiter*innen ins Gespräch zu kommen.

Nicht selten werden auch Auftraggeber*innen und Kooperationspartner*innen zu diesen Fachtagen eingeladen. Auch Kinder und Jugendliche können Gäste des Fachtags sein. Sie waren idealerweise an der Erarbeitung einzelner Bestandteile des Schutzkonzepts beteiligt, und ganz sicher werden sich die Ergebnisse auf ihr Leben in der Einrichtung auswirken.

Der Fachtag kann den Abschluss des Erarbeitungsprozesses des Schutzkonzepts oder wichtiger Bestandteile kennzeichnen. In die Umsetzung und Implementierung der Arbeitsergebnisse müssen weiterhin Zeit und Kraft investiert werden, denn das Projekt „Schutzkonzept" ist an diesem Punkt noch nicht beendet. Der Schutz von Kindern und Jugendlichen vor (sexualisierter) Gewalt ist eine kontinuierliche Aufgabe der Einrichtung.

Die Fortsetzung des Prozesses absichern und weitere Veränderungen einleiten

Einrichtungen sind Systeme, und in Systemen hängt, wie bei einem Mobile, alles mit allem zusammen. Vorgenommene Veränderungen ziehen weitere Veränderungsbedarfe nach sich. Daher ist es oft erforderlich, im Prozess nachzusteuern.

Dafür müssen die Verantwortungsträger*innen der Einrichtung entscheiden, welchen Personen oder welchem Gremium die Umsetzung und Weiterentwicklung des Schutzkonzepts übertragen werden soll. Da die Mitglieder der Steuerungsgruppe den Veränderungsprozess bisher aktiv mitgestaltet haben, haben sie umfangreiche Erfahrungen gesammelt und Kompetenzen erworben, die für die Fortsetzung des Prozesses genutzt werden können. Die Institutionalisierung der Steuerungsgruppe als verantwortliches Gremium mit dem erforderlichen Mandat und ausreichenden Ressourcen ist empfehlenswert. Mitunter wird auch die Funktion einer/eines hauptamtlichen Kinderschutzbeauftragten mit einer Stellenbeschreibung institutionalisiert und/oder die Arbeit themenspezifischer Arbeitsgruppen fortgeführt.

Die Mitglieder des institutionalisierten Gremiums, beauftragte Personen und die Vertreter*innen der oberen Hierarchieebene sollten die bisherigen Arbeitsergebnisse und deren Umsetzung mit dem geplanten Zielzustand, „dem Bild vom Schutzkonzept", vergleichen.

Bestehen beispielsweise weitere Fort- und Weiterbildungsbedarfe zum Schutzkonzept? Wenn ja, in welchem Bereich und wie können sie gegebenenfalls realisiert werden? Sofern noch nicht vorhanden, kann hier das Instrument „Schulungsplan" installiert werden, damit Fort- und Weiterbildung für die Einrichtung oder den Träger zukünftig unabhängig vom aktuellen Organisationsentwicklungsprozess gesteuert werden. Es muss darauf geachtet werden, dass neue Mitarbeiter*innen und Führungspersonen zeitnah, z. B. im Rahmen ihrer Einarbeitung, Fortbildungen zu Themen des Schutzkonzepts absolvieren. Damit wird gewährleistet, dass das neu erworbene Fachwissen auch weiter in der Einrichtung verankert wird.

Deshalb sollte das Schutzkonzept schon im Einstellungsverfahren vorgestellt und die Haltung der Bewerber*innen zu (sexualisierter) Gewalt abgefragt werden. Dies kann in der QM-Verfahrensanweisung zu Einstellungen im Unternehmen festgeschrieben werden. Genauso sollten neue Mitarbeiter*innen und Führungspersonen, z. B. durch Mentoring, in das Schutzkonzept eingeführt und bei der Umsetzung begleitet werden.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Erarbeitung und Implementierung eines Schutzkonzepts Veränderungen in fast allen Bereichen einer Einrichtung/eines Trägers nach sich ziehen können. Regula-

rien, die die Arbeit in der Einrichtung eher behindern als ihr nützen, sollten abgeschafft werden. Neue Veränderungsbedarfe müssen kontinuierlich erfasst, dokumentiert und priorisiert werden.
Die Fortsetzung des Organisationsveränderungsprozesses fordert weiterhin Aufmerksamkeit, Zeit und Kraft von Führungspersonen und Mitarbeiter*innen, damit die Arbeitsergebnisse in der Einrichtung nachhaltig wirksam werden können.

*In einer Einrichtung wurden sexualpädagogische Angebote etabliert, in deren Folge Jugendliche ihre Sexualität auch in ihrer Wohngruppe mit Freundin oder Freund leben wollen. Damit werden für Mitarbeiter*innen u. a. Fragen der Aufsichtspflicht aufgeworfen:*

- *Welche Handlungen dürfen die Mitarbeiter*innen zulassen?*
- *Wie wirkt sich die Dynamik eines frisch verliebten oder getrennten Paars auf alle Bewohner*innen aus?*
- *Wie gehen Mitarbeiter*innen damit um, wenn Bewohner*innen häufiger die Partner*innen wechseln, als es den Mitarbeiter*innen angemessen erscheint?*

*Für diese Fragen müssen Antworten gefunden werden, die den Bedürfnissen und Bedarfen der Kinder und Jugendlichen im Einzelnen als auch der gesamten Wohngruppe entsprechen. Bei der Erarbeitung von Lösungen müssen Bewohner*innen und Mitarbeiter*innen einbezogen werden. Neben den Wünschen der Mädchen und Jungen müssen die Bedenken und Befürchtungen der Mitarbeiter*innen Beachtung finden. Aufgrund der aktuellen Fragestellungen muss nachgesteuert werden.*

Gedankenstützen für Führungskräfte

- Arbeitsergebnisse sollen gewürdigt und gefeiert werden, aber bevor die Arbeitsergebnisse noch nicht in der Struktur, dem Alltag und der Kultur angekommen sind, ist das Schutzkonzept noch nicht implementiert.
- Die entwickelten Bestandteile müssen in der Struktur des Unternehmens wie im QM-System, im Personalwesen etc. integriert werden. Diese Arbeiten können zusätzliche Ressourcen benötigen.
- Erste Veränderungen ziehen oft weitere Veränderungen nach sich. An dieser Stelle des Prozesses können neue Aufgaben und Anforderungen deutlich werden, die ein Nachsteuern im Prozess und bisweilen eine Fokussierung oder eine Verlängerung des Prozesses nötig machen.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Veränderungen ziehen weitere Veränderungen nach sich. Die Einrichtungen sollten ermutigt werden, diese Bedarfe ernst zu nehmen und deren Umsetzung zu realisieren.
- Die Visualisierung der aktuellen Arbeitsstände und der neuen Veränderungsbedarfe hilft Vertreter*innen der Einrichtung, die aktuelle Situation „in den Blick" zu nehmen.
- Falls externe Organisationsberater*innen Regularien und Verfahren nicht nachvollziehen können, können sie ihre Sicht der Dinge den Vertreter*innen der Einrichtung/des Trägers zur Verfügung stellen. Möglicherweise können dadurch veraltete Verfahren aufgezeigt werden.
- Die entwickelten Bestandteile müssen in die Struktur des Unternehmens, z. B. in das QM-System, integriert werden. Als Wächter*innen des Prozesses sollen Berater*innen darauf immer wieder hinweisen.

Fazit

Der Veränderungsprozess ist erst beendet, wenn das „Bild vom Schutzkonzept" im Alltag, in der Struktur und Kultur der Einrichtung umgesetzt wird. Eine vorschnelle Beendigung der Arbeit gefährdet das Erreichen der Ziele. Veränderungen ziehen weitere Veränderungsbedarfe nach sich, die ggf. in den Arbeitsprozess integriert werden müssen.

5.2.10 Stufe 8: Inhalte und Verfahren des Schutzkonzepts in der Kultur der Einrichtung verankern

John P. Kotter

Stufe 8: „Neue Ansätze in der Kultur verankern"

Kotter schreibt: „Der Wandel der Kultur geschieht zuletzt, nicht als Erstes", und beschreibt, dass Veränderungen erst dann in der Kultur einer Einrichtung ankommen, wenn sie sich bewährt haben und gegenüber alten Methoden als überlegen erwiesen haben. Somit erfolgen die meisten Änderungen von Normen und Werten erst am Ende eines Prozesses. Menschen brauchen kontinuierliche Unterweisung und Unterstützung, um neue Methoden anerkennen und anwenden zu können. Widersprüche zwischen neuen Ansätzen und Elementen aus der alten Kultur müssen thematisiert werden, gegebenenfalls müssen Personalentscheidungen getroffen werden, wenn z. B. Schlüsselpersonen den Wandel nicht mittragen. (Vgl. Kotter, 2018, S. 123ff.)

Wenn Veränderungen in der Kultur der Einrichtung ankommen

In dieser Phase des Organisationsentwicklungsprozesses sind im Idealfall die Bestandteile des Konzepts fertiggestellt und den Mitarbeiter*innen und Führungspersonen umfassend bekannt. Neue Regelungen und Verfahren sind in der Struktur der Einrichtung/des Trägers, z. B. im QM-System, im Leitbild, in der Konzeption, festgeschrieben worden. Sexualpädagogische Angebote oder Präventionsmaßnahmen sind in den Jahresplänen verankert. Mitunter werden auch Teile des Schutzkonzepts auf der Homepage veröffentlicht.

Mitarbeiter*innen und Führungspersonen wurden kontinuierlich und in verschiedenen Settings über aktuelle Sachstände informiert und an der Erarbeitung verschiedener Bausteine und Instrumente aktiv beteiligt. Sie hatten Gelegenheit, ihre Anmerkungen, ihre Ideen und auch ihre Kritik in den Prozess einzubringen, und haben erlebt, dass ihr Engagement gewürdigt wurde und eine Wirkung erzielte. Sie sind vielleicht weiterhin motiviert, sich auf Veränderungen einzulassen, und stehen weiteren Innovationen offener gegenüber.

Die Mitarbeiter*innen und Führungspersonen thematisieren in Teamberatungen Widersprüche zwischen neuen Regeln und Verhaltensmustern, die eher mit der alten Kultur der Einrichtung in Zusammenhang gebracht werden können (wenn z. B. Mitarbeiter*innen Jugendliche danach fragen, wie sie angesprochen werden möchten, aber die Praktikant*innen wie selbstverständlich geduzt werden).

Die Auseinandersetzung mit diesen Widersprüchen wird durch Mitarbeiter*innen als wichtiger Aspekt einer Kultur der Achtsamkeit wahrgenommen.
Kinder und Jugendliche wurden an einzelnen Entwicklungsprozessen beteiligt. Sie erleben konkrete Verbesserungen im Alltag, indem sie über ihre Rechte informiert sind, an Entscheidungen beteiligt werden oder Entscheidungen ihnen gegenüber transparenter gemacht werden. Sie nehmen regelmäßig an sexualpädagogischen Angeboten und Präventionsangeboten teil und kennen die einrichtungsspezifischen Beschwerde- und Hilfsmöglichkeiten.

Die Implementierung des Schutzkonzepts

Die Dauer der Erarbeitung eines Schutzkonzepts ist in der Regel viel kürzer als die Implementierung. Es bleibt in der Verantwortung der Führungspersonen, den Mitarbeiter*innen der Einrichtung zu signalisieren, dass nach der Fertigstellung die erarbeiteten Bestandteile des Schutzkonzepts Schritt für Schritt in den Alltag und die Kultur der Einrichtung integriert werden müssen. Dieser Prozess wird als Implementierung bezeichnet:
„Eine Implementierung ist der Einbau oder die Umsetzung von festgelegten Strukturen und Prozessabläufen in ein System unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen, Regeln und Zielvorgaben."[8]
Und auch wenn die Implementierung seit Beginn der Arbeit mitgedacht wird, brauchen Führungspersonen und Mitarbeiter*innen einen langen Atem. Insbesondere Führungspersonen müssen immer wieder mit gutem Beispiel vorangehen, um die Realisierung des Kinderschutzes in der Einrichtung vorantreiben.

Ein Schutzkonzept ist implementiert,

- wenn die Veränderungen für Kinder und Jugendliche im Alltag dauerhaft spürbar und schließlich selbstverständlich werden
- wenn Kinder und Jugendliche erleben, dass ihre (kritischen) Rückmeldungen und Vorschläge von allen Mitarbeiter*innen ernst genommen werden und zu Veränderungen führen können
- wenn Mitarbeiter*innen und Führungspersonen ihre Haltung und ihr Handeln selbstkritisch hinterfragen und Rückfragen und Feedback von Klient*innen, Kolleg*innen und Führungspersonen als Ressource wahrnehmen
- wenn Mitarbeiter*innen und Führungspersonen eine intrinsische Motivation haben, neue Verfahren und Konzepte umzusetzen, d. h. die Motivation für einen Wandel kommt aus den Menschen selbst und ist nicht das Ergebnis äußerer Anforderungen
- wenn der Implementierung des Schutzkonzepts konsequent und kontinuierlich Aufmerksamkeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

8 https://de.wikipedia.org/wiki/Implementierung. Aufgerufen 22.05.2020.

Ein Beispiel für eine gelungene Implementierung

In einer stationären Einrichtung wurde ein Beschwerdeverfahren für Kinder und Jugendliche etabliert. Da das Verfahren gemeinsam mit Kindern und Jugendlichen erarbeitet wurde, sind sie auch mit dem Verfahren vertraut. Zwei Mädchen nutzen eines Abends beim Aufräumen der Küche die Gelegenheit, einem Erzieher ihr Herz auszuschütten. Sie beklagen, dass eine Erzieherin, ohne anzuklopfen, das Zimmer oder das Bad der Mädchen betritt. Sie entschuldigt sich, aber es passiert trotzdem immer wieder.
Der Erzieher dankt den Mädchen für ihr Vertrauen und bestärkt sie in ihren Rechten auf Privatsphäre, Beschwerde und Hilfe. Er befürchtet zwar, dass es zwischen ihm und der Kollegin zum Konflikt kommt, wenn er die Beschwerde verfahrensgemäß weiterbearbeitet, dennoch dokumentiert er die Beschwerde im Anschluss und informiert seine Kollegin und die Wohngruppenleiterin.
Die von der Beschwerde betroffene Erzieherin ist zunächst über die Beschwerde und die Anwendung des Beschwerdeverfahrens irritiert, stimmt aber einem Gespräch mit ihrem Kollegen und der Vorgesetzten zu. Nachdem der Kollege die Beschwerdesituation dargestellt hat, räumt sie ihr Fehlverhalten ein. Sie erklärt, dass sie die Regel kennt und gut findet, aber in stressigen Situationen vergisst. Sie wollte die Grenzen der Mädchen nie verletzen. Sie schlägt vor, sich bei den Mädchen zu entschuldigen und ihnen für die Beschwerde zu danken. Die Vorgesetzte und der Kollege stimmen dem Vorschlag zu und fragen die Kollegin, in welchen Situationen sie sich als gestresst wahrnimmt. Die Erzieherin legt dar, dass sie durch den hohen Krankenstand sehr viele Überstunden geleistet hat und durch diese Belastung kaum zur Ruhe kommt. Sie möchte aber ihre Kolleg*innen nicht „hängen lassen". Die Vorgesetzte dankt für die Rückmeldung. Gemeinsam wird folgendes Vorgehen festgelegt:

1. Die Kollegin bittet die Mädchen in Anwesenheit ihres Kollegen um Entschuldigung und dankt ihnen für die Beschwerde. Sie nutzt die Beschwerde als Impuls, ihr Handeln öfter zu reflektieren.
2. Die Entscheidung, ob die Mädchen die Entschuldigung annehmen, obliegt den Mädchen selbst. Ihre Beschwerde wird für sie keinerlei Nachteile haben. Die Mädchen werden ermutigt, ihr Recht auf Beschwerde auch weiterhin zu nutzen.
3. Die Vorgesetzte sorgt dafür, dass die Mitarbeiterin keine weiteren Überstunden leisten muss und die vorhandenen abbauen kann.
4. In den kommenden Monaten werden sich Vorgesetzte und Mitarbeiterin treffen, um sich kurz über die Belastungssituation der Mitarbeiterin auszutauschen.
5. Der Prozess wird weiterhin dokumentiert.

Die Mädchen nehmen die Entschuldigung an. Die Kollegin ist erleichtert, dass ihre Belastung wahrgenommen wurde. Die Zusammenarbeit zwischen der Kollegin und der Vorgesetzten kann störungsfrei fortgesetzt werden. Die aufgenommene Beschwerde wurde zeitnah und umsichtig geklärt.

Gedankenstützen für Einrichtungsleitungen

- Die Implementierung eines Schutzkonzepts in die Kultur einer Einrichtung ist ein Prozess, der kontinuierlich weiterbetrieben werden muss. Die regelmäßige Überprüfung und ggf. Weiterentwicklung des Erarbeiteten, die Einarbeitung und Qualifizierung neuer Mitarbeiter*innen ist ein dauerhafter Prozess.
- Führungspersonen müssen den Mitarbeiter*innen Raum, Zeit und Ressourcen zur Verfügung stellen, damit die erarbeiteten Bestandteile des Schutzkonzepts Schritt für Schritt in den Alltag und die Kultur der Einrichtung integriert werden können.

Gedankenstützen für externe Organisationsberater*innen

- Die Implementierung von Schutzkonzepten muss von Beginn an sorgfältig geplant und angeleitet werden. Externe Organisationsberater*innen müssen die Mitglieder der Steuerungsgruppe und die Führungspersonen fortlaufend dabei unterstützen.
- Organisationsberater*innen sollten wachsam bleiben für die Widersprüche zwischen Zielen des Schutzkonzepts und Verhalten und Praktiken aus der alten Kultur.
- Diese Wahrnehmungen und Eindrücke sollten der Einrichtung zur Verfügung gestellt werden, damit sie bearbeitet werden können.

Fazit

Wandel ist möglich, wenn der Prozess kontinuierlich mit Ernsthaftigkeit, Klarheit und den entsprechenden Ressourcen zu Ende geführt wird. Er ist erst dann abgeschlossen, wenn die entwickelten Bestandteile des Schutzkonzepts in der Kultur angekommen sind. Die Implementierung eines Schutzkonzepts zur Prävention von und zur Intervention bei sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche ist in der Regel ein mehrjähriger Organisationsentwicklungsprozess.

Heike Mann – Ein Blick nach vorn und zurück

Kinder und Jugendliche sind einzigartig und wunderbar. Es steht ihnen zu, sicher und vor Gewalt geschützt aufzuwachsen. Wir, die Erwachsenen, stehen dafür in der Verantwortung. Mit der Erarbeitung von Schutzkonzepten kann ein wirksames Instrument für den Kinderschutz entstehen, mit dem Einrichtungen genau diesen Schutz realisieren können.

Dieser Organisationsentwicklungsprozess ist für die Mitarbeiter*innen und Führungspersonen anstrengend und nicht selten herausfordernd. Ich habe gelernt, dass jede Einrichtung ihren Weg zum Schutzkonzept finden und bewältigen muss. Als externe Beraterin habe ich in den vergangenen Jahren zahlreiche Einrichtungen, in denen Kinder und Jugendliche leben, auf ihrem Weg zum Schutzkonzept begleitet, sie z. B. bei der Strukturierung der Prozesse unterstützt, ihnen mein Wissen und Können auch in krisenhaften Situationen zur Verfügung gestellt. Ich war oft beeindruckt von der Herangehensweise und dem Ringen der Mitarbeiter*innen und Führungspersonen um gute Lösungen im Sinne der Kinder und Jugendlichen. Deshalb freue mich darauf, weitere Organisationsentwicklungsprozesse, die dem Schutz von Mädchen und Jungen dienen, mitgestalten zu können, denn Kinder und Jugendliche sind wunderbar.

Literatur

DPWV Sachsen – Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Landesverband Sachsen e.V. (Hrsg.) (2012). Arbeitshilfe zur Beteiligung von Kindern, Jugendlichen und Eltern in Einrichtungen und Diensten der Kinder- und Jugendhilfe. Stand Juli 2012. S. 6f.

Eberhardt, Bernd; Naasner, Annegret; & Nitsch, Matthias (Hrsg.) (2016). Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Düsseldorf: DGfPI.

Gernert, Wolfgang (1993): Jugendhilfe – Einführung in die sozialpädagogische Praxis, München u. Basel

Hart, Roger A. 1992. „Children's Participation: From Tokenism to Citizenship." Innocenti Essays 4. Aufgerufen am : 20. Juli 2020. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/childrens_participation.pdf.

Kotter, John P. (2018). Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. 1. Auflage, 5. Nachdruck. München: Verlag Franz Vahlen.

Schein, Edgar H., & Schein, Peter (2018). Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen München.

5.3 Ressourcen- und Risikoanalyse auf Grundlage des Modells der Kulturebenen

Bernd Eberhardt

Ressourcen- und Risikoanalysen sind ein zentrales Instrument eines Schutzkonzeptes, um sowohl Unterstützungspotentiale und Schutzstrukturen wie auch Gefährdungspotentiale und Gelegenheitsstrukturen zu erfassen.

Im Mittelpunkt dieser Analysen sollten drei zentrale Fragen stehen:

- Welche Bestandteile einer Einrichtungskultur können von Tätern und Täter*innen zur Ausübung von (sexualisierter) Gewalt genutzt werden?
- Welche Bestandteile einer Einrichtungskultur (Strukturen, Prozesse, Verhalten, Kommunikation, kommunizierte Werte, grundlegende Annahmen) ermöglichen es Leitungskräften, Mitarbeiter*innen, Kindern und Jugendlichen oder Außenstehenden (sexualisierte) Gewalt zu verhindern, frühzeitig wahrzunehmen, zu stoppen?
- Welche Bestandteile einer Einrichtungskultur erschweren oder erleichtern es Mädchen und Jungen (sexualisierte) Gewalt als solche wahrzunehmen, sich zu schützen oder sich Dritten gegenüber zu offenbaren und sich Hilfe zu holen?

Zur Durchführung von Ressourcen- und Risikoanalysen können unterschiedliche Verfahren angewendet werden, z. B.

- Checklisten
- SWOT-Analysen („Strength, Weakness, Opportunities,Threats" – „Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken")
- Swift-Analysen („Structured what if Technique" – „Strukturierte was-wäre-wenn-Technik")
- siehe auch Kapitel 6.1 und 6.2

Ressourcen- und Risikoanalysen müssen einrichtungsspezifisch durchgeführt werden. Bei der Durchführung von Ressourcen- und Risikoanalysen sollten Leitungskräfte und Mitarbeiter*innen aller Bereiche einer Einrichtung, sowie Kinder und Jugendliche beteiligt werden. Die Ressourcen und Risiken müssen erfasst, bewertet und mögliche Ursachen analysiert werden. Auf dieser Grundlage müssen entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung des Schutzes bzw. zur Verminderung des Risikos erarbeitet werden. Die Ergebnisse müssen

dokumentiert und protokolliert werden. Die regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der erarbeiteten Maßnahmen müssen strukturell und personell festgelegt werden und die zeitlichen Abstände hierfür festgelegt werden.

Auf Grundlage des zuvor in Kapitel 4.1 dargestellten Modells der Kulturebenen von E. Schein (Schein & Schein, 2018) lassen sich Ressourcen und Risiken analysieren.

Ressourcen- und Risikoanalyse auf Grundlage des Modells der Kulturebenen

Organisationsstrukturen, -prozesse, Verhalten, Kommunikation

Organisationsstrukturen und -prozesse

z. B. Organisationsebenen und -bereiche, Prozessabläufe, Konzeptionen, Hierarchien, Organigramme, Stellenbeschreibungen, QM-Handbücher, Hausordnungen, Architektur, Außengelände
Ressourcen:
z. B. im QM verankerte Partizipations-, Präventionskonzepte; Handlungspläne zum Vorgehen bei der Vermutung oder erwiesener sexualisierter Gewalt
Risiken:
z. B. Macht-, Abhängigkeits- oder Vertrauensverhältnisse oder Arbeitsabläufe, die die Geheimhaltung von Missbrauchshandlungen begünstigen

Verhalten, Kommunikation

z. B. Umgang und Kommunikation der Leitungskräfte, Mitarbeiter*innen, Kinder und Jugendlichen untereinander; Beziehungsgestaltung zu Kindern und Jugendlichen; Pflegehandlungen; Dienstberatungen, Hilfeplangespräche
Ressourcen:
z. B. angemessenes Nähe-/Distanzverhalten, das regelmäßig in Teambesprechungen reflektiert wird; offener und respektvoller Umgang mit Konflikten und Fehlern
Risiken:
z. B. fehlende Kommunikation der Mitarbeiter*innen sowie der Kinder und Jugendlichen über Themen wie Sexualität und sexualisierte Gewalt; grenzverletzendes Pflegeverhalten

Kommunizierte Werte

Leitbild, Unternehmensgrundsätze, Ziele

Ressourcen:
z. B. Kinderrechte, Strategien zum Schutz vor Gewalt werden im Leitbild und in Konzepten benannt und gegenüber Eltern, Kindern und Jugendlichen kommuniziert
Risiken:
z. B. Partizipation von Kindern und Jugendlichen ist nicht im Leitbild verankert; Risiken von Gewalthandlungen gegenüber den Bewohner*innen werden nicht kommuniziert

Grundlegende Annahmen

Weltbild, grundlegende Überzeugungen, Einstellungen und Haltungen

Ressourcen:
z. B. die Haltung, dass alle Kinder und Jugendlichen ein Recht auf Beteiligung und das Ausleben ihrer Sexualität in Einrichtungen haben
z. B. die Überzeugung, dass Opfer sexualisierter Gewalt nicht zwangsläufig unter lebenslangen Folgen leiden müssen
Risiken:
z. B. die Überzeugung, dass Kinder und Jugendliche mit Behinderung kein hohes Risiko haben, Opfer sexualisierter Gewalt zu werden, da sie für Täter/Täterinnen unattraktiv sind
z. B. die Einstellung, dass Informationen über Sexualität und sexuellen Missbrauch Kinder und Jugendliche mit Behinderung überfordern und verängstigen

Leitfragen einer Ressourcen- und Risikoanalyse auf Grundlage des Modells der Kulturebenen

Ebene Organisationsstrukturen, -prozesse/Verhalten und Kommunikation

Organisationsstrukturen, -prozesse

Welche **Organisationsstrukturen und -prozesse** (z. B. Entscheidungsstrukturen, interne Abläufe) begünstigen, erschweren oder verhindern die Ausübung von Gewalt?

Welche Personen stehen in besonderen **Macht-, Abhängigkeits- oder Vertrauensverhältnissen** gegenüber anderen? Wie können diese zur Ausübung von Gewalt genutzt werden?

Welche **Führungsstile** werden auf den verschiedenen Hierarchieebenen ausgeübt? Wie können diese die Ausübung von Gewalt begünstigen?

Wie werden Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen an **Entscheidungen beteiligt**? Welche Gremien zur Beteiligung sind vorhanden? Werden Entscheidungen allen Beteiligten transparent und zielgruppenspezifisch mitgeteilt?

Gibt es dokumentierte Grundsätze für den Umgang mit **Nähe und Distanz** und werden diese allen Beteiligten zielgruppenspezifisch bekannt gemacht?

Welche **baulichen Gegebenheiten** könnten zur Ausübung von Gewalt genutzt werden?

Ist ein Schutzkonzept vorhanden und wie ist es gestaltet? Welche **Bausteine eines Schutzkonzeptes** sind vorhanden? Ist das Schutzkonzept Teil des **Qualitätsmanagements**?

Beobachtetes Verhalten, Kommunikation

Wie wird **Nähe-/Distanz** in der Einrichtung verstanden und gelebt? Wird das Thema Nähe-/Distanz regelmäßig in Leitungs-, Teambesprechungen und mit Bewohner*innen reflektiert?

Sind in der Einrichtung **zurückliegende Fälle von sexualisierter Gewalt** bekannt und wie wurden diese aufgearbeitet?

Welche **Grenzüberschreitungen** durch Leitungskräfte, Mitarbeiter*innen oder Bewohner*innen sind bekannt und wie wurde bzw. wird damit umgegangen?

Welche **Kommunikationswege**, z. B. zum Umgang mit Beschwerden, Konflikten, Vorfällen gibt es? Sind diese transparent und allen Beteiligten bekannt?

Wie wird in der Einrichtung zwischen Leitungskräften, Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen über Themen wie **Kinderrechte, Sexualität und sexualisierte Gewalt** gesprochen?

Welche **regelhafte Kommunikation und reflexive Prozesse** bezüglich z. B. der Themen Macht, Gewalt und Sexualität unter Leitungskräften und Mitarbeiter*innen, z.B. in Fallbesprechungen, Teambesprechungen, kollegialer Beratung, Coaching, Supervision gibt es?

Wie wird mit **Konflikten und Fehlern umgegangen?** Gibt es einen offenen und respektvollen Umgang und werden diese als Möglichkeit, etwas zu lernen und zu verbessern, angesehen?

Welche Möglichkeiten des **regelmäßigen Feedbacks** zwischen allen Bereichen und Hierarchieebenen, den Leitungskräften, Mitarbeiter*innen und Bewohner*innen gibt es?

Ebene Kommunizierte Werte

Leitbild, Unternehmensgrundsätze, Konzepte

Sind Themen wie Kinderrechte, Partizipation, sexuelle Bildung, Prävention und Intervention bei (sexualisierter) Gewalt z. B. im Leitbild, in Unternehmensgrundsätzen, Leitlinien, Konzepten oder Leistungsbeschreibungen benannt und nach innen und außen allen Beteiligten gegenüber kommuniziert?

Ebene Grundlegende Annahmen

Überzeugungen, Einstellungen und Haltungen

Welche grundlegende Haltung haben Träger, Einrichtungen, Leitungskräfte und Mitarbeiter*innen bezüglich Selbstbestimmung und Beteiligung von Kindern und Jugendlichen?
Ist **das Recht von Kindern und Jugendlichen auf Selbstbestimmung und Beteiligung** eine grundlegende Haltung aller?

Gibt es unter Leitungskräften, Mitarbeiter*innen ein **Problembewusstsein bezüglich des Risikos von sexualisierter Gewalt** in Einrichtungen und deren Ursachen oder wird das Thema ausgeblendet?

Erfolgt in der Einrichtung eine **regelmäßig strukturell verankerte Auseinandersetzung** bezüglich der Einstellungen und Haltungen von Leitungskräften und Mitarbeiter*innen (z. B. in Teambesprechungen, Fortbildungen, Supervisionen, gesonderten Arbeitsgruppen) bezogen auf Themen wie: Nähe und Distanz, Kinderrechte, Partizipation, Sexualität, sexuelle Selbstbestimmung, sexualisierte Gewalt?

5.4 Ausgewählte Literatur zum Themenschwerpunkt „Organisationsentwicklung zur Implementierung von Schutzkonzepten“

nach Erscheinungsdatum geordnet

Schutz vor sexueller Gewalt und Übergriffen in Institutionen. Für die Leitungspraxis in Gesundheitswesen, Jugendhilfe und Schule
Mit 22 Videos, zahlreichen Fallbeispielen und Trainingseinheiten
Fegert, Jörg; Kölch, Michael; König, Elisa; Harsch, Daniela; Witte, Susanne; & Hoffmann, Ulrike (Hrsg.) (2018). Berlin & Heidelberg: Springer-Verlag

Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen
Mit Online-Materialien
Oppermann, Carolin; Winter, Veronika; Harder, Claudia; Wolff, Mechthild & Schröer, Wolfgang (Hrsg.) (2018). Weinheim & Basel: Beltz Juventa

Prävention all inclusive – Gedanken und Anregungen zur Gestaltung institutioneller Schutzkonzepte zur Prävention von sexuellem Missbrauch an Mädchen* und Jungen* mit und ohne Behinderung
Gottwald-Blaser, Simone; Unterstaller, Adelheid (2017). AMYNA e.V.

So können Schutzkonzepte in Bildungs- und Erziehungseinrichtungen gelingen! Erkenntnisse der qualitativen Studien des Monitorings (2015–2018) zum Stand der Prävention vor sexualisierter Gewalt an Kindern und Jugendlichen in Deutschland in den Handlungsfeldern Kindertageseinrichtungen, Schulen, Heime und Internate. Teilbericht 1
Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (Hrsg.) (2016). Pooch, Marie-Theres & Tremel, Inken. Berlin
https://beauftragter-missbrauch.de/fileadmin/Content/pdf/Presse_Service/Hintergrundmaterialien/1.Teilbericht__Monitoring_in_Einrichtungen_zu_Schutzkonzepten.pdf

Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Erfahrungen und Ergebnisse der Bundesweiten Fortbildungsoffensive 2010-2014
Eberhardt, Bernd; Naasner, Annegret; Nitsch, Matthias (Hrsg.) (2016). DGfPI Düsseldorf
https://dgfpi.de/tl_files/pdf/bufo/2016-08-26_BuFo_Abschluss_2016.pdf

6. Einflussfaktoren zur gelingenden Implementierung von Schutzkonzepten gegen (sexualisierte) Gewalt in Einrichtungen

Bernd Eberhardt

Einleitung

Wie in Kapitel 5 anhand eines Organisationsentwicklungsmodelles und in Kapitel 7 anhand konkreter Beispiele dargestellt, ist die (Weiter-)Entwicklung und Implementierung von Schutzkonzepten ein komplexer und längerfristiger Prozess. Ziel ist die Verbesserung des Schutzes von Mädchen und Jungen vor (sexualisierter) Gewalt durch die Entwicklung einer Kultur der Achtsamkeit und Grenzachtung, die getragen wird durch die Haltung aller Leitungskräfte, Mitarbeiter*innen und Nutzer*innen/Bewohner*innen und die in Organisationsstrukturen und -prozessen verankert ist. Hierzu sind, wie zuvor beschrieben, Auseinandersetzungen aller Beteiligten mit ihren Haltungen zu den Themen Macht, Gewalt und Sexualität nötig.

In den Modellprojekten „Bundesweite Fortbildungsoffensive 2010-2014" sowie „BeSt-Beraten und Stärken 2015-2020" wurden von 2010 bis 2020 insgesamt 392 (teil-)stationäre Einrichtungen der Kinder-, Jugend-, und Behindertenhilfe bei diesen Prozessen begleitet. Auf Grundlage der Auswertung dieser Prozesse lassen sich zentrale Einflussfaktoren beschreiben.

Dringlichkeit und Rahmenbedingungen von außen

Dies betrifft zum einen gesetzliche Aufträge sowie Anforderungen oder Auflagen der Betriebserlaubnisbehörde oder des übergeordneten Trägers, die von Einrichtungen zu erfüllen sind.

Dies betrifft aber auch die Unterstützung von Einrichtungen durch Leitlinien, Rahmenkonzepte und Handlungsempfehlungen.

Veränderungsbereitschaft, Verantwortungsübernahme, Beteiligung

Entscheidend ist die Motivation von Leitungskräften und Mitarbeiter*innen, den Schutz von Mädchen und Jungen verbessern zu wollen, sowie die dafür nötige Bereitschaft aller, sich mit der eigenen Haltung zu den Themen Macht, Gewalt und Sexualität auseinanderzusetzen.
Weiterhin ist die, für alle Beteiligten erkennbare Verantwortungsübernahme von Führungskräften aller Hierarchieebenen notwendig. Sowie die Beteiligung von Leitungskräften, Mitarbeitenden aus allen Hierarchieebenen und Bereichen und die Beteiligung von Mädchen und Jungen an den Entwicklungsprozessen.

Expertise zur Organisationsentwicklung und zum Thema sexualisierte Gewalt

Es benötigt Schutzkonzepte, deren Wirksamkeit durch Expert*innenmeinung und wissenschaftliche Erkenntnisse gestützt werden. Weiterhin benötigt es bewährte Organisationsentwicklungsmodelle sowie die Expertise zum Thema sexualisierte Gewalt, um die mit diesem Thema verbundenen Dynamiken verstehen und mit ihnen umgehen zu können.

Ressourcen: Personal und Zeit

Organisationsentwicklungsprozesse brauchen eine realistische Einschätzung und Zurverfügungstellung entsprechender mittel-/ bis langfristiger Ressourcen.

Einflussfaktoren zur gelingenden Implementierung von Schutzkonzepten
Eberhardt, B. & Mann, H. 2019

GOOD PRACTICE 1

7. Good Practice Beispiele für Organisationsentwicklungsprozesse

7.1 Schutzkonzeptentwicklung als Kooperationsprojekt zwischen einem Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrum und einer Förderschule

Melanie Bergrath

Darstellung eines Projektprozesses anhand der Durchführung des Bundesmodellprojektes „BeSt – Beraten und Stärken" durch die Fachstelle *EigenSinn e.V.* in Kooperation mit dem *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrum St. Laurentius* und der *Laurentius Förderschule*

Über die Fachstelle *EigenSinn e.V.*

EigenSinn e.V. ist als gemeinnütziger, freier Träger der Jugendhilfe seit 1991 zum Thema Prävention von sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen in Ostwestfalen tätig. Der Kinderschutz steht im Zentrum unserer Arbeit. Wir tragen dazu bei, sexuellen Missbrauch an Mädchen und Jungen zu verhindern bzw. frühzeitig zu beenden sowie die Handlungskompetenz von Fachkräften, Eltern und anderen Bezugspersonen in (Verdachts-)Fällen von sexualisierter Gewalt zu erhöhen.
Wir sind eine Anlaufstelle zu allen Fragen zum Thema Prävention von sexualisierter Gewalt. Mit unseren Veranstaltungen richten wir uns an pädagogische Fachkräfte, Lehrkräfte, Eltern und andere Bezugspersonen, die mit Kindern leben und arbeiten, denn sie tragen die Verantwortung für eine förderliche Entwicklung von Mädchen und Jungen. Aber auch Mädchen und Jungen selbst sollen und müssen über das Thema sexualisierte Gewalt aufgeklärt werden.

Wir führen Fortbildungsveranstaltungen, Informationsveranstaltungen für Eltern und Bezugspersonen sowie unterschiedliche Präventionsprogramme und Workshops für Mädchen und Jungen mit und ohne Behinderung durch, um zielgruppenspezifisch über sexualisierte Gewalt und die Folgen aufzuklären. Als Präventionsstelle bietet *EigenSinn e.V.* darüber hinaus von außen zielgerichtete Organisationsberatung im Rahmen der (Weiter-)Entwicklung von Kinderschutzkonzepten in Institutionen an. Neben den allgemeinen Präventionsangeboten bieten unsere Mitarbeiterinnen dank ihrer unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen auch Veranstaltungen mit interkulturellem heilpädagogischen und medienpädagogischen Schwerpunkt an.

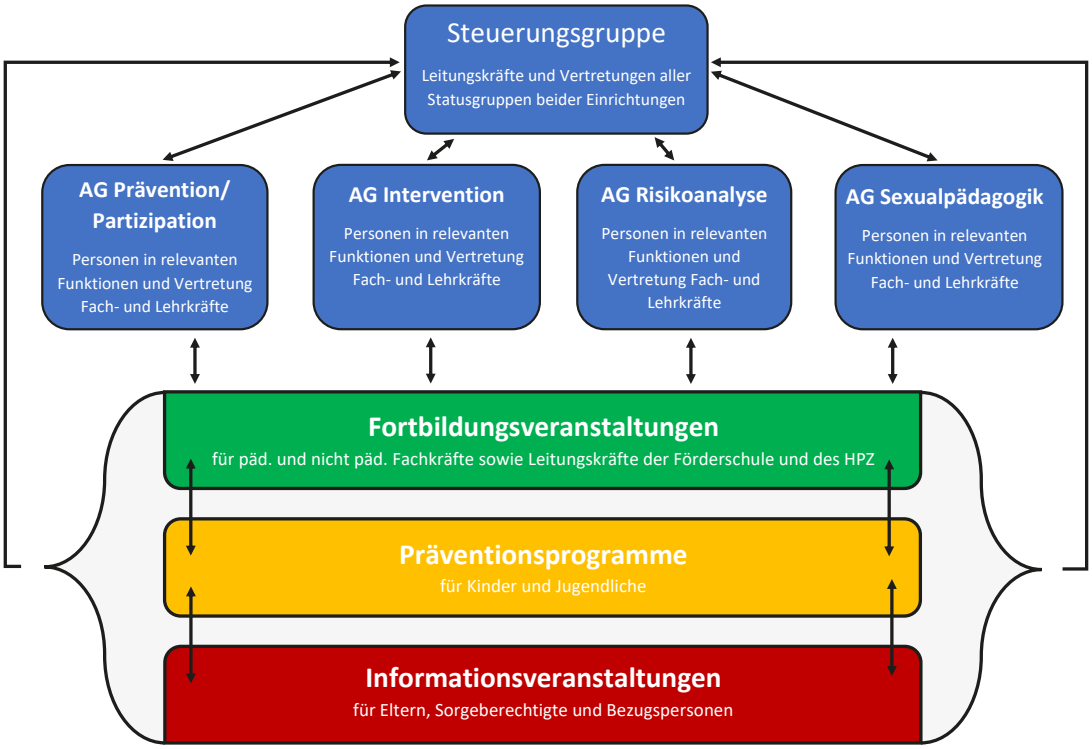
Über das *Heilpädagogische Therapie- und Förderzentrum St. Laurentius* und die *Laurentius Förderschule der Caritas Wohn- und Werkstätten im Erzbistum Paderborn e.V.*

Die *Caritas Wohn- und Werkstätten im Erzbistum Paderborn e. V. (CWW Paderborn)* bieten an mehreren Standorten eine medizinische und pflegerische Versorgung in unterschiedlichen Geschäftsbereichen. Mit den vielfältigen Angeboten des Fachbereichs für Kinder und Jugendliche werden Kinder und Jugendliche sowie deren Familien in unterschiedlichen Lebensphasen begleitet. Das Leistungsangebot umfasst Wohn- und Tagesgruppen, die *Laurentius Förderschule*, die *Heilpädagogische Kindertagesstätte St. Hildegard*, flexible ambulante Hilfen, den Schulassistenzdienst sowie intensivpädagogische Angebote. Neben notwendigen Pflegemaßnahmen bietet ein Zentrum der Psychologie und Medizin eine ärztliche Versorgung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene mit Beeinträchtigungen sowie unterschiedliche therapeutische Angebote.
Am Bundesmodellprojekt „BeSt – Beraten und Stärken" nahmen das *Heilpädagogische Therapie- und Förderzentrum (HPZ) St. Laurentius-Warburg* mit acht unterschiedlichen Wohnangeboten für insgesamt 121 Kinder und Jugendliche sowie die *Laurentius-Schule Warburg* mit den Förderschwerpunkten geistige Entwicklung und/oder körperliche und motorische Entwicklung für rund 145 Schüler*innen teil. Im Rahmen der Projektkooperation von 2015 bis 2018 entstand eine intensive und langfristige Zusammenarbeit zwischen *EigenSinn e.V.* in dessen Rahmen 152 Mitarbeitenden des *HPZ* sowie den 84 Sonderpädagog*innen, Fachlehrer*innen und 30 Schulassistent*innen der *Laurentius-Schule*. Darüber hinaus wurden auf direktem Wege zehn Schüler*innen der *Förderschule* sowie zehn Bewohner*innen des *HPZ* im Zuge der Durchführung von Präventionsprogrammen erreicht.

7.1.1 Das Projektkonzept: Der partizipative Projektstrukturansatz

Um eine ganzheitliche Weiterentwicklung der Kinderschutzstrukturen über die gesamte Warburger Anlage des *CWW Paderborn* sicherzustellen, entschied sich neben dem *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrum* auch die *Laurentius Förderschule*, am Bundesmodellprojekt teilzunehmen. Zum Zeitpunkt der Projektdurchführung handelte es sich um zwei eigenständige Institutionen, die sich auf einem Gelände befinden und in enger Kooperation miteinander standen. Aufgrund der räumlichen Nähe, der engen Zusammenarbeit der Fachkräfte der beiden Institutionen sowie der identischen Zielgruppe wurde diese Kooperation auch im Rahmen des Bundesmodellprojekts genutzt und das Projektkonzept als Kooperationsmodell entwickelt. Um Transparenz und Austausch zwischen beiden Institutionen während des gesamten Projektprozesses zu gewährleisten, wurde entschieden, dass alle Projektbausteine in Kooperation zwischen dem HPZ und der Förderschule durchgeführt werden. Das bedeutet, an allen Veranstaltungen nahmen Sonderpädagog*innen, Fachlehrer*innen und Schulassistent*innen sowie andere Mitarbeiter*innen beider Bereiche teil.

Auch wenn der Kooperationscharakter einige Spezifizierungen in der Projektstruktur erforderte, wurde das nachfolgend dargestellte Projektkonzept ebenfalls in anderen (teil-)stationären Einrichtungen der Behindertenhilfe sowie Förderschulen ohne zusätzliche kooperierende Institutionen erfolgreich durchgeführt. Dieses Konzept bietet sich insbesondere in der Organisationsberatung von großen Einrichtungen oder Einrichtungen mit komplexen Strukturen und Angebotsbereichen modellhaft als Orientierung an.



Struktur des Projektprozesses, Grafik 1

Das vorliegende Modell (Grafik 1) ermöglicht einen transparenten, partizipativen und umfassenden Prozess der Organisationsentwicklung und stellt eine fortlaufende Reflexion und gegenseitige Transparenz zwischen allen beteiligten Ebenen sicher. Bestenfalls werden auf diese Weise alle Statusgruppen der Institution(en) abgebildet.

Die **Steuerungsgruppe** war für die Steuerung der inhaltlichen und organisatorischen Prozesse, für die Bündelung der Ergebnisse, deren Reflexion, Bearbeitung und Implementierung in die Gesamtstrukturen und Konzepte verantwortlich. Alle stattgefundenen Projektmaßnahmen sowie die (Zwischen-) Ergebnisse wurden bei regelmäßigen Treffen der Steuerungsgruppe zeitnah ausgewertet, und der Rückfluss wurde sichergestellt.
Um Themen parallel bearbeiten zu können, wurden **Arbeitsgruppen** aus Fachkräften verschiedener Teams gegründet – an jeder Arbeitsgruppe nahm außerdem eine Person aus der Steuerungsgruppe teil, um den Rück- und den Kommunikationsfluss zwischen den beiden Ebenen sicherzustellen. Über die Dauer des Projektprozesses wurden in den Arbeitsgruppen Konzepte entwickelt, erprobt und regelmäßig in die Steuerungsgruppe gegeben, dort reflektiert und ggf. gelenkt. Informationen über die Arbeitsprozesse der AGs flossen auch zurück in die jeweiligen Teams der Teilnehmenden, wo sie reflektiert und ergänzt wurden.
Die Einbettung der **Fortbildungsmaßnahmen** in das Gesamtkonzept ermöglichte einen umfassenden Transfer der Ergebnisse in die Steuerungsgruppe sowie eine anschließende Reflexion auf Leitungsebene, die wiederum in eine einrichtungsspezifische Anpassung bezüglich der Themen, Strukturen und Rahmenbedingungen mündete.
In den Fortbildungsveranstaltungen wurden aus Sicht der pädagogischen Fachkräfte Themen und Ideen für die einzelnen Arbeitsgruppen gesammelt.
Die Fortbildungsveranstaltungen wurden auch genutzt, um Transparenz und einen Rücklauf in die von außen zielgerichtete Organisationsberatung zur Weiterentwicklung und Implementierung von kinderschutzrelevanten Strukturen sicherzustellen. Die pädagogischen Fachkräfte wurden darüber hinaus bestärkt, sich bei Interesse in die Arbeitsgruppen einzubringen.
Im Rahmen der Fortbildungsveranstaltungen setzten sich die pädagogischen Fachkräfte außerdem mit der Frage auseinander, wo sie in der alltäglichen Arbeit, aufgrund baulicher Begebenheiten oder durch Organisationsstrukturen der Institution, Risiken oder Schwachstellen sehen, die die Ausübung von sexualisierter Gewalt ermöglichen oder begünstigen. Diese Form der Risikoanalyse stellt einen wesentlichen Teil des Prozesses dar. Das hier gesammelte Wissen aus der praktischen Arbeit wurde durch die Fachkraft Organisationsberatung/Fortbildung von EigenSinn e.V. in die Steuerungsgruppe transportiert und dort weiter analysiert und bearbeitet.
Die Steuerungsgruppe plante und organisierte mit Unterstützung der Arbeitsgruppe Prävention/Partizipation die Durchführung der **Präventionsprogramme** und der **Informationsveranstaltung** für Eltern und Bezugspersonen. Die Ergebnisse der Veranstaltungen wurden durch die Fachkraft Organisationsberatung/Fortbildung und die Fachkraft Prävention/Fortbildung von EigenSinn e.V. sowohl in die Ar-

beitsgruppe Prävention/Partizipation als auch in die Steuerungsgruppe zur Auswertung und Reflexion zurückgetragen.

7.1.2 Auftragsklärung

Kern des Projektinitiierungsprozesses bildete neben einer Kontaktaktaufnahme zur Präventionsbeauftragten und Klärung erster Fragen zum Projektrahmen die Auftragsklärung. Hierfür wurde im November 2015 ein dreistündiger gemeinsamer Austausch vereinbart. Teilnehmende waren die pädagogische Leitung des Fachbereichs Kinder und Jugendliche und die Wohnverbundleitung des Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums St. Laurentius, die Leitung der Laurentius Förderschule, die Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität der Caritas Wohnen gGmbH sowie jeweils eine Vertretung der unterschiedlichen Angebotsbereiche (sozialer Dienst, Teamleitungen unterschiedlicher Wohnangebote, psychologische Versorgung). So wurden von Beginn an möglichst viele Bereiche an der Auftragsklärung beteiligt sowie höchstmögliche Transparenz gewährleistet. In diesem Rahmen wurden die einzelnen Projektbausteine sowie die Struktur des Bundesmodellprojekts „BeSt – Beraten und Stärken" vorgestellt und offene Fragen seitens der Einrichtungen beantwortet. Im Rahmen des Austauschs fand eine ausführliche Potenzialanalyse im Hinblick auf bereits vorhandene Kinderschutzstrukturen im HPZ und in der Förderschule statt. Thematisiert wurden kinderschutzrelevante Themen wie „Intervention bei sexualisierter Gewalt", „sexuelle Bildung/Sexualpädagogik", „Fortbildungsbedarfe", „Prävention von sexualisierter Gewalt", „Partizipation", „Beschwerdemanagement" und „Vernetzung". Die Rahmenbedingungen der Durchführung wurden besprochen, erste Termine vereinbart und vertragliche Vereinbarungen geklärt.

7.1.3 Steuerungsgruppe

Im nächsten Schritt wurde eine Steuerungsgruppe implementiert und damit der wichtigste Grundstein der Projektsteuerung gelegt. Die Steuerungsgruppe bestand aus

- der Fachkraft für Organisationsberatung von *EigenSinn e.V.*
- der Leitung des Kinder- und Jugendbereichs des *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums St. Laurentius*
- der Schulleitung und der stellvertretenden Schulleitung der *Laurentius Förderschule*
- der Präventionsbeauftragten im Lebensbereich Sexualität der *Caritas Wohnen gGmbH*
- der Vertretung der Wohnverbundleitung
- der Vertretung der Lehrkräfte
- der Vertretung der Psychologie
- einer Mitarbeiterin des sozialen Dienstes.

Die Steuerungsgruppe tagte viermal in regelmäßigen Abständen über den Projektzeitraum von 2,5 Jahren verteilt und widmete sich folgenden Aufgaben:

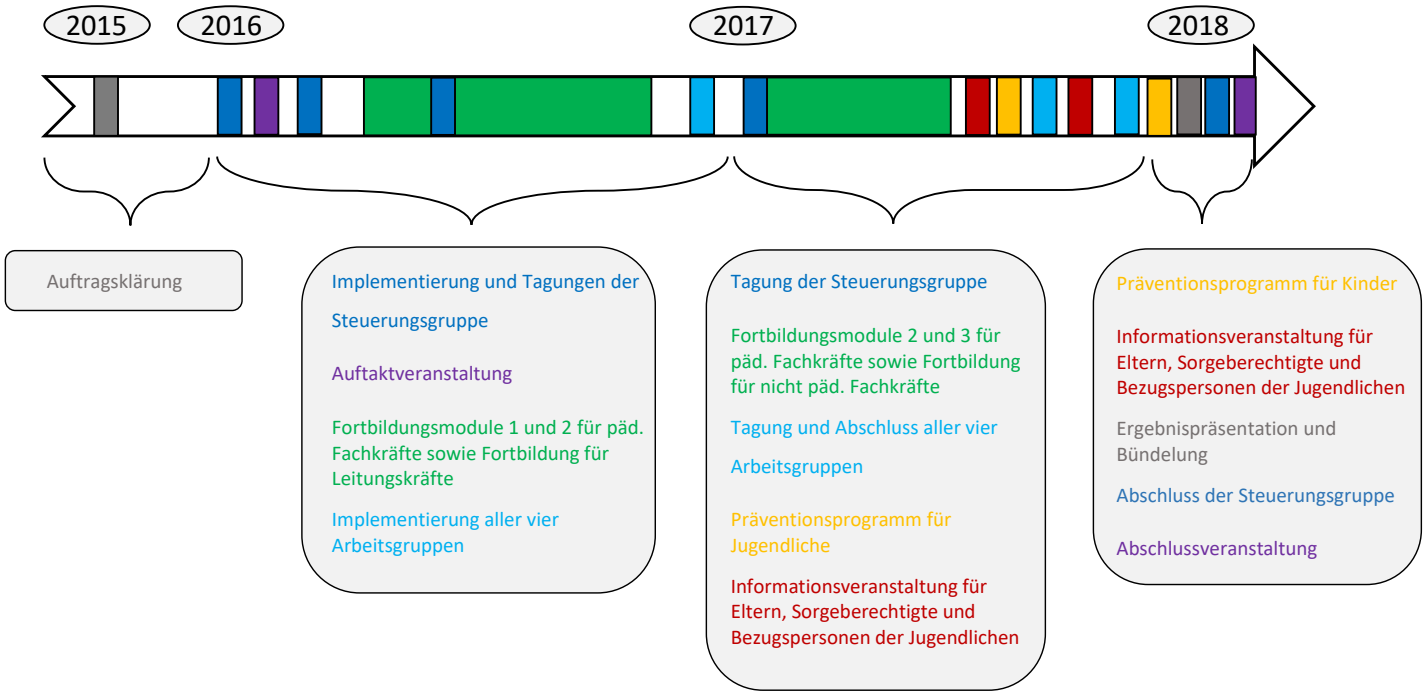
- Steuerung der inhaltlichen Prozesse
- Einrichtungen-interne Organisation und Terminierung
- Klärung wichtiger Fragestellungen bezüglich des Projektverlaufs und des Inhalts
- Besetzung der Arbeitsgruppen, Fortbildungsmodule und Präventionsprogramme
- Bündelung der Ergebnisse der einzelnen Maßnahmen (Fortbildungsmodule, Arbeitsgruppen, Präventionsprojekte, Elterninformationsveranstaltungen)
- Reflexion, Bearbeitung und ggf. Übertragung und Implementierung der Ergebnisse auf die Gesamtstrukturen und Konzepte der *Förderschule* und des *HPZ*.

Die Themen, denen sich das *Therapie- und Förderzentrum und die Förderschule* im Rahmen der Organisationsberatung widmen möchten, wurden im Rahmen der Potenzialanalyse während der Auftragsklärung bereits eingegrenzt. Auf dieser Basis legte die Steuerungsgruppe folgende Zielvereinbarungen zur Weiterentwicklung von Kinderschutzstrukturen fest:

- Reflexion und Implementierung des internen **Handlungsleitfadens** bei (Verdacht von) sexualisierter Gewalt, Auseinandersetzung mit einrichtungsspezifischen Fragestellungen zum Thema Intervention und externen Anlauf- und Fachberatungsstellen für Mädchen und Jungen mit unterschiedlichen Behinderungsformen
- Reflexion, Weiterentwicklung und Implementierung des internen **sexualpädagogischen Konzepts** für den Kinder- und Jugendbereich, Erhebung der impliziten und expliziten Regeln für den Umgang mit Körperlichkeit und Sexualität bei minderjährigen Bewohner*innen mit dem Ziel, notwendige Standards zu diskutieren
- Reflexion und Weiterentwicklung des **Partizipationskonzepts**, auch für den geschlossenen Wohnbereich; partizipative Auseinandersetzung mit einrichtungsspezifischen Fragestellungen zum Thema Prävention, Partizipation und Beschwerdeverfahren
- partizipative Auseinandersetzung mit der Fragestellung, wo in der alltäglichen Arbeit, den Einrichtungsstrukturen oder aufgrund von baulichen Begebenheiten **Risiken oder Schwachstellen** bestehen, die die Ausübung von sexualisierter Gewalt ermöglichen oder begünstigen.

„Unter der Leitung von *Eigensinn e.V.* konnten in den Sitzungen Vorgehensweisen, Umsetzungen der Planungen und notwendige Änderungen effektiv besprochen und umgesetzt werden. Rückmeldung und Erklärungen zu den durchgeführten Veranstaltungen brachten neue Erkenntnisse und mögliche Veränderungen."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität,
Caritas Wohnen gGmbH

Die folgende Grafik bildet den Projektplan ab, der von der Steuerungsgruppe erarbeitet wurde.



Timeline Projektprozess, Grafik 2

7.1.4 Auftaktveranstaltung

Um von Beginn an möglichst viele Personen aus allen Bereichen der Einrichtung und der Schule und dem Umfeld zu erreichen und in das BeSt-Projekt einzubinden, fand im April 2016 eine Auftaktveranstaltung statt. Eingeladen waren pädagogische und nichtpädagogische Fachkräfte des *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums St. Laurentius*, Lehrkräfte und Integrationsfachkräfte der *Laurentius* Förderschule, Eltern und Sorgeberechtigte der Schüler*innen und Bewohner*innen, der Bewohner*innenbeirat, Vertretungen der Träger sowie die Presse. An der Auftaktveranstaltung nahmen 227 Personen teil. Im Rahmen dieser „Kick-off"-Veranstaltung wurden das BeSt-Projekt und die geplanten Maßnahmen durch die Fachkraft Organisationsberatung/Fortbildung und die Fachkraft Prävention/Fortbildung von *EigenSinn e.V.* vorgestellt. Ein kurzer und niedrigschwelliger Vortrag ging auf Mythen sexualisierter Gewalt und die Prävalenz der Betroffenheit bei Mädchen und Jungen mit Behinderung ein. So konnte deutlich gemacht werden, wie wichtig das Thema Prävention von sexualisierter Gewalt für Einrichtungen der Behindertenhilfe und Förderschulen ist, und die Motivation zur Beteiligung am Projekt konnte bei den einzelnen Mitarbeiter*innen gesteigert werden. Um einen Austausch unter den Teilnehmenden der Auftaktveranstaltung zum Thema „Prävention von sexualisierter Gewalt" anzustoßen und die Haltung der beiden Einrichtungen gegen sexualisierte Gewalt sichtbar zu machen, fertigten Kleingruppen Plakate mit Symbolen für die Prävention von sexualisierter Gewalt an und hängten diese anschließend auf dem gesamten Gelände des *HPZ* und der *Förderschule* aus. Ein Gesamtplakat in Form eines großen Puzzles wurde im Eingangsbereich der Anlage präsentiert, um Eltern und Besucher*innen der Einrichtung/Schule über das BeSt-Projekt aufzuklären und ein deutliches Zeichen gegen sexualisierte Gewalt zu setzen.

Die Plakate sollten über die gesamte Projektlaufzeit hinaus, auch außerhalb von Veranstaltungen, einen Gesprächsanlass bieten. So konnte auf das BeSt-Projekt aufmerksam gemacht und eine Einbeziehung aller Zielgruppen sichergestellt werden, auch derer, die nicht an der Auftaktveranstaltung hatten teilnehmen können. Zusätzlich erhielten die Fach- und Lehrkräfte die Aufgabe, die Informationen aus der Auftaktveranstaltung in ihre Teams und ihr Kollegium zu tragen, um von Projektbeginn eine ganzheitliche Transparenz sicherzustellen.

Des Weiteren wurde mit den Mitarbeitenden und Lehrkräften durch Kleingruppenarbeit ein Konzept erarbeitet, wie die Themen des Bundesmodellprojekts BeSt den Bewohner*innen und Schüler*innen in einfacher Sprache und durch visuelle Darstellungen vermittelt werden können. Mitarbeitende entwickelten zielgruppenspezifische Materialien und Methoden, um die Kinder und Jugendlichen in den Kinder-Teams über die Themen des BeSt-Projektes aufzuklären und sicherzustellen, dass auch die Kinder und Jugendlichen als wesentliche Zielgruppe von Anfang an mit in das Projekt eingebunden werden.

„Die Kick-off-Veranstaltung, an der alle Mitarbeitenden des Kinder- und Jugendbereichs des *HPZ* und der *Laurentiusschule* teilnehmen konnten, hat die Bedeutung dieses Projektes sehr deutlich gemacht. Die visuelle Methode und die Darstellung in Form von Puzzleteilen führten sehr eindrücklich in das Thema ein. Durch das dadurch entstandene, die ganzen zwei Jahre sichtbare Bild blieben die erarbeiteten Themen für alle gegenwärtig."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität, Caritas Wohnen gGmbH

7.1.5 Fortbildungsveranstaltungen

Um einen möglichst einheitlichen Wissensstand über sexualisierte Gewalt an und unter Kindern und Jugendlichen mit Behinderung in Institutionen sowie eine Sensibilisierung für Signale und Symptome bei sexualisierter Gewalt herzustellen, starteten nach der Auftaktveranstaltung Fortbildungsmaßnahmen für die pädagogischen und nichtpädagogischen Fachkräfte des *Therapie- und Förderzentrums* und der *Förderschule*. Aus Transparenzgründen und zur Förderung des Austausches wurden Fortbildungsgruppen sowohl mit Lehrkräften der *Förderschule* als auch mit pädagogischen Fachkräften des *HPZ* besetzt. Während der Fortbildungen konnte ein umfassendes Bild der Themen erfasst werden, welche die Mitarbeitenden bezüglich des Themas Schutz vor sexualisierter Gewalt bewegten. Die Fortbildungsmodule umfassten folgende Inhalte:

Modul 1 „Grundlagenschulung und Sensibilisierung für sexualisierte Gewalt gegen Kinder und Jugendliche mit Behinderung"

- Definition von sexualisierter Gewalt an Menschen mit Behinderung
- Unterscheidungskriterien zwischen Grenzverletzungen, sexuellen Übergriffen und strafrechtlich relevanten Handlungen
- Strafrechtlicher Hintergrund
- Strategien der Täter/Täterinnen und die Auswirkungen auf die Betroffenen
- Signale und Symptome
- Wie reagiere ich, wenn sich mir jemand anvertraut? Gesprächsführung
- Erste Schritte der Intervention, Anlauf und Beratungsstellen

Modul 2 „Prävention von sexualisierter Gewalt im heilpädagogischen Arbeitsfeld“

- Grundlagen und Voraussetzungen der Prävention von sexualisierter Gewalt an Menschen mit Behinderung
- Präventionsleitsätze
- Erarbeitung von Standpunkten und Reaktionsweisen zu verschiedenen Präventionsaspekten
- Vorstellung von barrierearmen Präventionsmaterialien für Kinder und Jugendliche mit unterschiedlichen Formen von Behinderung
- Prävention von sexuellen Übergriffen mittels digitaler Medien im heilpädagogischen Bereich

Modul 3 „Grundlagen der Sexualpädagogik im heilpädagogischen Arbeitsfeld“

- Sexualität – eine Begriffsbestimmung
- Zeitreise zur selbstbestimmten Sexualität in Einrichtungen der Behindertenhilfe
- Sexuelle Bildung in Einrichtungen der Behindertenhilfe und die damit verbundenen Herausforderungen und Grenzen
- Psychosexuelle Entwicklung
- Bausteine für sexualpädagogische Begleitung im heilpädagogischen Bereich

Das Angebot unterschiedlicher Fortbildungsmodule ermöglichte eine individuell angepasste Ergänzung des Wissensstandes und der Handlungsfähigkeit für pädagogische Fachkräfte, die bereits vor Beginn des BeSt-Projekts Schulungen zu kinderschutzrelevanten Themen im Rahmen einrichtungsinterner Fortbildungsveranstaltungen absolviert hatten.

Eine wichtige Zielgruppe des Fortbildungsangebots stellten neben den pädagogischen Fachkräften auch die nichtpädagogischen Fachkräfte aus den Bereichen Hauswirtschaft, Technik, Verwaltung und Werkstatt dar. Sie haben viele Berührungspunkte mit Kindern und Jugendlichen und zum Teil Einblicke in sehr persönliche Lebensbereiche der Mädchen und Jungen, z. B. beim Waschen der Wäsche oder Beziehen der Betten. Für diese Gruppe wurde eine gezielte zweistündige Fortbildung angeboten, um deren Handlungskompetenzen im Verdachtsfall zu erweitern. Teilgenommen haben daran 30 Personen aus den zuvor genannten unterschiedlichen Bereichen.

Für die Leitungskräfte wurde eine ganztägige Fortbildung zum Thema „Prävention und Intervention von sexualisierter Gewalt in Institutionen“ mit ressourcenorientierter Analyse der Stärken der Institutionen und der einzelnen Leitungskräfte durchgeführt. Dabei wurden die Themen Prävention von sexualisierter Gewalt, Dynamik von sexualisierter Gewalt in Institutionen, rechtli-

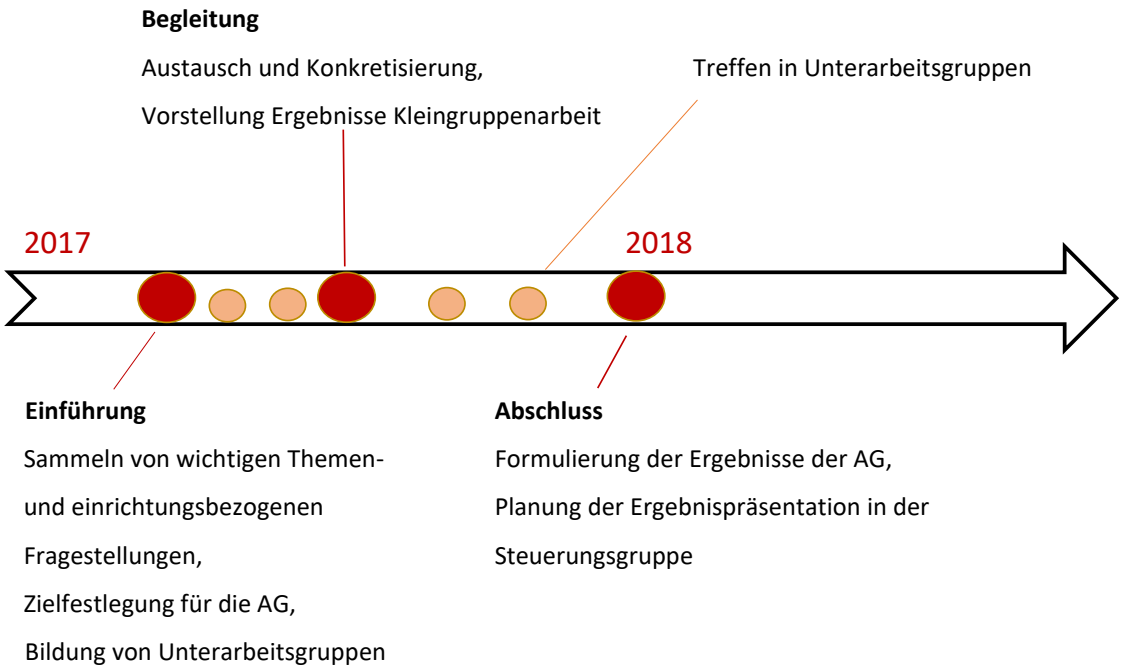
cher Hintergrund, Folgen von sexualisierter Gewalt, Intervention bei sexualisierter Gewalt in Institutionen behandelt. Zudem wurde eine Akteurs- und Umfeldanalyse in Bezug auf das Hilfesystem beider Einrichtungen bei sexualisierter Gewalt oder Verdacht auf sexualisierte Gewalt durchgeführt. Kinderschutzrelevante Themen sowie der Abbau von risikohaften Strukturen und Förderung eines missbrauchsvorbeugenden Klimas betreffen immer die gesamte Einrichtung und nicht nur Teilbereiche. Die Einbeziehung aller Teilbereiche der Einrichtung ergibt besonders dann Sinn, wenn Kinder und Jugendliche Berührungspunkte zu diesen unterschiedlichen Teilbereichen haben.
Daher nahmen 29 Leitungskräfte aus allen Bereichen der Anlage Warburg der *Caritas Wohn- und Werkstätten im Erzbistum Paderborn* teil (Einrichtungsleitung, Leitung des Kinder- und Jugendbereichs, Leitung *Laurentius Förderschule*, Leitung Erwachsenenbereich, Leitung Familienunterstützender Dienst, Leitung Freizeitbereich, Fachdienstleitung, Leitung medizinischer Dienst, Leitung Autismus-Therapie Zentrum, Aufnahmeleitung, Leitung soziale Dienste).
Damit wurden wesentliche Fortbildungsinhalte über den Kinder- und Jugendbereich hinaus etabliert, und bereichsübergreifend konnte Transparenz hinsichtlich schutzrelevanter Themen und risikobehafteter einrichtungsinterner Strukturen hergestellt werden.

Mit den Fortbildungen für pädagogische Fachkräfte im Rahmen des BeSt-Projektes konnten 286 Personen aus der *Laurentius Förderschule* und dem *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrum St. Laurentius* erreicht werden.

„Da alle Mitarbeitenden des Kinder- und Jugendbereiches des HPZ und aus der Förderschule bereits eine Schulung im Rahmen der Präventionsordnung der katholischen Bistümer erhalten haben, waren die Themen der Fortbildungen nicht ganz unbekannt und eine sehr gute Vertiefung. Ein wichtiges Ergebnis war die Erkenntnis, dass wir als Caritas Wohnen schon auf einem guten Weg sind und die Fachstelle Eigensinn e.V. ähnliche Ansätze, Erkenntnisse und Haltungen vermittelte, wie vorher die hausinterne Präventionsbeauftragte. Darüber hinaus ist die Sensibilisierung für das Thema ‚sexualisierte Gewalt' vertieft und die Sprachfähigkeit verbessert worden. Auch ist die Bereitschaft, besser hinzuschauen, gestiegen. Die vorhandenen Handlungsleitlinien bei Verdacht auf sexualisierte Gewalt sind überdacht worden, und die Bereitschaft, schneller Hilfsangebote anzunehmen, ist deutlich spürbar. Auch das sexualpädagogische Konzept hat an Bedeutung und Verständnis gewonnen."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität, Caritas Wohnen gGmbH

7.1.6 Arbeitsgruppen

Die vier Arbeitsgruppen zu den Themen Risikoanalyse, Intervention bei sexualisierter Gewalt (Handlungsleitfaden), Sexualpädagogisches Konzept und Prävention/Partizipation bestanden jeweils aus bis zu sechs Personen aus relevanten Arbeitsbereichen der *Förderschule* und des *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums*. Entweder hatten sie nach den Fortbildungsmaßnahmen von sich aus Interesse an der Mitarbeit in einer AG bekundet oder waren aufgrund ihrer Funktion in der Einrichtung von der Steuerungsgruppe einer Arbeitsgruppe zugeordnet worden. Die vier Arbeitsgruppen trafen sich über den gesamten Projektprozess drei Mal im Rahmen eines durch die Fachkraft Organisationsberatung/Fortbildung von *EigenSinn e.V.* moderierten Kontextes. Daneben gab es zusätzliche Treffen in Unterarbeitsgruppen zu zuvor gemeinsam festgelegten Arbeitsaufträgen (Grafik 4). Die entsprechenden Ressourcen, wie Arbeitszeit, die die Teilnahme der Fachkräfte an der Arbeitsgruppe ermöglichten, wurden zur Verfügung gestellt.



Timeline und Prozess der Arbeitsgruppen

Organisationsstruktur der Arbeitsgruppen

In den vier AGs wurde jeweils eine Ansprechperson benannt. Diese fungierte als Kontaktperson zur Steuerungsgruppe sowie zur Fachkraft Organisationsberatung/Fortbildung von *EigenSinn e.V.* und sicherte Transparenz und Informationsfluss. Darüber hinaus war sie zuständig für die Organisation und Durchführung der eigenständigen Arbeitsprozesse sowie die Erstellung eines E-Mail-Verteilers der jeweiligen Arbeitsgruppe. Sie informierte die Steuerungsgruppe über die Prozesse in der Arbeitsgruppe und wurde bei Bedarf Teil der Steuerungsgruppe. Die Teilnehmenden der AG berichteten ihrerseits in ihren Teams aus den Arbeitsgruppen und sorgten dafür, dass Ideen und Vorschläge von anderen Mitarbeiter*innen in die Arbeitsgruppe zurückflossen.
Auch die Bewohner*innen des Kinder- und Jugendbereiches des *HPZ* und die Schüler*innen der *Förderschule* wurden in die Entwicklungsprozesse der Arbeitsgruppen so oft wie möglich für eine ganzheitliche Partizipation einbezogen, und es wurden beispielsweise partizipative Methoden für Bewohner*innen mit diesen erprobt und deren Anwendbarkeit gemeinsam reflektiert.

„Die gemeinsame gute, manchmal zeitbedingt herausfordernde Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden der *Laurentius Förderschule* und dem *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrum St. Laurentius* hat eine ganz neue Sicht aus den jeweiligen Perspektiven möglich gemacht. Viele positive Erkenntnisse konnten gewonnen, Konzepte und Materialien erstellt werden. Ein weiterer männlicher Mitarbeiter wurde zur Präventionsfachkraft ausgebildet (INVIA Paderborn) und ist gerade für die Jungen im Bereich Wohnen eine willkommene Bereicherung."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität,
Caritas Wohnen gGmbH

7.1.7 Präventionsprogramme und Informationsveranstaltungen für Bezugspersonen und Erziehungsberechtigte

In einer Unterarbeitsgruppe der AG „Prävention/Partizipation" wurde die Durchführung der Präventionsprogramme und der Informationsveranstaltungen geplant und organisiert. Dazu gehörte beispielsweise eine Empfehlung für die Zusammensetzung der teilnehmenden Bewohner*innen und Schüler*innen für die Steuerungsgruppe, Aufsetzen eines Einladungsschreibens für die Informationsveranstaltungen für Eltern und Bezugspersonen sowie die Raum- und Zeitplanung. Die Präventionsprogramme wurden von zwei Fachkräften bzw. Lehrkräften aus der Arbeitsgruppe begleitet.
Um im Rahmen des Bundesmodellprojekts sowohl die Kinder als auch die jugendlichen Bewohner*innen und Schüler*innen zu erreichen, wurden zwei unterschiedliche Präventionsprogramme durchgeführt.

Ziel des *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums St. Laurentius* war es, den minderjährigen Bewohner*innen auch digitale Teilhabe in vollem Umfang zu ermöglichen. Da die Nutzung nicht nur Chancen, sondern auch Risiken besonders für Mädchen und Jungen mit Behinderung birgt, war das Thema Sexualisierte Gewalt mittels digitaler Medien sehr präsent und musste adressiert werden. Wir setzten deshalb in Kooperation mit dem *HPZ* das medienpädagogische Präventionsprogramm „Durchblick im Netz" ein.[1] Dabei reflektierten wir mit den jugendlichen Bewohner*innen in einfacher Sprache Themen wie: Chancenorientierte Nutzung digitaler Medien, Freundschaft on- und offline, Soziale Netzwerke, Sexualisierte Gewalt mittels digitaler Medien (Cybergrooming), Cybermobbing, Nein sagen und Hilfe holen. Das Präventionsprogramm wurde an jeweils drei Tagen in zwei aufeinanderfolgenden Wochen am Vormittag durch die Fachkraft Prävention/Fortbildung von *EigenSinn e.V.* mit Begleitung von zwei pädagogischen Fachkräften des *Therapie- und Förderzentrums* durchgeführt. Für die Teilnahme wurden die Jugendlichen vom Schulunterricht freigestellt, da die Durchführung am Vormittag eine erhöhte Konzentrationsfähigkeit und Aufnahmefähigkeit ermöglichte. Vorbereitend wurden die beiden begleitenden Fachkräfte methodisch und inhaltlich aufgeklärt. An diesem Präventionsprogramm nahmen zehn Jugendliche zwischen 14 und 17 Jahren mit unterschiedlichen Formen von Behinderung teil.

„Das Programm ‚Durchblick im Netz' wurde von den Jugendlichen besonders interessiert aufgenommen und hat ihnen viel Spaß gemacht. In der Folge wurde freies WLAN für alle Bewohnerinnen und Bewohner der *Caritas Wohnen gGmbH* bereitgestellt – unter Berücksichtigung des Jugendschutzes und der damit verbundenen Sperrung entsprechender Seiten. Als präventive Maßnahme wurde ein Mediennutzungsvertrag entwickelt und mit allen Bewohner*innen individuell geschlossen. Das Angebot einer inklusiven Medienscout-Ausbildung sowohl für Fachkräfte als auch für Jugendliche wurde gerne angenommen. Die ausgebildeten Medienscouts unterstützen nun ihre Mitbewohner*innen bei Fragen rund um das Thema Internet."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität,
Caritas Wohnen gGmbH

In der *Förderschule* wurde das Präventionsprogramm „Ben und Stella wissen Bescheid!" in der Kinderversion mit zehn Kindern zwischen 9 und 13 Jahren mit verschiedenen Formen von Behinderung, begleitet von zwei Lehrkräften der Schule, durchgeführt. Alle Bausteine zu den Themenbereichen Gefühle, Körper, Berührungen, Sexueller Missbrauch, Geheimnisse, Nein sagen und zeigen und

1 „Durchblick im Netz" ist ein von *EigenSinn e.V.* entwickeltes medienpädagogisches Präventionsprojekt für Mädchen und Jungen mit verschiedenen Formen von Behinderung zur Prävention von sexualisierter Gewalt mittels digitaler Medien.

Hilfe holen konnten durch die Fachkraft Prävention/Fortbildung von *EigenSinn e.V.* bearbeitet werden. Im Anschluss an den Baustein zum Thema Sexueller Missbrauch wurde eine Fragestunde angeboten, in der die Kinder die Möglichkeit hatten, allein in einem geschützten Rahmen gezielte Fragen zu einem der Themengebiete des Präventionsprogramms zu stellen.
Zu beiden Gruppen war eine Informationsveranstaltung für Bezugspersonen und Sorgeberechtigte geplant, die jedoch aufgrund fehlender Anmeldungen nur für eine Gruppe stattfand. Die Bezugspersonen und Sorgeberechtigten wurden über das Präventionsprogramm aufgeklärt und für das Thema sexualisierte Gewalt sensibilisiert. Die Sorgeberechtigten und Bezugspersonen, die nicht an der Elterninformationsveranstaltung teilnehmen konnten, wurden schriftlich informiert und auf diese Weise eingebunden.

Partizipation der Kinder und Jugendlichen

Während der Präventionsprogramme wurden die Kinder und Jugendlichen, soweit möglich, in die Organisationsentwicklungsprozesse und Arbeitsgruppen einbezogen, beispielsweise in die Risikoanalyse mit Hilfe einer Methode zum Thema „sichere Orte". Die Kinder und Jugendlichen fotografierten in Kleingruppen mit bedienungsfreundlichen und barrierearmen Tablets Orte in beiden Einrichtungen, an denen sie ein gutes Gefühl hatten, sowie Orte, an denen sie ein komisches und ein schlechtes Gefühl hatten. Die Fotos wurden gemeinsam mit den Kindern und Jugendlichen ausgewertet. Die Arbeitsgruppe Prävention/Partizipation diskutierte und ergänzte bei Bedarf und stellte das Endergebnis der Steuerungsgruppe vor.

„Das Präventionsprogramm ‚Ben und Stella wissen Bescheid!' wurde von jüngeren Schüler*innen als Aufklärungsprogramm mit außergewöhnlich gut gemachtem Material und abgestimmten Methoden sehr gut angenommen und verstanden. Der nachhaltige Effekt wurde erst nach der von der DGfPI angebotenen Multiplikator*innen-Ausbildung sichtbar. Diese wurde von zwei Lehrkräften (w/m/d) und zwei Präventionsfachkräften (w/m/d) absolviert. Die selbstständigen Durchführung des Ben-und-Stella-Präventionsprogramms ist in Planung und soll im nächsten Jahr zu Aufklärungs- und Präventionszwecken erfolgen. Einzelne Materialien und Methoden werden schon individuell für die sexualpädagogische Arbeit der Präventionsfachkräfte eingesetzt."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität,
Caritas Wohnen gGmbH

7.1.8 Präsentation der Arbeitsergebnisse der einzelnen Arbeitsgruppen und Bündelung der Gesamtergebnisse sowie Verstetigung

Beim letzten Treffen der Steuerungsgruppe im Bundesmodellprojekt „BeSt – Beraten und Stärken" präsentierten die Arbeitsgruppen den Leitungskräften ihre Ergebnisse. Auf diese Weise wurden die Erkenntnisse der AGs gebündelt und reflektiert. Gemeinsam wurde der Frage nachgegangen, wie die Ergebnisse verstetigt und weiterentwickelt und in das Gesamtkonzept der Einrichtungen einfließen können. Dies war wesentliches Ziel des letzten Treffens der Steuerungsgruppe.
Deutlich wurde, dass regelmäßige Reflexion und Weiterentwicklung der Arbeitsergebnisse wichtig sind. Ebenso die Herstellung struktureller Voraussetzungen, das Verfügbarmachen von Ressourcen (Zeit, Geld, Räumlichkeiten etc.), die Sichtbarkeit (beispielsweise auf der Homepage oder im Intranet) sowie die Sicherung der Partizipation von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeiter*innen am Entwicklungsprozess des Konzepts und die Klärung von Verantwortlichkeiten für Weiterentwicklung, Implementierung und Verstetigung der Projektergebnisse.

Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, entschieden sich das *Heilpädagogische Therapie- und Förderzentrum St. Laurentius* und die *Laurentius Förderschule*, die Steuerungsgruppe auch über die Projektlaufzeit hinaus bestehen zu lassen. Die jeweiligen Arbeitsgruppensprecher*innen wurden integriert, um die thematischen Bezüge der einzelnen AGs zu gewährleisten. Unterstützt werden die Einrichtungen bei Bedarf unter anderem durch die weitere Kooperation mit *EigenSinn e.V.*

7.1.9 Abschlussveranstaltung

Das Ende des Projekts wurde mit einer Abschlussveranstaltung gefeiert. Ergebnisse wurden präsentiert und Mitarbeitende für ihr Engagement im Rahmen des Projekts gewürdigt. Eingeladen waren die gleichen Personengruppen wie zur Auftaktveranstaltung. An diesen Startpunkt anknüpfend wurde der Verlauf mit Hilfe einer Timeline vermittelt und so der Kreis geschlossen.
Für die Präsentation der Ergebnisse der Arbeitsgruppen wurde die Methode World-Café gewählt, die genügend Raum für Austausch unter den unterschiedlichen Personengruppen und Beteiligung an Gesprächsrunden bietet. Wie schon bei der Auftaktveranstaltung stand dabei unter anderem die Frage im Zentrum, auf welche Weise die Ergebnisse des BeSt-Projekts den Bewohner*innen und Schüler*innen in leichter Sprache transparent gemacht werden können. Erneut wurden visuelle Vermittlungswege erarbeitet (Plakate, Puzzleteile mit den Ergebnissen), die als Grundlage für die Darstellung der Projektergebnisse in den Kinder-Teams dienten und schließlich in den einzelnen Wohngruppen ausgehängt wurden.
Zum feierlichen Abschluss wurde ein Gesamt-Projekt-Überblick in Form eines Puzzles überreicht, das alle Projektbausteine veranschaulicht und das in der Eingangshalle der *Laurentius-Schule* und des *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums St. Laurentius* ausgestellt wurde. Bereits erfolgte und für die Zukunft geplante Maßnahmen zur Verstetigung der Ergebnisse des Bundesmodellprojekts

wurden durch die Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität des *CWW Paderborn* vorgestellt. Eine Mappe mit der Dokumentation aller durchgeführten Maßnahmen und Ergebnisse aus den Fortbildungsveranstaltungen, der Organisationsberatung, der Präventionsprogramme und der Informationsveranstaltungen für Bezugspersonen und Erziehungsberechtigte wurde an die Schulleitung der *Laurentius Förderschule* und die Leitung des Kinder- und Jugendbereichs des *Heilpädagogischen Therapie- und Förderzentrums* überreicht. Symbolisch wurde damit die Verantwortlichkeit für die nachhaltige Implementierung, Reflexion und Weiterentwicklung der Ergebnisse weitergegeben. Der anschließende Programmpunkt richtete sich auch an die Kinder und Jugendlichen. Sie kamen hinzu, um den Austausch über kinderschutzrelevante Themen und Prävention zwischen Kindern und Erwachsenen zu stärken. Als Gesprächsanlass dienten Präventionsclips und Merchandising-Produkte des Präventionsprogramms „Ben und Stella wissen Bescheid", das an Kinder und Jugendliche verteilt wurde.

„Auf der Abschlussveranstaltung konnten alle Mitarbeitenden und Kinder und Jugendlichen ihre Ergebnisse vorstellen. Der Ausblick auf die nachhaltigen und noch zu verwirklichenden Projekte machte Mut, sich weiter dem Thema zu widmen und in der ‚Abschlussveranstaltung' eher einen Aufbruch zu sehen! Eine enge Zusammenarbeit mit der Fachstelle *Eigensinn e.V.* soll fortgeführt werden."
Christiane Meier, Präventionsbeauftragte im Lebensbereich Sexualität,
Caritas Wohnen gGmbH

Die Veranstaltung endete schließlich mit gegrillten Köstlichkeiten, bei denen sich alle anwesenden Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen weiter rege über das Projekt und die damit gemachten Erfahrungen austauschen konnten.

7.2 Schutzkonzeptentwicklung an einer Förderschule mit dem sonderpädagogischen Schwerpunkt „Geistige Entwicklung“

Christa Brasch

Darstellung eines Projektprozesses anhand der Durchführung des Bundesmodellprojektes „BeSt – Beraten und Stärken“ durch die Fachstelle Kind im Zentrum (KIZ) in Kooperation mit einer Förderschule mit dem sonderpädagogischen Schwerpunkt „Geistige Entwicklung“

Über die Beratungsstelle Kind im Zentrum (KiZ)

Die Berliner Beratungsstelle Kind im Zentrum (KiZ) hatte neben bundesweit neun weiteren Fachberatungsstellen von 2015 bis 2020 die Möglichkeit zur Mitwirkung am bundesweiten Modellprojekt „Beraten und Stärken“ und dessen inhaltlich-konzeptioneller Ausarbeitung. Kind im Zentrum ist eine Beratungsstelle, die bei sexuellem Missbrauch für Kinder, Jugendliche und ihre Familien beraterisch-therapeutische Hilfen anbietet und auch Fachkräfte berät. Im Einzelnen sehen die Angebote wie folgt aus: Spiel- und Gesprächstherapien für betroffene Kinder und Jugendliche, Beratungen für Eltern und andere Bezugspersonen, Beratung für beschuldigte Personen in familialen oder institutionellen Zusammenhängen, für sexuell übergriffige Jugendliche sowie für erwachsene Täter und Täterinnen, Beratung und Therapie in speziellen Therapiegruppen. Alle Angebote stehen auch Menschen mit Lernschwierigkeiten oder anderen Beeinträchtigungen zur Verfügung.

Die vielfältigen und komplexen Strukturen innerhalb der Behindertenhilfe waren für uns als Fachberatungsstelle einerseits eine Herausforderung, andererseits eine Quelle neuen Wissens, neuer Perspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten. Wir hatten spannende, freudige und aufreibende Begegnungen mit den Menschen, die Kinder und Jugendliche mit unterschiedlichsten Beeinträchtigungen und Lebenslagen in ihrem Alltag begleiten, und ebenso mit den jungen Bewohner*innen, Schüler*innen, die uns mit ihrem direkten und authentischen Verhalten sehr viel Neues gezeigt haben. Zusätzlich zu den stationären und teilstationären Institutionen hatten sich im Projektverlauf auch Förderschulen mit dem Schwerpunkt „Geistige Entwicklung“, „Lernen“ und „Hören“ beworben und konnten am Modellprojekt teilnehmen. Ausgenommen waren Einrichtungen für Menschen mit Sehbehinderungen und psychischen Beeinträchtigungen.

In meinem Beitrag möchte ich einen Einblick über unsere praktische Vorgehensweise in der Arbeit mit diesen Schulen geben. Im Rahmen des Modellprojekts wurde dort, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und institutionellen Strukturen, an organisationspezifischen Schutzkonzepten zu sexualisierter Gewalt gearbeitet und Unterstützung bei der Integration dieser Konzepte in den Schulalltag gegeben.

Schulen unterliegen als Einrichtungen zur Bildung und Erziehung von Kindern und Jugendlichen wegen der föderalistischen Organisation der Bundesrepublik Deutschland grundsätzlich den Rechts- und Verwaltungsvorschriften des jeweiligen Bundeslandes. Innerhalb dieses vorgegebenen Rahmens können sie den Unterricht, die Erziehung sowie ihre personellen und sächlichen Angelegenheiten selbstständig mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mittel umsetzen.
Das bedeutet für die konkrete Umsetzung, dass die Schulen eigenverantwortlich den Schulalltag organisieren (können). Damit liegt es im Verantwortungs- und Handlungsbereich der Schulleitung, ob Leitlinien und Empfehlungen zum Kinderschutz vorhanden sind und wie diese im laufenden Betrieb der Schule implementiert und angewandt werden.
Es zeigte sich, dass jede Schule zwar regelhaft einen Notfallordner (mit festgeschriebenen Handlungsanweisungen im Falle von Feuer, Katastrophen etc.) vorweisen konnte, aber standardisierte institutionelle Kinderschutzkonzepte mit entsprechenden Handlungsleitlinien fehlten. Dies steht im starken Kontrast zu der Anforderung an das pädagogische Personals, bei Kindeswohlgefährdung ihren Auftrag entsprechend dem **Bundeskinderschutzgesetz** erfüllen zu müssen. Im KKG heißt es dazu:

Gesetz zur Kooperation und Information im Kinderschutz (KKG)
§ 4 Beratung und Übermittlung von Informationen durch Geheimnisträger bei Kindeswohlgefährdung

(1) Werden

[...]

7. Lehrerinnen oder Lehrern an öffentlichen und an staatlich anerkannten privaten Schulen

in Ausübung ihrer beruflichen Tätigkeit gewichtige Anhaltspunkte für die Gefährdung des Wohls eines Kindes oder eines Jugendlichen bekannt, so sollen sie mit dem Kind oder Jugendlichen und den Personensorgeberechtigten die Situation erörtern und, soweit erforderlich, bei den Personensorgeberechtigten auf die Inanspruchnahme von Hilfen hinwirken, soweit hierdurch der wirksame Schutz des Kindes oder des Jugendlichen nicht in Frage gestellt wird.

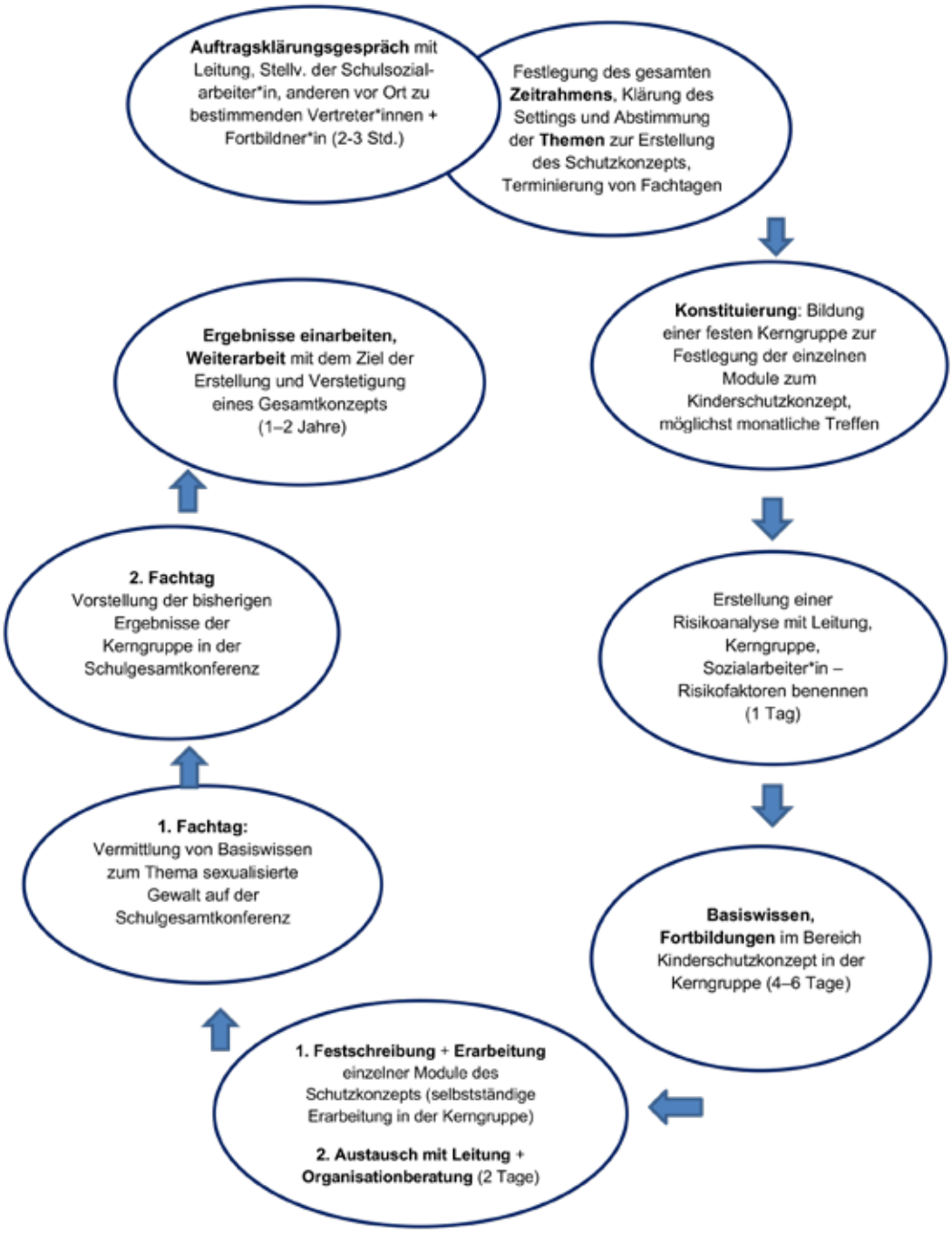
(2) Die Personen nach Absatz 1 haben zur Einschätzung der Kindeswohlgefährdung gegenüber dem Träger der öffentlichen Jugendhilfe Anspruch auf Beratung durch eine insoweit erfahrene Fachkraft. Sie sind zu diesem Zweck befugt, dieser Person die dafür erforderlichen Daten zu übermitteln; vor einer Übermittlung der Daten sind diese zu pseudonymisieren.

(3) Scheidet eine Abwendung der Gefährdung [...] aus oder ist ein Vorgehen [...] erfolglos und halten die in Absatz 1 genannten Personen ein Tätigwerden des Jugendamtes für erforderlich, um eine Gefährdung des Wohls eines Kindes oder eines Jugendlichen abzuwenden, so sind sie befugt, das Jugendamt zu informieren; hierauf sind die Betroffenen vorab hinzuweisen, es sei denn, dass damit der wirksame Schutz des Kindes oder des Jugendlichen in Frage gestellt wird. [...] (https://www.gesetze-im-internet.de/kkg/__4.html)

Der Themenbereich sexualisierte Gewalt stellt für die Verantwortlichen im schulischen Rahmen eine besondere Herausforderung dar, da keine verbindlichen bundeseinheitlichen Handlungsleitfäden und Regelungen zur Prävention und Intervention existieren. Weder in der Ausbildung zur Lehrkraft noch für die Institution Schule existieren ausgearbeitete Konzepte, welche die Fachkräfte in solchen Situationen unterstützen. Erschwerend kommt hinzu, dass die Vorgaben der einzelnen Bundesländer sich teilweise stark voneinander unterscheiden, die Kultusministerkonferenz zwar Empfehlungen ausspricht, aber diese von Bundesland zu Bundesland anders verankert werden. So gibt es in manchen Bundes-

ländern eine verpflichtende Empfehlung, bei einem Verdacht auf sexualisierte Gewalt Strafanzeige zu erstatten, in anderen nicht.

Zusätzlich zu der föderalen Regelung der Bundesrepublik kommen bei den verschiedenen konfessionellen und privaten Schulträgern die unterschiedlichen Vorgehensweisen im Umgang mit dem Thema sexualisierte Gewalt und ihre Gestaltung eigener Präventionsansätze hinzu. So divergiert es beispielsweise je nach institutionell-pädagogischem Ansatz, in welcher Altersstufe Sexualkundeunterricht stattfindet, wie er gestaltet wird und ob die Kinder und Jugendlichen dabei altersangemessen und verständlich etwas über sexuelle Selbstbestimmung, sexuelle Vielfalt, Schutzaltersgrenzen, Einvernehmlichkeit und den Schutz vor sexualisierter Gewalt erfahren.



Modell eines Gesamtlaufplans

7.2.1 „Anders sein ist unsere Stärke“

Konkreter Einstieg in das Modellprojekt am Beispiel Schule

Berliner Förderschulen hatten über die Ausschreibung oder über Fachberatungen in der Beratungsstelle vom Modellprojekt „Beraten und Stärken“ erfahren und wandten sich mit ihrem Teilnahmewunsch direkt an *Kind im Zentrum* oder an die *Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt e. V.* (DGfPI).
Nach der Akquise haben schließlich drei Förderschulen mit den Schwerpunkten „Geistige Entwicklung“, „Lernen“ und eine nichtstaatliche „Schule mit inklusivem Ansatz“ teilgenommen.
Im Weiteren wird exemplarisch insbesondere die Projektarbeit mit einer **Förderschule mit dem sonderpädagogischen Schwerpunkt „Geistige Entwicklung“** geschildert, da diese Arbeit in ihrer Vielfältigkeit durch die unterschiedlichen Professionen der Beschäftigten und auch aufseiten der Schülerinnen und Schüler eine fruchtbringende Herausforderung war. Allerdings fließen auch die Erfahrungen der anderen an dem Projekt beteiligten Schulen mit ein.
Diese integrative Grundschule beschult ungefähr 120 Mädchen und Jungen bis zum Alter von 13 Jahren (als Berliner Grundschule regulär bis Ende der sechsten Schulklasse). Neben „Geistige Entwicklung“ als Förderschwerpunkt wurde sowohl an dieser als auch den anderen beteiligten Schulen ein gesondertes Angebot für Kinder mit Autismus-Störungen zur Verfügung gestellt. Das Personal innerhalb der Schule besteht aus Lehrer*innen, Pädagogischen Unterrichtshilfen (PU), Betreuer*innen, Erzieher*innen, unterstützt durch verschiedene Freiwilligendienste, Physiotherapeut*innen und nichtpädagogisches Personal wie Hausmeister, Sekretariatsmitarbeitende usw.
Die Zusammenarbeit zwischen der Fachstelle KiZ und der Schule begann mit dem einleitenden **Auftragsklärungsgespräch**, an welchem die Schulleitung, die Direktorin und ihre Stellvertreterin, die in der Schule arbeitende Sozialarbeiterin und ihr Kollege teilnahmen. Es wurden die Rahmenbedingungen für die Durchführung und Umsetzung des Modellprojekts abgesprochen. Dabei wurden die vorrangigen Beweggründe und das Engagement zur aktiven Teilnahme an diesem Modellprojekt deutlich: Einerseits die Wahrnehmung von zunehmendem sexuell übergriffigen Verhalten von Kindern und Jugendlichen untereinander, andererseits vermehrt Berichte von Kindern und Jugendlichen über erlebten sexuellen Missbrauch in unterschiedlichen Konstellationen. Die Berichte erzählten von innerfamilialem sexuellen Missbrauch, von Professionellen, die im Umgang mit den beeinträchtigten Kindern oder Jugendlichen sexuell missbräuchlich waren, und von zurückliegenden, nicht geklärten Verdachtsmomenten innerhalb der eigenen Institution. Die Erfahrung, dass jede Kollegin und jeder Kollege nach der Konfrontation mit den beschriebenen Situationen auf sich allein gestellt war, führte bei den Fachkräften zu Ohnmachtsgefühlen. In einigen Fällen führte das alleinige Agieren zu Fehlentscheidungen zum Nachteil potenziell betroffener Kinder und Jugendlicher.
Innerhalb dieses ersten Gesprächs wurde deutlich, dass die wichtigste Voraussetzung zur Erstellung eines Schutzkonzepts die Eigenmotivation der Lehr- und Fachkräfte sein würde. Die Herausforderung war, dass bis zu diesem Zeitpunkt keinerlei verbindliche Handlungsvorgaben existierten und die Schule

nicht verpflichtet war, ein institutionelles Kinderschutzkonzept zur Verfügung zu haben. Entsprechend sollten als Erstes die Motivation und die Einsicht in die Notwendigkeit der Erstellung dieses Schutzkonzepts gefördert werden.
Es wurden die formalen Bedingungen (zeitlicher Rahmen, Terminabsprachen) für die Kooperation und die Umsetzung des Modellprojekts abgesprochen. Die Teilnehmenden in der Arbeitsgruppe zur Erarbeitung des Schutzkonzepts sollten möglichst aus allen Fachbereichen der Schule kommen und von der Schulkonferenz benannt sein. Diese Gruppe sollte konstant bleiben. Diese Verbindlichkeit der Strukturen ist nach unseren bisherigen Erfahrungen entscheidend für die erfolgreiche Erarbeitung eines Schutzkonzepts.
Die inhaltlichen Themen zur Erstellung eines individuellen Schutzkonzepts wurden festgelegt anhand des Bedarfs der Schulen, auf Grundlage des bereits vorhandenen Wissens der Beratungsstelle KiZ aufgrund langjähriger Betätigung in der Schutzkonzeptentwicklung, sowie unter Berücksichtigung der Vorgaben des *Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs* (UBSKM). Die vereinbarten großen Themenbereiche waren:

- Leitbild
- Potenzialanalyse / Risikoanalyse
- sexuelle Bildung
- Erstellung von Handlungsleitfäden zu Prävention und Intervention bei Kindeswohlgefährdung
- Beschwerdeverfahren
- Verhaltenskodex
- Partizipationskonzepte für Kinder/Eltern, Mitarbeitende
- Vorlage eines erweiterten polizeilichen Führungszeugnisses
- Einstellung von qualifiziertem Personal
- Kooperationen

Nach der Klärung der Rahmenbedingungen konnte das Pilotprojekt an den Förderschulen gestartet werden. Zur Vertiefung der Fortbildungsinhalte bedeutete dies vorrangig die Vermittlung von Basiswissen. Um den einzelnen Mitarbeitenden die Aneignung eines einheitlichen Basiswissens zu ermöglichen, brauchte es Fortbildungen in genau den benannten Bereichen. Ziel war es, die Mitarbeitenden in der Entwicklung einer gemeinsamen Haltung zu unterstützen: Wachsamkeit und Achtsamkeit, um sich für eine Nachhaltigkeit im Kinderschutz verstärkt einsetzen zu können. Der Arbeitsprozess begann mit der Bildung einer Steuerungsgruppe, bestehend aus acht bis zehn Personen aus unterschiedlichen Bereichen der Schule. Umfang und Reihenfolge der Fortbildungsthemen wurden besprochen. Es wurden mit der Kerngruppe sechs bis acht Termine vereinbart, welche im monatlichen Turnus stattfinden sollten. Die Teilnehmenden wurden angehalten, in den Zwischenzeiten selbstständig an den sich aus den Fortbildungen ergebenden und erklärenden inhaltlichen Bausteinen eines Schutzkonzepts zu arbeiten. Die Kerngruppe entschied selbstständig, welche Inhalte bei der Entwicklung für sie und die Schule Vorrang hatten.

Gestartet werden sollte mit einer individuellen **Risikoanalyse** und **dem Leitbild** der Schule. Hierauf folgten Einheiten zu folgenden Themen:

- psychosexuelle Entwicklung bei Kindern und Jugendlichen
- Kenntnis über die Gesetze zur sexuellen Selbstbestimmung
- Umgang mit sexualisierter Gewalt sowie die Benennung von Verdachtsstufen
- Erkennen von möglichen Symptomen
- Täter-/Täterinnen-Strategien
- Gestaltung von Nähe und Distanz im Schulalltag
- Wissen über die Vermittlung von sexueller Bildung im Rahmen von Sexualaufklärung im System „Schule“
- Wahrnehmung struktureller Faktoren, die sexuelle Gewalt in Institutionen begünstigen können
- Kinder/Jugendliche und Trauma-Folgestörungen
- evtl. Kenntnisse über Gesprächsführung mit Kindern

Zeitgleich wurden für alle Mitarbeitenden in der Schule, unabhängig von ihrer Funktion, im Einverständnis mit der Schulleitung und in Abstimmung mit der Gesamtschulkonferenz zwei Fachtage terminiert. Formal sollten hierfür die der Schule zustehenden Studientage im laufenden Schuljahr genutzt werden, und inhaltlich sollte der bis dahin bereits verschriftlichte Teil des Konzepts vorgestellt werden. Damit am Ende alle an der Schule Tätigen für die Umsetzung des Schutzkonzepts gewonnen werden konnten, war auch die Vermittlung des Basiswissens zum Thema sexualisierte Gewalt fester Bestandteil der Veranstaltung.

Bausteine zur Erstellung eines Konzepts zur Prävention sexueller Gewalt an Schulen

1. Leitbild der Schule und pädagogischen Verhaltenskodex erarbeiten
   a. Werte und Normen
   b. Haltung
2. Transparenz der Strukturen und Hierarchien
   a. Wer hat welche Aufgaben und Funktionen?
   b. Welche Möglichkeiten der Partizipation haben die Schüler*innen und Eltern?
3. Ernennung von zwei Ansprechpartner*innen an jeder Schule
   a. Pflichten
   b. Aufgaben
   c. Erreichbarkeit
4. Handlungsleitfäden erstellen
   d. Verfahrensschema bei sexueller Gewalt an der Schule
   Kooperation und Koordination, Netzwerke schaffen
5. Beschwerdemanagement
   a. Briefkasten
   b. Vertrauenslehrer
   c. Externe Beschwerdestelle
6. Mögliche externe Weiterbildungsmaßnahmen
   Sexualpädagogische Fortbildung für die Pädagog*innen
   a. psychosexuelle Entwicklung/sexuelle Vielfalt
   b. Präventionsprinzipien für Kinder
   c. Umgang mit sexualisierendem Verhalten/sexualisierter Sprache
   d. Abklärung von Verdachtsfällen
   e. Medienkompetenz
   f. UN-Kinderrechte
7. Sexualpädagogische Begleitung der Schüler*innen
   a. Sexualpädagogische Didaktik (*Projekt Balance* u. a.)
   b. im Rahmen des laufenden Unterrichts
   c. durch externe Fachleute/Pädagog*innen
8. Ein für alle gut sichtbarer Aushang wichtiger Telefonnummern und Sprechzeiten:
   a. der Hotline Kinderschutz
   b. der Krisentelefone der zuständigen Jugendämter
   c. von Beratungsstellen

(vgl.Fortbildungsmaterialien KiZ C. Brasch von 2011)

7.2.2 „Präsenz zu zeigen, ist uns wichtig ...“

Leitbild

Bei der Erstellung des Leitbilds zum Kinderschutz ist ein wichtiger Ansatzpunkt, auf die bereits vorhandene Selbstdarstellung der Institution Schule zu schauen. Jede Einrichtung hat in der Regel bereits Leitgedanken, in denen Werte und Normen benannt werden und die den Charakter der Schule in der Öffentlichkeit zum Ausdruck bringen. Oft werden in diesen Leitgedanken in Kurzform die lernpädagogischen Ziele benannt und der erzieherische „Gesamtauftrag“ der Schule vorgestellt.
In diesem Leitbild sollten zukünftig die Grundannahmen der Schule zum Thema Kinderschutz benannt und verankert sein, wie bei dem Fundament eines Hauses, auf dem gebaut werden kann. Als Auftrag für alle formuliert sollte es dort z. B. heißen, dass der Schutz von Jungen und Mädchen vor sexualisierter Gewalt mithilfe von Prävention und Intervention ein gemeinsames Ziel ist und dass die Verantwortung, diesem Ziel gerecht zu werden, immer bei den Erwachsenen liegt. In diesem Fall sollte dieser Auftrag verknüpft sein mit der Haltung, dass die Wahrnehmung und Ächtung jeglicher Form von sexueller Gewalt im Zentrum des schulischen Alltags steht und, positiv gesehen, auch über den Schulalltag hinaus im Fokus bleibt. Die Präsentation des neu formulierten Leitmotivs und die Veröffentlichung beispielsweise auf der Website oder in einem Flyer der jeweiligen Institution trägt sicherlich dazu bei, dass die an der Schule Beschäftigten individuell klarer eine Haltung von „Hinsehen“ und „Bewusstmachen“ ausstrahlen, das eigene Handeln und die eigene Wahrnehmung reflektieren und zum Ausdruck bringen, achtsam und wertschätzend miteinander umgehen.

Potenzialanalyse

Eine weitere wichtige Grundlage für die Entwicklung eines Kinderschutzkonzepts war die Erstellung einer Potenzialanalyse. Damit konnten Situationen oder auch räumliche Gegebenheiten (z. B. unbeaufsichtigte Räume wie die Kellerräume) herausgearbeitet werden, in denen das Risiko besonders hoch ist, dass Kinder sexualisierte Gewalt erfahren könnten.
Es wurden sowohl äußere, baulich-strukturell bedingte Faktoren als auch interne Verfahrensabläufe gesammelt, die das Risiko sexualisierter Gewalt begünstigen könnten. Ebenso wurden konkrete positive Ansätze benannt, etwa bereits vorhandene unterstützende Angebote und „Schutzräume“, in denen die Kinder und Jugendlichen gut begleitet und in ihren Wünschen und Fähigkeiten bestärkt werden.
Die aus den Analysen gewonnenen Erkenntnisse führten zu spannenden Problemstellungen und Diskussionen. Relevante Punkte wurden erfasst und mit dem Blick darauf festgehalten, was davon vorrangig in ein Schutzkonzept einfließen sollte. Beispielhaft seien hier einige Überlegungen und offene Fragen genannt:

- Umgang mit schulfremden Personen im Schulgebäude versus „absolute Kontrolle“
- Umgang mit oft fehlenden Kommunikationsmöglichkeiten, weil es sich um Schüler und Schülerinnen aus dem Förderbereich „Geistige Entwicklung“ handelt
- Wie finden Beschwerden Gehör? Welche Materialien und Methoden werden dafür benötigt?
- Der häufige Mangel an sozialer/körperlicher Distanz bei vielen nichtsprechenden Kindern mit Körperbehinderung (versus deren Wunsch nach Nähe und Körperkontakt)
- Umgang mit Pflegesituationen, mit Hygienemaßnahmen, mit Umkleidesituationen, z. B. beim Sport- und Schwimmunterricht
- Verfahrensweisen in Einzelsituationen in dem Bewusstsein, dass der Schüler bzw. die Schülerin sich aufgrund der Beeinträchtigung in einem gesteigerten Abhängigkeitsverhältnis befindet
- Umsetzung von sinnvollen reglementierenden pädagogischen Handlungen und besonders sensiblen Situationen, z. B. bei Hygienemaßnahmen
- Fehlende Kooperation mit den stationären Einrichtungen der Behindertenhilfe, in denen die Kinder und Jugendlichen leben: Welche Regeln gelten wo?
- Herstellung von Transparenz gegenüber den Eltern und anderen Bezugspersonen
- Offenlegung von Entscheidungsstrukturen seitens der Schulleitung gegenüber den Mitarbeitenden und gegenüber den Kindern
- Welche Risiken bergen die von der Schule unabhängigen privaten Fahrdienste? Wie können diese in ein Schutzkonzept einbezogen werden?
- Prävention zum Nutzen der Kinder
- Sexuelle Bildung im Unterricht und im pädagogischen Alltag
- Personalauswahl, Themenvorgaben für das Einstellungsgespräch

In weiteren Schritten wurde innerhalb der Kerngruppe daran gearbeitet, wie die Ergebnisse im Rahmen eines Schutzkonzeptes ihren Niederschlag finden und entsprechend aus- und eingearbeitet werden können.
Zu klären war auch, welche Inhalte davon beispielsweise in einen Verhaltenskodex gehören, der entschieden dazu beitragen kann, Kinder vor sexualisierter Gewalt zu schützen.
Ebenso halfen diese Zwischenergebnisse, strukturelle Gegebenheiten infrage zu stellen und in den Blick zu nehmen, welche Veränderungen für positive strukturelle Bedingungen zum Schutz der Kinder sinnvoll und notwendig sind. Die formulierten Leitlinien sollten den Respekt und positive Zuwendung, Transparenz und einen verantwortungsbewussten Umgang mit Nähe und Distanz ausdrücken und einfordern.

7.2.3 „Klarheit setzt neue Energien und Handlungsfähigkeiten frei“

Gestaltung von Nähe und Distanz

Das Abhängigkeitsverhältnis von Schüler*innen zu Lehrer*innen ist permanent sehr groß. Ebenso, entsprechend dem Grad der Beeinträchtigung, der Bedarf einzelner Kinder oder Jugendlicher an Hilfestellungen. Dies geht einher mit ungleichen Machtverhältnissen. Diese besonderen Vertrauens- und Abhängigkeitsverhältnisse bergen Risiken. Deswegen sind klare Verhaltensregeln für konkrete Situationen erforderlich, die auch schriftlich fixiert werden sollten.

Spezielle Fragen dazu waren beispielsweise:

- Wie gehe ich mit Kindern um, die mir distanzlos begegnen?
- Wann darf ich als pädagogische Fachkraft zurückweisen und „Nein“ sagen? Was wäre eine angemessene Form?
- Wie wahre ich in Pflegesituationen bei Kindern mit einer körperlichen Beeinträchtigung deren Intimsphäre?
- Wie verhalte ich mich auf Klassenfahrten, wenn beispielsweise ein Kind nicht allein einschlafen will und körperliche Nähe einfordert?
- Wie setze ich Disziplinierungsmaßnahmen gestisch, in Tonfall und Sprache um? Oder anders: Wie setze ich grenzwahrend Grenzen?
- Wie gehe ich mit verbalen, körperlichen und sexuell übergriffigen Verhaltensweisen der Kinder untereinander und gegenüber Erwachsenen um?

Für die Gestaltung des Nähe- und Distanzverhältnisses ist die Wahrnehmung und Reflexion des eigenen erlernten Verhaltens entscheidend, um das professionelle Handeln zu überprüfen. Im Kontakt mit den Schutzbefohlenen gilt es, die Grenzen körperlich, emotional, verbal zu wahren und klar unter der Prämisse zu betrachten und zu handeln, „Was geht, was geht nicht“. Beispiele dazu sind folgende Fragen bzw. Alltagssituationen: Darf ich mit Schülern und Schülerinneninnen chatten? Darf ich das ein Kind auf meinen Schoß setzen, weil es so traurig ist? Darf ich zu einem Jungen sagen: „Du bist mein kleines Bärchen“? Darf ein Kind, wenn es an mir vorbeigeht, regelmäßig zu mir sagen: „Ich will Sex mit dir“?“
Anhand der Diskussion und Auswertung der unterschiedlichsten Fallkonstellationen wurde vom Team gemeinsam eine notwendig einheitliche Leitlinie zum Vorgehen erarbeitet, passend zu alltäglich wiederkehrenden unterschiedlichen Situationen. Gleichzeitig wurde jedoch festgestellt, dass die achtsame, wertschätzende und vertrauensvolle individuelle Zugewandtheit gegenüber den Kindern nicht aus den Augen verloren werden darf.
Nachdem in der Kerngruppe die ersten Bausteine des Schutzkonzepts, das Leitbild, die Erstellung von Interventionsschritten bei Verdacht, Verhaltensleitlinien im Umgang mit Nähe und Distanz formuliert waren, wurden zwei ganztägige Fachtage inhaltlich konzipiert.

7.2.4 „Alle müssen abgeholt werden und mit ins Boot“

Gesamtschulkonferenz – Fachtage

In jeder Institution gilt es, die Mitarbeitenden zu gewinnen, Veränderungen des Leitbilds mitzugestalten und zu leben und sich mit dem konkreten Verhalten an der Umsetzung zu beteiligen. Bei den Fachtagen waren neben den an der Schule Beschäftigten auch Elternvertreter*innen einbezogen. Da die Lehrkräfte an einer Schule vorrangig für die Vermittlung von pädagogischen Lerninhalten zuständig sind und häufig auch darauf bestehen, galt es, vorhandene Widerstände gegen die sogenannte „Mehrarbeit“ zu minimieren. Fachtage sind ein Schlüssel für erfolgreiche Veränderungen. In diesem Zusammenhang werden hier einige Einwände und Befürchtungen aufgeführt, deren Abbau für einen erfolgreichen Veränderungsprozess nützlich sein können:

- Zusätzliche Arbeit
- Angst vor neuem Blickwinkel und Konsequenzen für mein bisheriges Handeln
- Ich komme doch gut klar mit den Kindern, sie mögen mich und ich kann mich durchsetzen
- Angst vor Denunzianten (unter Beobachtung stehen)
- Bei uns passiert das nicht
- Zu viele Regeln, nach denen ich mich richten müsste
- Machtverlust
- Kinder dürfen immer mehr, ich darf gar nichts
- Die Pädagogische Freiheit und die Individualität werden eingeschränkt
- Das ist nicht nötig: Wir machen das sowieso schon

Diesen Einwänden konnten die positiven Aspekte eines Schutzkonzepts gegenübergestellt werden – als Antwort auf die Frage: Was habe ich davon? Auch hier sollen einige genannt werden:

- Entlastung für das eigene Wirken und positive Außendarstellung in der Öffentlichkeit
- Geborgenheit, Schutz und Unterstützung geben
- Sicherheit für alle
- Konzept schafft Transparenz und schützt den Einzelnen
- Klarheit für Handlungsspielräume oder Grenzen durch Leitlinien: Gewissheit schaffen
- Ich weiß, wohin ich mich wenden kann, um Hilfe zu erhalten, und wo ich ggf. in meiner Hilflosigkeit verstanden werde
- Aktiv sein können, präventiv handeln können
- Wissen und Bewusstwerdung schaffen zum Thema sexualisierte Gewalt
- Kindeswohl, Elternwohl, Mitarbeiterwohl erschaffen

7.2.5 „Wir sind auf einem guten Weg"

Fazit: Was haben wir von einem Schutzkonzept?

Die Fachtage waren nicht nur an dieser Schule eine gelungene Veranstaltung für ein gemeinsames Kinderschutzkonzept, da sie inhaltlich darauf ausgerichtet waren, ein gemeinsames Verständnis und Basiswissen zu vermitteln sowie Perspektiven für ein zukünftiges gemeinsames Handeln aufzuzeigen. Angeregt durch den Fachtag, wurden in der Kerngruppe anschließend intensiv zwei Fragen zur Debatte gestellt:
Welche Veränderungen innerhalb der Struktur des schulischen Rahmens muss und darf es zur Umsetzung eines Schutzkonzepts geben? Wie werden langfristig Eltern und andere Bezugspersonen eingebunden, und wie kann das Schutzkonzept auch „nach außen" Wirkung entfalten?
Diese und ähnliche Fragestellungen führten zu einer grundlegenden Vertiefung des **„Für und Wider"** eines zu implementierenden Kinderschutzkonzepts. Es war eine wichtige und unentbehrliche Diskussion, die dazu führte, dass eine **gemeinsame** Haltung sichtbar gemacht und zukünftige Ziele herausgearbeitet werden konnten. Als erstes Ergebnis fand in diesem Prozess das von der Arbeitsgruppe erarbeitete **Leitbild** für die Schule die volle Akzeptanz und Anerkennung.
Der Blick konnte im weiteren Verlauf gerichtet werden auf die Fragen: Was haben wir schon? Was brauchen wir? Welche Inhalte sind im Besonderen wichtig?

Die Arbeitsgruppe startete mit der Konzipierung und Ausarbeitung eines Schutzkonzepts mit dem positiven Votum „Weiter so" vonseiten aller Beteiligten an den Studientagen. Im Vordergrund stand der Auftrag, einen Handlungsleitfaden zum Umgang mit Verdachtsfällen von sexualisierter Gewalt in der Institution Schule zu erarbeiten. Dieser soll auf breiter Ebene schnelle und fachlich kompetente Interventionsstrategien, eine einheitliche Vorgehensweise und damit Sicherheit für alle bieten.

7.2.6 „Es ist viel geschaffen worden"

Ein Ausblick

Das empathische und engagiert handelnde Team der Kerngruppe, der Leitung und des gesamten Kollegiums hat dazu beigetragen, über das BeSt-Projekt hinaus aktiv zu bleiben. Die Eckpunkte des Schutzkonzepts sind mittlerweile geschrieben, und es gibt nun an einer der drei Schulen zwei Kinderschutzfachkräfte als Ansprechpartner bzw. Ansprechpartnerin. Deren Erreichbarkeit und ihre Funktion werden über die Website der Schule und mittels eines in der Schule[1] erstellten Flyers für alle interessierten Erwachsenen bekannt gemacht. Die Schüler*innen werden darüber direkt in den einzelnen Klassen informiert. Desgleichen wurde ein **Beschwerdeverfahren** entwickelt, welches für alle Gruppen zur Verfügung steht. Die Beschwerdewege müssen für alle nachvollziehbar gehalten werden. Förderlich für den res-

1 https://steinwald-schule-berlin.de

pektvollen und grenzachtenden Umgang ist auf jeden Fall, für eine Transparenz im Handeln zu sorgen. Das gilt sowohl gegenüber den Kindern und Jugendlichen als auch nach „innen" in Bezug auf das Team. Eigenes Handeln und das von Kolleg*innen bedarf der offenen Reflexion, insbesondere dann, wenn es um Fragen zum – möglicherweise grenzüberschreitenden – Verhalten geht, damit gegebenenfalls interveniert und/oder korrigiert werden kann.

Für die Kinder wurden entsprechende Piktogramme erstellt mit einem Symbol für das jeweilige Kind oder dem Namen und einem der Beschwerdesituation entsprechenden Bild. Gleichzeitig wurden Beschwerdebriefkästen installiert. Die Eltern und andere Bezugspersonen wurden ebenfalls in das Beschwerdeverfahren einbezogen. Sie erhielten Informationsmappen, die ihnen die Verfahrenswege erläuterten.

Für die begleitenden Erwachsenen wurden feste Standards im Umgang mit den Kindern vereinbart, die im Wesentlichen Verhaltensregeln für den Hygienebereich und den Sportbereich betrafen.

Präventive Projekte für die Kinder wurden festgelegt, wie etwa jährlich stattfindende Workshops zum Thema „Stopp sagen" und zum Thema „Was ist sexueller Missbrauch?". Ein weiterer Ansatzpunkt, der sich noch im Entstehungsprozess befindet, ist die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und Vorgehensweise beim Thema Sexualität unter Beachtung persönlicher Grenzen und der Wahrung der Intimität. An der weiteren Partizipation der Schüler*innen wird noch gearbeitet.

Förderlich für die Entwicklung und Implementierung von Präventionsansätzen im Bereich sexuelle Bildung im Unterricht war die positiv erlebte Präventionsschulung „Ben und Stella" mit einer Gruppe von Schüler*innen der sechsten Klasse, die ein fester Bestandteil des Modellprojekts ist. In der Auswertungsrunde zu diesen Schulungen wurde seitens der Lehrkräfte betont, wie wichtig es war zu erleben, dass den beteiligten Kindern in Leichter Sprache und mit Unterstützung der dazugehörigen Kurzfilme erklärt werden konnte, was sexueller Missbrauch ist. Dies ermöglichte es Lehrer*innen, vorherige Befürchtungen zu dieser Thematik zu benennen und festzustellen, dass es möglich ist, über sexualisierte Gewalt zu sprechen, ohne dass es besondere Ängste bei ihnen und den Eltern auslösen muss.

Zudem wurde wahrgenommen, dass ein einheitliches und transparentes Regelwerk und gemeinsam formulierte Handlungsleitlinien dazu beitragen, nicht nur den Kindern einen Schutzraum zu gewähren, sondern auch die Mitarbeitenden vor „Falschbeschuldigungen" besser zu schützen. In diesem Sinne ist fehlermutiges Handeln zu betonen und positiv zu implementieren. Irritationen oder Unsicherheiten im Umgang miteinander und mit den betreuten Kindern Aufmerksamkeit zu schenken, sie zu benennen und zu reflektieren, sind wichtige Schritte hin zu größerer Handlungssicherheit.

Insgesamt fand das Modellprojekt an den Schulen einen guten Anklang. Es gab strukturelle Veränderungen, u.a., dass es jetzt offiziell zwei Ansprechpartner für den Kinderschutz gibt, die in den Schullalltag integriert, bekannt und jederzeit erreichbar sind. Mit der Schulleitung konnte geklärt werden, wer welche Aufgaben und Funktionen im Bereich Kinderschutz wahrnimmt. Es gibt für alle verfügbare, verschriftlichte Verfahrenswege, wie in einem möglichen Fall von Kindeswohlgefährdung vorzugehen ist. Das Schutzkonzept soll regelmäßig **überprüft werden**, und es wurde vereinbart, dass weiterhin Fortbildungen zum „Auffrischen" und zur Vertiefung des Wissens zum Thema Kinderschutz stattfinden sollen. Die vorhandene Arbeitsgruppe wird darüber hinaus an der Erstellung von Kriterien zur Personalauswahl und zum Bereich Partizipation arbeiten.

Die Möglichkeiten des Austauschs und die Kooperation mit den Bezugspersonen der Kinder aus den einzelnen unterschiedlichen stationären Einrichtungen sind oft nicht wirklich ideal, da es unterschiedliche Ansätze im **pädagogischen Auftrag der jeweiligen Institution gibt**. Vor diesem Hintergrund wurde diskutiert wie die Zusammenarbeit mit den anderen Institutionen (z.B. Jugendämter, Ärzte, spezifische Beratungsstellen) gelingen kann und inwiefern die unterschiedlichen pädagogischen Ansätze von verschiedenen Institutionen miteinander vereinbar sind.
Der Umgang mit den „digitalen" Medien und deren Gefährdungsmomente, etwa die Themen sexualisierte Gewalt im Netz oder Cybermobbing, sind weitere Baustellen, die im Rahmen des BeSt- Projekts aufgegriffen wurden. Auch hier ist der Bedarf groß, sich über Fortbildungen von externen Fachkräften mehr Wissen anzueignen, insbesondere zu Nutzungs- und Schutzmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigungen.
Die privaten Fahrdienste müssen gleichfalls einbezogen werden, damit dort das Risiko vermindert wird, dass Kinder Betroffene von sexualisierter Gewalt werden.

„Alles in allem"

Als Projektdurchführende waren wir sehr angetan vom Engagement und Willen der Mitarbeitenden aus den Schulen, etwas im Sinne des Kinderschutzes zu erreichen. An jeder Schule war es entscheidend, mit welchem Selbstverständnis die Schulleitung und auch einzelne hochmotivierte Lehrkräfte, Sozialarbeiter*innen sich des Projekts Kinderschutz annahmen und weiterhin annehmen wollen – davon war und ist das Ergebnis abhängig. Dies galt grundsätzlich für alle an dem Projekt beteiligten Institutionen.

Literatur

Gottwald-Blaser, Simone; Unterstaller, Adelheid; AMYNA e.V. (Hrsg.) (2017). Prävention all inclusive. Gedanken und Anregungen zur Gestaltung institutioneller Schutzkonzepte zur Prävention von sexuellem Missbrauch an Mädchen* und Jungen mit und ohne Behinderung. München: AMYNA e.V.

Miosga, Margit; & Schele, Ursula (2018). Sexualisierte Gewalt und Schule: Was Lehrerinnen und Lehrer wissen müssen. Weinheim Basel: Beltz Verlag.

Oppermann, Carolin; Winter, Veronika; Harder, Claudia; Wolff, Mechthild; & Schröer, Wolfgang (Hrsg.) (2018). Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

UBSKM – Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Missbrauchs. Was ist sexueller Missbrauch? https://beauftragter-missbrauch.de/praevention/was-ist-sexueller-missbrauch/definition-von-sexuellem-missbrauch. Aufgerufen 09.04.2020.

GOOD PRACTICE 2

8. Sexualpädagogische Konzepte

Ralf Specht

8.1 Begriffsklärung

Ein einrichtungsspezifisches sexualpädagogisches Konzept ist wesentlicher Bestandteil eines wirksamen Schutzkonzepts. Dies wird in diesem Abschnitt begründet und die Entwicklung eines konkreten sexualpädagogischen Konzepts beschrieben.
Dazu werden zunächst die verwendeten Begriffe erläutert. Nachfolgend werden die spezifischen Lebensbedingungen von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung dargestellt. Sie sind aufgrund ihrer Beeinträchtigungen und den dadurch bedingten Bedarf an Unterstützung oft einer umfassenden Kontrolle und Aufsicht ausgesetzt, der sich einige nur selten und manche gar nicht entziehen können. In diesem Kontext ein sexualpädagogisches Angebot zu entwickeln, das die strukturellen Abhängigkeiten berücksichtigt und dennoch den Spielraum maximal erweitert, das dem Recht auf Sexualität von Menschen mit Behinderung Rechnung trägt und auf eine größtmögliche sexuelle Selbstbestimmung hinarbeitet, ist eine ebenso notwendige wie komplexe Aufgabe.

Sexualität

Nach allgemeiner Auffassung wird Sexualität heute in einem umfassenden Sinne als existenzielles Grundbedürfnis verstanden, welches alle Menschen von der Geburt bis zum Tod begleitet.
Sexualität schließt neben biologischen und geschlechtlichen auch psychosoziale und emotionale Aspekte wie Lustempfinden, Zärtlichkeit, Geborgenheit sowie Beziehungsfähigkeit ein und ist für das Wohlergehen und die Identität von zentraler Bedeutung. In diesem Sinne ist Sexualität lebenslang eine wichtige Entwicklungsaufgabe und -ressource aller Menschen (vgl. Ortland, 2016; Sielert, 2015).

Dieses Verständnis ist inzwischen international anerkannt. So ordnet die Weltgesundheitsorganisation (WHO) **Sexualität als Teil der Gesamtpersönlichkeit** ein, der bestimmend für Gesundheit und Wohlbefinden ist.

„Sexuelle Gesundheit ist untrennbar mit Gesundheit insgesamt, mit Wohlbefinden und Lebensqualität verbunden. Sie ist ein Zustand des körperlichen, emotionalen, mentalen und sozialen Wohlbefindens in Bezug auf die Sexualität und nicht nur das Fehlen von Krankheit, Funktionsstörungen oder Gebrechen. Sexuelle Gesundheit setzt eine positive und respektvolle Haltung zu Sexualität und sexuellen< Beziehungen voraus sowie die Möglichkeit, angenehme und sichere sexuelle Erfahrungen zu machen, und zwar frei von Zwang, Diskriminierung und Gewalt. Sexuelle Gesundheit lässt sich nur erlangen und erhalten, wenn die sexuellen Rechte aller Menschen geachtet, geschützt und erfüllt werden. Es bleibt noch viel zu tun um sicherzustellen, dass Gesundheitspolitik und -praxis dies anerkennen und widerspiegeln“ *(WHO, 2017 – Hervorhebung durch den Autor)*

Es ist individuell verschieden und von vielen Faktoren abhängig, was aus der Fülle sexueller Ausdrucksweisen ein Mensch erleben kann, wird oder möchte. Aus diesem Grund spricht die Sexualwissenschaft auch von Sexualitäten, um die Vielfalt sexueller Lebensweisen, alters-, kultur-, geschlechter- und entwicklungstypischer Aufgaben und Themen zu beschreiben (vgl. Sigusch, 2013).

Sexuelle Selbstbestimmung – Reproduktive und sexuelle Rechte

In Deutschland ist sexuelle Selbstbestimmung rechtlich verankert. Sie leitet sich z. B. aus Artikel 2 des Grundgesetzes (GG) ab, nach dem jeder Mensch das Recht auf freie Entfaltung seiner Persönlichkeit hat (Art. 2 Abs. 1 GG), sowie aus dem Recht auf körperliche Unversehrtheit (Art. 2 Abs. 2 GG). Diese Artikel sichern das **Recht auf die individuelle sexuelle Entwicklung** ab und garantieren den **Schutz vor sexueller Fremdbestimmung**. Darüber hinaus besteht durch das Schwangeren- und Familienhilfe-Gesetz (SFHG) seit 1992 das **Recht auf Sexualaufklärung** als länderübergreifende öffentliche Aufgabe, um selbstbestimmte Entscheidungen zu treffen und Schwangerschaftskonflikte zu vermeiden (Abschnitt 1 § 1 SFHG).

Psychosexuelle Entwicklung

Folgt man der obenstehenden offenen Definition von Sexualität, so erstreckt sich die sexuelle Entwicklung nicht nur auf die Reifung und Übung der Sexualfunktionen. Sie beinhaltet auch die Ausbildung einer sexuellen und geschlechtlichen Identität und das Ausfüllen von Geschlechterrollen. Die Integration der sexuellen Impulse und Einstellungen in die Gesamtpersönlichkeit sowie die Entwicklung einer ganzheitlichen Beziehungsfähigkeit sind ebenfalls wichtige Entwicklungsaufgaben.
Dieser gesamte Prozess wird als psychosexuelle Entwicklung bezeichnet. Er beginnt schon im Mutterleib und setzt sich über das Kinder- und Jugendalter bis in das Erwachsenenalter fort und endet erst mit dem Tod.
Die psychosexuelle Entwicklung im Kinder- und Jugendalter ist individuell, und gleichzeitig auch an körperliche Reifungsprozesse gebunden. Die Entwicklung wird insofern auch häufig in Phasenverläufen beschrieben, in denen unterschiedliche Erfahrungs- und Lernprozesse ablaufen.

Sexualerziehung – Sexualpädagogik – Sexuelle Bildung

Sexualität ist demnach eine bedeutsame Entwicklungsaufgabe und -ressource in Kindheit und Jugend. Damit Sexualität sich entfalten kann und Lernprozesse ablaufen können, braucht es Zeit, Raum und Wissen. Zum Beispiel müssen Kinder lernen, welche Rechte sie haben, welche Normen und Werte unser Zusammenleben bestimmen und welches Verhalten an welchen Orten angemessen ist. Die Begleitung und Unterstützung dieses Lernprozesses werden heute vornehmlich als Sexuelle Bildung oder Sexualpädagogik bezeichnet, manchmal noch als Sexualerziehung.
Sexualpädagogik ist der heute geläufigste Begriff professioneller pädagogischer Bemühungen im Zusammenhang mit Sexualität. Sexualpädagogik beschreibt die gezielte Einflussnahme von Erwachsenen auf den Prozess der psychosexuellen Entwicklung von Kindern und Jugendlichen, die häufig das Verbinden von Informations- und Handlungsebene zum Ziel hat. Zunehmend setzt sich die Bezeichnung **„Sexuelle Bildung“** durch, die die Selbstbestimmung der Person im Vermittlungsprozess betont und den Prozess des lebenslangen Lernens hervorhebt (Valtl, 2013, S. 125ff). Im Folgenden wird deshalb von Sexueller Bildung gesprochen.

Sexuelle Bildung und Prävention

Im Selbstverständnis beinhaltet Sexuelle Bildung immer auch Präventionsaspekte. Zum einen möchte Sexuelle Bildung Menschen bei der Ausbildung von anerkannten Präventionszielen wie etwa Selbstbewusstsein, Kontaktfähigkeit, Verantwortlichkeit oder der Annahme von Hilfe unterstützen. Moderne Prävention fußt ihrerseits auf Sexueller Bildung. So wird auch im Abschlussbericht des Runden Tischs

Sexueller Kindesmissbrauch der Bundesregierung Sexuelle Bildung als Bestandteil der Prävention angesehen:

„Kinder und Jugendliche müssen (...) alters- und geschlechtsspezifisch informiert werden, welche Formen sexualisierter Gewalt es gibt, dass sie diese nicht hinzunehmen haben und welche Rechte ihnen zustehen. Ebenso wichtig ist es, Kindern dabei zu helfen, eine eigene sexuelle Identität zu entwickeln. Sie sollten ohne Scham über sexuelles Verhalten und sexuelle Bedürfnisse sprechen können, ein reflektiertes Verhältnis zum eigenen Körper und Selbstwertgefühl entwickeln. Ein selbstbewusstes Kind kann leichter ‚Nein' sagen, lässt sich weniger leicht einspinnen in ein Netz aus Zuwendung und Missbrauch"
(BMFSFJ, 2011, S. 38).

8.2 Kinder und Jugendliche mit Behinderung und das Thema Sexualität

Kinder und Jugendliche mit einer Behinderung haben die gleichen Rechte auf Sexualität sowie auf Sexuelle Bildung und Prävention wie alle anderen Kinder und Jugendlichen auch. Allerdings haben sie häufig weit weniger Möglichkeiten, selbstbestimmte Erfahrungen im Zusammenhang mit Sexualität zu machen, erfahren weniger Sexuelle Bildung und sind häufiger Opfer sexueller Übergriffe.
Ihre Lebenswelt ist trotz aller Verbesserungen der Lebensumstände immer noch durch Einschränkungen und Besonderheiten charakterisiert, die zum Teil sehr umfassend sind (vgl. Specht, 2017). Da diese Lebensumstände auch auf die psychosexuelle Entwicklung einwirken, sind sie unbedingt immer mit zu betrachten.
Die folgenden Ausführungen skizzieren einige wichtige Aspekte:

Kinder und Jugendliche mit Behinderungen

... sind besonders auf Unterstützung angewiesen

Kinder und Jugendliche mit Behinderung sind in einem mehr oder minder ausgeprägten Ausmaß, abhängig vom Grad der Beeinträchtigung, existenziell auf das Wohlwollen, die Zuwendung und die Unterstützung anderer angewiesen. Sie müssen häufig von klein auf lernen bzw. sind daran gewöhnt, den Anweisungen anderer zu folgen, vor allem, wenn es um Hilfestellung geht, beispielsweise bei der Körperpflege oder physiotherapeutischer und medizinischer Behandlung. Nicht selten wird die Erfahrung gemacht, dass Sich-Widersetzen oder Sich-Wehren sanktioniert wird, dass sie fortan z. B. länger auf Versorgung warten müssen, keine oder weniger Unterstützung bekommen.

Berührungen im Intimbereich gehören für viele Kinder und Jugendliche zu ihrem Alltag. Unterordnung im pflegerischen Alltag, das Hinnehmen von Berührungen – selbst von unangenehmen –, wird deshalb häufig als „normal" erlebt oder zumindest nicht infrage gestellt. Das kann dazu führen, dass die Betreffenden nur sehr schwer zwischen notwendiger Pflege und sexuellem Übergriff unterscheiden können.

... erleben weniger Privatsphäre, Selbstwirksamkeit und positive Körpererfahrungen

Aufgrund ihrer Behinderung sind Kinder und Jugendliche häufig unter verstärkter Beobachtung von Eltern und anderen Fachkräften. Sie erleben also weniger Privat- und Intimsphäre, und sie machen in der Regel weniger gleichberechtigte – auch körperliche – Erfahrungen mit Gleichaltrigen, die sie Grenzen und Wünsche herausfinden lassen. In der Folge können sehr wichtige positive Erfahrungen mit der eigenen Selbstwirksamkeit und Beteiligung ausbleiben.

Das Selbstwertgefühl wird weiter herabgesetzt, wenn andere Menschen sie abwerten oder diskriminieren oder sie sich diskriminiert fühlen.

Als Ergebnis können sie weniger selbstbewusst sein als andere Kinder und Jugendliche und machen weniger positive (Körper-)Erfahrungen. Das erhöht ihr Risiko für Übergriffe, denn es macht sie oftmals empfänglicher für jegliches Angebot an Zuwendung.

... wissen weniger über Sexualität und sexualisierte Gewalt

Häufig sind Fachkräfte und auch Eltern unsicher, welche Informationen für Kinder und Jugendliche mit Behinderung angemessen sind oder welche Form der Vermittlung passend ist.

Außerdem fehlt es insgesamt an altersangemessenen Materialien in Leichter Sprache. Vielerorts fehlt es gänzlich an Aufklärungsmaterialien. Aus diesen Gründen wissen sie deutlich weniger über ihre sexuellen Rechte und ihr Recht auf Schutz vor Gewalt als ihre Altersgenoss*innen ohne Behinderung.

... haben eine „besonders" individuelle Entwicklung

Das „Besondere" der Sexualität von Menschen mit Lernschwierigkeiten bzw. geistigen Behinderungen kann in der Diskrepanz von körperlicher und emotional-intellektueller Entwicklung liegen. Die körperlich-sexuelle Entwicklung von Menschen mit und ohne geistige Behinderung unterscheidet sich bis auf wenige Ausnahmen nicht voneinander. Die emotional-intellektuelle Entwicklung verläuft bei Men-

schen mit geistiger Behinderung hingegen manchmal anders und nicht so fließend wie bei Menschen ohne Behinderung. Sie kann z. B. lange Phasen auf einem Niveau verbleiben. Dies hat Auswirkungen auf die psychosexuelle Entwicklung, d. h. auf Verhalten und Erleben der Personen. Das bedeutet keineswegs, dass Menschen mit schweren Beeinträchtigungen weniger sexuelle Bedürfnisse haben, sondern die Phasen des „Körperentdeckens" oder des analen oder oralen Lustempfindens stehen länger und manchmal lebenslang im Vordergrund, so wie sie für die psychosexuelle Entwicklung im frühen Kindesalter typisch sind.

Kinder und Jugendliche mit Behinderung:
Wichtige Einflussfaktoren für Prävention und Sexuelle Bildung

- gesellschaftliche Abwertung
- mehr Abhängigkeit und Fremdbestimmung
- wenig Beteiligung an (Lebens-)Entscheidungen
- Besonderheiten der Kommunikation und Interaktion
- wenig positive Körpererfahrungen
- kaum Erfahrungen mit Selbstwirksamkeit
- wenig Wissen über Sexualität und wenig Gelegenheit, Sexualität auszuprobieren
- wenig Wissen über sexuelle Gewalt und wenig Wissen darüber, wie man sich schützen oder wehren kann
- fehlende Informations- und Unterstützungsangebote

8.3 Sexualität als Thema in Einrichtungen und Diensten

Aus den bisher beschriebenen Ausführungen werden vier Aspekte besonders deutlich:

- Sexuelle Bildung ist im Kinder- und Jugendalter eine notwendige, bedeutsame und wichtige Aufgabe der Persönlichkeitsbildung und Prävention.
- Kinder und Jugendliche mit Behinderung sind besonders vulnerabel. Umso wichtiger sind professionelle und gezielte Angebote Sexueller Bildung.
- Sie sind nicht ausreichend über ihre Rechte auf sexuelle Selbstbestimmung informiert.
- Kinder und Jugendliche mit Behinderungen brauchen wie alle anderen gendersensible Angebote und Erfahrungsräume.

Diesen Aufgaben dürfen sich Einrichtungen und Dienste nicht entziehen, die Kinder und Jugendliche mit Behinderung begleiten. Sie müssen die Eltern oder andere Sorgeberechtigte bei diesen weitreichenden Aufgaben unterstützen.
Pädagogische Konzepte sind deshalb unverzichtbar und müssen die Bereiche der Sexuellen Bildung und Prävention gleichermaßen beinhalten. Auch wenn vielerorts klar ist, dass Sexualität ein grundlegendes Thema ist und Prävention eine wichtige Aufgabe darstellt, erfolgt die praktische Umsetzung häufig nur in Ansätzen, allzu oft zögerlich und nicht systematisch. Damit besteht die Gefahr, dass wenig erfolgreich gearbeitet wird, die Ergebnisse frustrieren und die Motivation verloren geht. Es kann z. B. passieren, dass in einer Einrichtung endlich die dringend notwendige Diskussion über sexualisierte Gewalt gegen Kinder, Jugendliche und Erwachsene geführt wird, aber aus Mangel an Wissen und/oder einem umsetzbaren Konzept als Thema negativ besetzt wird und dadurch das Recht auf sexuelle Selbstbestimmung bzw. Sexuelle Bildung völlig aus den Augen verloren wird. Beides sind jedoch Inhalte eines förderlichen Schutzkonzepts.
Ein Blick in die derzeitige Praxis mancher Einrichtungen und Dienste zeigt auch, dass einzelne Maßnahmen nur begrenzte (Aus-)Wirkungen haben und sich Maßnahmen sogar zum Teil grundlegend widersprechen.
Hieran wird ein weiteres grundlegendes Problem deutlich: Professionell Tätige werden immer noch nicht zwingend und ausreichend in ihrer Ausbildung auf die Thematiken Sexualität und sexualisierte Gewalt vorbereitet.
Die Dienste und Einrichtungen stehen nicht nur vor den genannten Herausforderungen und Problemen. Verunsicherte Angehörige, zu wenig finanzielle und personelle Ressourcen und nicht zuletzt unklare Zuständigkeiten von Ämtern und Behörden machen es noch schwieriger, sinnvoll und professionell präventiv zu arbeiten.
Eine der wesentlichen Erfahrungen aus der Arbeit mit dem Modellprojekt BeSt war, dass die größtmögliche Basis für die Umsetzung eines Schutzkonzepts und der dazugehörigen Bausteine geschaffen wird, wenn Mitarbeitende und Leitung in einen Prozess eingebunden sind, wenn sie – anstelle von

Einzelmaßnahmen – ihr Erfahrungswissen teilen und gemeinsam Schritte entwickeln, die zur Einrichtung und ihren Bedarfen sowie denen der Kinder und Jugendlichen passen.

8.4 Entstehung und Inhalte eines sexualpädagogischen Konzepts

Prävention kann nur nachhaltig und wirksam sein, wenn es ein sexualpädagogisches Konzept gibt und dieses Bestandteil eines Schutzkonzepts ist *(Siehe dazu auch Kapitel 3)*.
Im Folgenden werden zentrale Inhalte eines sexualpädagogischen Konzepts benannt und der Entstehungsprozess an einem Beispiel illustriert.
Ein sexualpädagogisches Konzept beschreibt die Ziele, Inhalte, Aufgaben sowie konkrete Maßnahmen zur Umsetzung im Zusammenhang mit sexueller Bildung. Mit einem Konzept werden also die inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen, um den unterstützten Menschen eine selbstbestimmte und positive sexuelle Entwicklung zu ermöglichen und um sie vor sexuellen Grenzverletzungen zu schützen.
Es enthält Informationen darüber, welches **(Selbst-)Verständnis** eine Einrichtung von Sexualität, Sexueller Bildung und Prävention hat, welche sexualitätsbezogenen **Themen und Inhalte** sie als relevant für ihre Arbeit erachtet und welche **Maßnahmen** sie konkret und dauerhaft durchführen wird. Es benennt Verantwortlichkeiten für die Umsetzung sowie interne und externe Ansprechpersonen und auch, welche zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.
Das Konzept ist das Ergebnis eines Reflexionsprozesses der Einrichtung und folgt idealerweise einem strukturierten, schrittweisen Vorgehen. Eine gründliche Ist-Analyse bildet den Ausgangspunkt der Bemühungen.

Zur Sicherung der Nachhaltigkeit wird das Konzept von einer Gruppe von Mitarbeitenden der Einrichtung aus unterschiedlichen Ebenen und Bereichen erstellt, damit die verschiedenen Blickwinkel einbezogen werden. Eine externe Expertin oder ein Experte zum Bereich Sexualpädagogik und Prävention begleitet die Gruppe und moderiert den Prozess. Durch die Einbindung einer externen Unterstützung kann gewährleistet werden, dass Prozesse nicht intern blockiert werden und dass blinde Flecken der Institution wahrgenommen und angesprochen werden. Sie sorgt zudem für Transparenz, was für dieses Themengebiet unentbehrlich ist, und bringt spezifisches Wissen zu sexualpädagogischer Arbeit und deren Verortung im Schutzkonzept ein.

8.5 Der Prozess der Konzepterstellung: ein Beispiel aus der BeSten Praxis

Jedes Konzept und auch jeder Prozess der Konzepterstellung wird an die spezifischen Bedarfe der Einrichtung angepasst. Obwohl diese Prozesse unterschiedlich verlaufen, sollen hier anhand eines Beispiels aus der Praxis im Rahmen des Modellprojekts BeSt die zentralen Schritte zur Entstehung eines sexualpädagogischen Konzepts skizziert werden.

Die Einrichtung

Angesiedelt war die Maßnahme bei einem großen Träger der Eingliederungshilfe in einer deutschen Großstadt, der in verschiedenen Arbeitsbereichen Erwachsene sowie Kinder und Jugendliche mit Behinderung und deren Familien unterstützt. Der durch das BeSt-Projekt begleitete Bereich ist der Bereich „Familie", der gemäß den Ansprüchen des SGB XII und VIII unterschiedliche entlastende und unterstützende Leistungen für Familien mit Kindern mit Behinderung anbietet. Neben der aufsuchenden Arbeit in Familien macht der Träger direkte Angebote für die Kinder und Jugendlichen mit Behinderung (Gruppenangebote, Horte, Schulassistenz, Ferienreisen). Zu den Mitarbeitenden gehören etwa 40 hauptamtliche Kräfte und weit mehr Honorarkräfte.
Ein anerkanntes Schutzkonzept lag vor der Beteiligung am BeSt-Projekt vor. Jedoch war den Verantwortlichen klar, dass das behördlich vorgegebene Schutzkonzept nur der erste wichtige Schritt war, um die Unterstützung und den Schutz der Kinder und Jugendlichen bestmöglich zu sichern. Insofern nahm die Einrichtung am BeSt-Projekt teil und wurde von der zuständigen Fachberatungsstelle *PETZE – Institut für Gewaltprävention* begleitet.

In der **Auftragsklärung** wurde Folgendes vereinbart:

- Prävention
  Durchführung des Bildungs- und Präventionsprogramms „Ben und Stella"
- Fortbildung
  2-tägige Basisschulungen für alle hauptamtlichen Mitarbeiter*innen
- **3-tägige Zusatzqualifizierung für eine Multiplikator*innengruppe**, die die Honorarkräfte und ehrenamtlich Tätigen sensibilisieren soll
- Organisationsberatung
  Aufbau eines Kompetenzteams, bestehend aus 7 Personen aus den unterschiedlichen Bereichen der Abteilung (Familienangebote, Treffpunkte, Hort, Reisen), sowie den Kinderschutzfachkräften und der Bereichsleitung (7 Tage für den Prozess der Organisationsentwicklung, Treffen im sechs- bis achtwöchigen Turnus)

Das Kompetenzteam macht sich auf den Weg

Die Teilnehmenden des Kompetenzteams hatten vorab eine 2-tägige Basisschulung zu Sexualität und Prävention besucht. In der ersten Sitzung wurde unter Beteiligung der Gesamtleitung der Einrichtung und einer Mitarbeiterin des Qualitätsmanagements eine Risiko- und Potenzialanalyse gemacht. Das Ergebnis machte deutlich, dass im Bereich Schutzkonzepte Probleme und Defizite bestehen. Das Team wollte sich in der folgenden Arbeit auf vier ‚Baustellen' konzentrieren, die in den sechs Tagen weiterer gemeinsamer Arbeit angegangen werden sollten:

1. Erstellung eines sexualpädagogischen Konzepts
2. Erstellung eines nachhaltigen Fortbildungs- bzw. Sensibilisierungskonzepts für die haupt- und nebenamtlichen Mitarbeitenden
3. Überprüfung des Prozesses der Auswahl und Einstellung von Mitarbeiter*innen und Erstellung einer Selbstverpflichtungserklärung
4. Erstellung bzw. Anpassung der Verfahrensanweisung für den Umgang mit Verdacht auf sexualisierte Gewalt

Da die Erstellung des sexualpädagogischen Konzepts nur eines von vier Themen war, wurde die zur Verfügung stehende Zeit aufgeteilt, wobei fünf halbtägige Sitzungen, bei denen nahezu alle Beteiligten anwesend waren, auf diesen Auftrag entfielen.

Vereinbarungen zum Umfang und zum Aufbau

Beim zweiten Treffen wurde mit dem Tagesziel „Grundriss des Sexualpädagogischen Konzepts", d. h. dem Erfassen von Umfang und Aufbau gearbeitet. Zum Einstieg machte der begleitende BeSt-Mitarbeiter einen fachlichen Input und stellte verschiedene sexualpädagogische Konzepte vor, um die Bandbreite der Inhalte, Aufgaben und Maßnahmen zu verdeutlichen. Das Kompetenzteam diskutierte die Eckpunkte des zu erstellenden Konzepts und einigte sich auf einen Umfang von ca. 10 bis 12 DIN-A4-Seiten, lesbar und transparent mit ausreichend Platz zur Darstellung der Inhalte sowie deren grobe Gliederung.

Es wird konkret: Schreiben – Diskutieren – Verändern

Erfahrungsgemäß beginnt nach der Erstellung der Gliederung und der Festlegung der Inhalte ein zugleich spannender, aber auch störanfälliger Prozess, da es fortan darum geht, allgemeine Aussagen in praktisches Handeln umzuformen.

Einzelne Mitglieder des Kompetenzteams hatten nach dem zweiten Treffen die Aufgabe übernommen, zu den verabredeten Gliederungspunkten und Inhalten Textvorschläge zu machen. Diese Entwürfe wurden in den folgenden Sitzungen diskutiert und abgestimmt. Gemäß der inhaltlichen Gliederung wurden zunächst allgemeine Ziele und Inhalte der sexualpädagogischen Arbeit in der Einrichtung formuliert und festgehalten. Auf diese Grundlage wurden dann konkrete und identifizierbare Maßnahmen bestimmt, mit denen die Ziele in der Praxis umgesetzt werden sollten.
Die externe Begleitung stellte das betreffende Fachwissen zur Verfügung, bot methodische Gestaltung an, moderierte Diskussionen und Abstimmungsprozesse, strukturierte und begleitete die Gruppe in und durch den Prozess.

Finale Abstimmungen

Der fertige Entwurf des sexualpädagogischen Konzepts wurde zusammen mit den anderen vom Kompetenzteam entwickelten Bausteinen (Selbstverpflichtungserklärung, Fortbildungskonzept, Verfahrensplan) der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat und anderen relevanten internen Stellen vorgelegt. Diese kommentierten das Konzept im Hinblick auf die nachhaltige Umsetzung. In der sich anschließenden letzten Sitzung des Kompetenzteams wurden diese Kommentare zusammengetragen, und das Konzept wurde präzisiert.
In dieser Sitzung wurde schließlich auch festgelegt, welche Mitarbeiter*innen(gruppen) für welche Aufgaben künftig zuständig sind, beispielsweise Präsentation und Einführung des Konzepts in die Teams, Ernennung von Multiplikator*innen bzw. Themenverantwortlichen sowie Übersetzung des Konzepts in Leichte Sprache und Einbindung der Selbstvertretung in die weitere Umsetzung.

Abschließend seien hier noch einmal die wichtigsten Elemente und Schritte des Prozesses benannt:

- Die Einrichtungsleitung war über alle Schritte informiert und stellte ausreichende Ressourcen zur Verfügung.
- Ein internes Kompetenzteam aus sieben Personen aus den unterschiedlichen Bereichen und Ebenen der Einrichtung wurde gebildet.
- Alle Angehörigen des Kompetenzteams wurden vorab zwei Tage zu den Themen Sexualität und Prävention im Kontext von Kindern und Jugendlichen mit Behinderung fortgebildet.
- Sieben Tage wurden für den Prozess der Organisationsentwicklung vereinbart. Die Treffen fanden im sechs- bis achtwöchigen Turnus statt.
- Das Kompetenzteam wurde durch eine externe fachbezogene Moderation begleitet und unterstützt, in diesem Fall durch den BeSt-Mitarbeiter. Dieser leitete den Prozess und die Sitzungen des Kompetenzteams.

- Die Erstellung des sexualpädagogischen Konzepts wurde nicht angeordnet. Sie war das Ergebnis der Risiko- bzw. Potenzialanalyse und wurde als wichtiges Tätigkeitsfeld von allen gemeinsam herausgearbeitet.
- Das sexualpädagogische Konzept wurde sinnvoll in den Gesamtplan der präventiven Bemühungen (Schutzkonzept) integriert.
- An fünf Terminen traf sich das Kompetenzteam halbtägig, um am sexualpädagogischen Konzept zu arbeiten und einen Entwurf vorzulegen. Von Treffen zu Treffen wurden spezifische Arbeitsaufträge von Einzelnen aus dem Kompetenzteam und der Prozessbegleitung übernommen.
- Der fertige Entwurf des Konzepts wurde internen Schnittstellen (QM, Betriebsrat, Interessensvertretung) sowie der Einrichtungsleitung vorgestellt und dort weiter abgestimmt.
- Im BeSt-Prozess wurde das Sexualpädagogische Konzept fertig gestellt und die drei weiteren Aufgabenbereiche *(siehe oben)* erfolgreich bearbeitet.

Das Konzept und alle weiteren Arbeitsergebnisse wurden abschließend auf zwei halbtägigen Informations- und Austauschveranstaltungen allen Mitarbeitenden der Einrichtung vorgestellt.
Das Kompetenzteam wird nach Ende des Modellprojekts BeSt weitergeführt. Es kümmert sich nun um die Umsetzung und um die Weiterentwicklung und gewährleistet so die Nachhaltigkeit der Ergebnisse und den weiteren Prozess der Umsetzung.
Die Einrichtungsleitung schätzt die Arbeit des Kompetenzteams als sehr wichtig ein und stattete es mit entsprechenden Personal- und Zeitressourcen aus.

Literatur

BMFSFJ – Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2011). Abschlussbericht. Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich. http://bmfsfj.de/blob/93204/2a2c26eb1dd-477abc63a6025bb1b24b9/abschlussbericht-runder-tisch-sexueller-kindesmissbrauch-data.pdf. Aufgerufen 12.03.2020.

Ortland, Barbara (2016). Sexuelle Selbstbestimmung von Menschen mit Behinderung. Grundlagen und Konzepte für die Eingliederungshilfe. Stuttgart: Kohlhammer.

Sielert, Uwe (2015). Einführung in die Sexualpädagogik (2.Aufl.). Weinheim: Beltz.

Sigusch, Volkmar (2013). Sexualitäten. Eine kritische Theorie in 99 Fragmenten. Frankfurt a. M.: Campus.

Specht, Ralf (2017). Hat die sexualfreundliche Zukunft schon begonnen? In: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (Hg.), Forum Sexualaufklärung und Familienplanung, Heft 1, 2017, S. 7–9.

Online abrufbar unter: https://forum.sexualaufklaerung.de/index.php?id=127. Aufgerufen 12.03.2020.

Valtl, Karlheinz (2013). Sexuelle Bildung: Neues Paradigma einer Sexualpädagogik für alle Lebensalter. In: Renate-Berenike Schmidt & Uwe Sielert, Handbuch Sexualpädagogik und Sexuelle Bildung. (2. Aufl.) Weinheim: Beltz Juventa. S. 125–140.

Weltgesundheitsorganisation, Regionalbüro für Europa. Definition Sexuelle und reproduktive Gesundheit. http://www.euro.who.int/de/health-topics/Life-stages/sexual-and-reproductive-health/news/news/2011/06/sexual-health-throughout-life/definition. Aufgerufen 12.03.2020.

9. Präventions- und Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen

Kerstin Kremer, Nina Krengel

9.1 Präventions- und Bildungsangebote als Recht von Kindern und Jugendlichen

„Ich wusste gar nicht, dass ich so viele Rechte habe! Cool!"
Junge, 10 Jahre[1]

Institutionen, in denen Kinder und Jugendliche leben, lernen und betreut werden, sind in der Verantwortung, sichere Orte für die Mädchen und Jungen zu schaffen. Sie sind gefordert, Strukturen so zu verändern, dass sexualisierte Gewalt verhindert oder erschwert wird. Sicherheit und Schutz sind jedoch nicht die einzigen Ziele eines Schutzkonzepts.
Kinder und Jugendliche haben Rechte, die sie zu selbstbestimmten Gestalter*innen ihres Lebens machen. Diese Tatsache wurde durch die UN-Kinderrechtskonvention (UNKRK) unterstrichen *(siehe auch Kapitel 1)*. Schutzkonzepte, die die Rechte der Mädchen und Jungen beachten, wollen nicht nur schützen, sondern stärken, Selbstbestimmung ermöglichen, Kinder und Jugendliche mit einbeziehen und somit Kinderrechte wahren und umsetzen.

> „Das Kindheitsverständnis der UNKRK macht sie [die Kinder und Jugendlichen – Anm. d. Verf.] zu Akteurinnen mit eigenen Rechten. Es wird Schutz (Protection) in einer Verknüpfung mit Beteiligung (Participation) und Erziehung, Bildung und Förderung (Provision) verstanden. So haben Kinder ein Recht darauf, dass ihnen alle sie betreffenden Informationen in einer Sprache zugänglich sind, die sie in ihrer Lebenssituation verstehen können"
> *(Fegert et al., 2017, S. 15).*

1 Zitat aus der Arbeit mit Kindern mit Beeinträchtigung im Bildungs- und Präventionsprogramm „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!"

Wissensvermittlung zu Kinderrechten

Kinderrechte müssen strukturell in der Konzeption, in der Haltung und dem alltäglichen Miteinander verankert und erfahrbar gemacht werden. Kinder und Jugendliche brauchen Wissen darüber, dass und welche Rechte sie haben. Nur so können sie diese einfordern und geltend machen. Mitarbeitende stehen demnach in der Verantwortung, sie aktiv über ihre Rechte zu informieren und zu unterstützen, ihre Rechte wahrnehmen zu können.

Wissensvermittlung zu Sexualität und sexualisierter Gewalt

In der Vergangenheit wurde Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen mit Behinderung häufig ihre Sexualität abgesprochen. Die Einschränkung bzw. das Absprechen selbstbestimmter Sexualität und Bevormundung fördern und erleichtern jedoch das Ausüben von sexualisierter Gewalt. Eine umfassende Aufklärung ist demnach die Voraussetzung dafür, sexuellen Handlungen selbstbestimmt zuzustimmen oder diese ablehnen zu können *(siehe dazu auch Kapitel 7)*.
Auch bei dem Thema sexualisierte Gewalt haben Kinder und Jugendliche mit Behinderung häufig ein Wissensdefizit. Gleichzeitig haben sie jedoch häufiger mit sexualisierter Gewalt zu tun, als Erwachsene annehmen. Neben der erhöhten Betroffenheit führt die verstärkte Medienpräsenz zu einer Konfrontation mit dem Thema. Sie hören den Begriff „sexueller Missbrauch" im Radio, lesen Berichterstattungen im Internet und sehen Bilder davon im Fernsehen.
Auf der anderen Seite haben Erwachsene Sorge, ihre Kinder zu überfordern oder sie zu verängstigen, indem sie mit ihnen über sexualisierte Gewalt sprechen. Angst entwickelt sich aber vor allem dann, wenn Kinder und Jugendliche nicht genau wissen, was eigentlich unter sexualisierter Gewalt verstanden wird oder wenn sie mit nicht alters- oder entwicklungangemessenen Informationen konfrontiert werden.
Wie bei anderen Themen, die Kinder oder Jugendliche betreffen, ist es ihr Recht, informiert und miteinbezogen zu werden. Insbesondere, weil gleichaltrige Freunde und Freundinnen oft als erste Ansprechpersonen genutzt werden, brauchen nicht nur Erwachsene, sondern auch Kinder und Jugendliche selbst Wissen, Sprache und Handlungsmöglichkeiten. Sie sollen informiert werden, ohne Verängstigung und gleichzeitig ohne Verharmlosung.
Sexualisierte Gewalt ist jedoch nicht einfach zu definieren. Dementsprechend herausfordernd kann die Wissensvermittlung dazu sein. Im Kontext der Behindertenhilfe kommt erschwerend hinzu, dass es eine erhöhte Notwendigkeit und Abhängigkeit in Situationen gibt, in denen Kinder und Jugendliche grenzüberschreitende Handlungen aushalten müssen. Alltägliche Pflegehandlungen wie das Geduschtwerden können aufgrund der Verletzung der Schamgrenzen als Grenzüberschreitung erlebt werden. Des Weiteren haben Kinder und Jugendliche oft nicht die Möglichkeit zu entscheiden, wann und von wem diese intimen Handlungen ausgeführt werden. Wenn Kindern und Jugendlichen in der Präventionsarbeit vermittelt werden würde, dass „das ungewollte Berühren der Geschlechtsteile se-

xualisierte Gewalt ist", wären die meisten Pflegehandlungen als diese einzuordnen. Dies würde alle Pflegenden als sexuell übergriffig darstellen. Definitionen aus Präventionskonzepten, die das unerlaubte Berühren der Genitalien als sexualisierte Gewalt beschreiben, sind demnach nicht auf Pflegesituationen anwendbar. Dies bedeutet jedoch nicht, dass Menschen, die notwendige pflegerische Tätigkeiten übernehmen, die Erlaubnis zu grenzüberschreitenden Handlungen haben.
Für die Behindertenhilfe braucht es demnach Erklärungen, die Kinder und Jugendliche verständlich und altersangemessen über Formen sexualisierter Gewalt, Täterstrategien, Machtmissbrauch und Hilfemöglichkeiten unter Berücksichtigung ihrer Lebenswelt informieren. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erhöht die Chance, im Falle eigener Betroffenheit oder bei Beobachtung eines Fehlverhaltens zu reagieren, davon berichten zu können und somit frühzeitig Hilfe zu bekommen oder zu initiieren. Erwachsene müssen Verantwortung übernehmen und Wissen sowie Handlungsmöglichkeiten aktiv vermitteln. Dazu braucht es explizite Angebote, die fest im Konzept der Einrichtung verankert sind.

Wissensvermittlung zum Schutzkonzept der Einrichtung

Kinder und Jugendliche brauchen Kenntnis darüber, dass es Maßnahmen zur Umsetzung und Wahrung ihrer Rechte gibt und welche Konsequenzen bei Verletzung oder Missachtung folgen. Dies ist besonders wichtig, weil Betroffene häufig ihre Erfahrungen verschweigen, wenn sie die Folgen des Anvertrauens nicht einschätzen können (vgl. Schloz et al., 2017, S. 29).
Die Kinder und Jugendlichen müssen dabei nicht im Detail wissen, wie Handlungspläne oder Schutzkonzepte gestaltet werden. Sie brauchen aber Kenntnisse über entsprechende Beschwerdemöglichkeiten. Das wichtigste Signal in Bildungs- und Präventionsangeboten ist, dass Kinder und Jugendliche eine Sprachfähigkeit erlangen und eine Erlaubnis sowie Akzeptanz spüren, über Sexualität und sexualisierte Gewalt zu sprechen (vgl. ebd., S. 30).

9.2 Anforderungen an Präventions- und Bildungsangebote in der Behindertenhilfe – Prävention als ein Baustein von vielen

„Ich darf nein sagen? Da hört doch gar keiner drauf."
Junge, 16 Jahre[2]

Einbettung in ein Schutzkonzept

Für die Präventions- und Bildungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen mit oder ohne Behinderungen gelten dieselben Grundsätze. Für beide Zielgruppen gilt, dass die Information und Stärkung der Kinder und Jugendlichen zwar bedeutsam ist, die Verantwortung für den Schutz jedoch niemals bei ihnen allein gelassen werden darf. Dies gilt im Besonderen für Kinder und Jugendliche mit Beeinträchtigung, da ihre Selbstschutzfähigkeiten und Handlungsmöglichkeiten häufig begrenzter sind. So stellen Präventions- und Bildungsangebote immer nur einen Baustein in einer umfassenden Präventionsstrategie dar (vgl. Kindler, 2014, S. 81; vgl. DGfPI, 2018, S. 2). Die Präventionsarbeit für Kinder und Jugendliche mit Behinderungen muss zielt an die spezifischen Bedürfnisse, Kompetenzen und Lebenswelten angepasst werden (vgl. Mickler, 2003, S. 70; vgl. Bienstein & Verlinden, 2018, S. 483f).
Macht, Abhängigkeit und Fremdbestimmung sind immanente Themen der Behindertenhilfe. Ein Schutzkonzept bietet eine Möglichkeit, einen angemessenen Umgang damit zu finden.

Eine Risiko- und Ressourcenanalyse bietet das Fundament für eine systematische Reflexion und Veränderung der unterschiedlichen Machtverhältnisse und -beziehungen (vgl. Kadera et al., 2018, S. 679). Die **Sensibilisierung** der Fachkräfte für Diskriminierungen, Grenzverletzungen, sexuelle Übergriffe und sexuellen Missbrauch ist ein wesentlicher Teil in der Präventionsarbeit. Ein Perspektivwechsel und die Arbeit an der Haltung schaffen ein Bewusstsein für einen grenzwahrenden, achtsamen Umgang miteinander. Damit Kinder und Jugendliche verstehen können, welches Verhalten von den Mitarbeitenden ihnen gegenüber angemessen ist und welches nicht, sollte ein – allen bekannter – **Verhaltenskodex** regeln, wie in dem jeweiligen Kontext pädagogische Nähe und Distanz gestaltet wird. Insbesondere die Thematisierung von Grenzüberschreitungen in Pflegesituationen sowie die Erlaubnis, – trotz Loyalität und Abhängigkeit – Kritik äußern zu können, ist ein wesentlicher Bestandteil in der Präventionsarbeit.
Die Thematisierung von Grenzverletzungen und sexualisierter Gewalt kann Kinder und Jugendliche ermutigen, über die eigene Betroffenheit zu sprechen. Dabei wenden sie sich überwiegend an alltäglich vertraute Fachkräfte und Gleichaltrige.
Die Sprachfähigkeit im Team wie auch die Kenntnis von **Handlungsplänen** erhöhen die Bereitschaft, bei Hinweisen auf sexualisierte Gewalt tätig zu werden (vgl. Kindler, 2014, S. 83). Um Kindern und Jugendlichen eine Gesprächsbereitschaft zu signalisieren, benötigen Bezugspersonen Unterstützung

2 Zitat aus der Arbeit mit Jugendlichen mit Beeinträchtigung im Bildungs- und Präventionsprogramm „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!"

in Form von **Fortbildung, Supervision und Austausch** mit zum Thema erfahrenen Fachkräften. Insbesondere das Wissen über Signale von Kindern und Jugendlichen mit Beeinträchtigungen sowie den Umgang mit Äußerungen, die aufgrund sprachlicher Barrieren nicht oder nur teilweise verstanden werden können, stärkt die authentische Bereitschaft, für das Thema sexualisierte Gewalt ansprechbar zu sein.

Konzepte zur Sexualpädagogik und Partizipation fördern die Selbstbestimmung, Stärkung und Ermächtigung der Jungen und Mädchen mit Beeinträchtigung. Ein **sexualpädagogisches Konzept** setzt voraus, dass Sexualität als etwas Positives gesehen und vermittelt wird. Es ermöglicht den Kindern und Jugendlichen ein entsprechendes Vokabular sowie eine gesunde und selbstbestimmte Sexualentwicklung. Auch die Vermittlung, dass der eigene Körper liebens- und schützenswert ist, bedarf einer besonderen Aufmerksamkeit im Kontext der Behindertenhilfe. Kinder und Jugendliche, denen in Präventions- und Bildungsangeboten vermittelt wird, dass sie Widerstand zeigen dürfen, brauchen auch im Alltag das Erleben von Selbstwirksamkeit sowie Übung in Grenzziehung und Bedürfnisäußerung

Partizipationskonzepte schwächen das Machtgefälle gegenüber Erwachsenen und stärken die Position der Kinder und Jugendlichen. Sollten Rechte der Kinder und Jugendlichen jedoch verletzt oder missachtet werden, ermöglicht ein **Beschwerdeverfahren** die Mitteilung dessen. Kinder und Jugendliche erleben dadurch, dass sie Erwachsene kritisieren dürfen, dass diese nicht unfehlbar sind und dass sie selbst in ihren Angelegenheiten ernst genommen werden. Erwachsene sind demnach gefordert, ein Begriffsverständnis von Beschwerde zu entwickeln, das nicht ausschließlich negativ konnotiert ist, sondern als Chance für die Reflexion der eigenen Arbeit begriffen werden kann.

Prävention wird grundsätzlich **als Erziehungshaltung** verstanden. Die präventive Haltung, die sich im alltäglichen Umgang zeigt, ist noch bedeutender, falls einige Kinder und Jugendliche aufgrund starker oder schwerstmehrfacher Behinderung durch Präventions- und Bildungsangebote nur eingeschränkt erreicht werden können. Wenn bei Kindern und Jugendlichen die Möglichkeiten des Mitteilens eingeschränkt sind, sind Mitarbeitende besonders aufgefordert, Grenzen im alltäglichen Miteinander zu achten und kleinste Signale des Widerstands wahr- und ernst zu nehmen.

Anforderungen an Programmgestaltung und Material

Präventions- und Bildungsprogramme im Kontext der Behindertenhilfe benötigen Materialien, die die Lebenswelten der Kinder und Jugendlichen aufgreifen und ihre vielfältigen Stärken, Kompetenzen, aber auch Diskriminierungen und Beeinträchtigungen abbilden. Dabei braucht es z.B. eine klare Bildsprache, in der ohne Ablenkung der Inhalt des Bildes oder des Filmes deutlich wird. Leichte oder mindestens einfache Sprache erleichtert das Verständnis und ermöglicht es Kindern und Jugendlichen mit unterschiedlichen Lesefähigkeiten, Inhalte und Arbeitsaufträge zu verstehen. Mehrtägige Programme, die ein gutes Verhältnis aus Informationsvermittlung und praktischen Einheiten berücksichtigen, tragen mit wiederholten Übungen zur Erweiterung handlungspraktischer Kompetenzen bei. Für die Arbeit mit Kindern und Jugendlichen mit Behinderung braucht es eine große Methodenvielfalt, da sie aufgrund bisweilen begrenzter Konzentrationsfähigkeit und verschiedener Beeinträchtigungen auf eine höhere

Flexibilität in der Kompetenzvermittlung angewiesen sind. Präventions- und Bildungsangebote müssen methodisch demnach immer an die jeweiligen, meist sehr heterogenen Gruppen angepasst werden. Nicht zuletzt sollen die Materialien dem stärkenden Charakter von Prävention entsprechen. Materialien, Spiele und Übungen sollen für Kinder und Jugendliche ansprechend sein und Spaß machen. Fachkräfte, die die Präventions- und Bildungsprogramme durchführen, brauchen nicht nur Wissen im Bereich Prävention von sexualisierter Gewalt, sondern benötigen auch Kenntnisse über verschiedene Formen von Beeinträchtigungen und den Umgang mit diesen.

Arbeits- und Rahmenbedingungen für Präventions- und Bildungsprogramme

Neben der Einbettung in ein Schutzkonzept und geeignetem Material spielen für das Gelingen von Präventions- und Bildungsarbeit die **Arbeits- und Rahmenbedingungen** eine entscheidende Rolle (vgl. Kadera et al., 2018, S. 671). Institutionen sind gefordert, die Umsetzung durch geeignete Rahmenbedingungen zu erleichtern und zu ermöglichen.

Die Präventions- und Bildungsarbeit darf nicht nur an eine oder einzelne Mitarbeitende geknüpft sein, sondern ist eine **Teamleistung**. So braucht es zwar feste Zuständigkeiten, aber auch das Engagement und die Zusammenarbeit von vielen. Notwendig sind beispielsweise Absprachen über den Zeitpunkt, die Teilnehmenden, die Raumnutzung sowie die Koordination von einrichtungsinternen Aktivitäten. Möglicherweise muss ein Teil des Teams die Arbeit auffangen, wenn für die Umsetzung des Programms bspw. die Kollegin im Gruppendienst fehlt. Es wird **Zeit** für diese Aufgabe benötigt, nicht nur für die Durchführung, sondern auch für die Vor- und Nachbereitung. Um Präventions- und Bildungsarbeit mit Freude durchführen und sich als belastbare Ansprechperson zeigen zu können, brauchen Mitarbeitende verschiedene Strategien zur **Selbstfürsorge**. Neben persönlichen Entlastungsstrategien braucht es fest verankerte institutionelle Strukturen und Angebote zur Qualifizierung, kollegialen Beratung, Supervision und weiteren Möglichkeiten, die einen Ausgleich schaffen und gleichzeitig **Reflexion** ermöglichen. Die bewusste Wahrnehmung und Gestaltung des Spannungsbereichs von Nähe und Distanz – insbesondere in der Behindertenhilfe – trägt zu einem professionellen pädagogischen Handeln bei.

Prävention beinhaltet kindbezogene Angebote, die in ein Gesamtkonzept zum Schutz vor sexualisierter Gewalt eingebettet sind. Gleichzeitig brauchen Schutzkonzepte Präventions- und Bildungsangebote, die Kinder und Jugendliche explizit über ihre Rechte, sexualisierte Gewalt und Bestandteile des Schutzkonzepts informieren.

Schutzkonzepte und Präventionsangebote bedingen sich wechselseitig und ermöglichen ausschließlich in Verbindung miteinander den Schutz vor sexualisierter Gewalt.

9.3 Konkrete Umsetzung am Beispiel des Präventions- und Bildungskonzepts „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“

„Ich freue mich auf das Thema sexueller Missbrauch, dann redet da mal einer mit uns drüber.“
Mädchen, 13 Jahre[3]

Das Präventions- und Bildungskonzept „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“ ist ein Baustein des bundesweiten Modellprojekts „BeSt – Beraten und Stärken – 2015 bis 2020“. Es schließt an die beiden Bausteine „Organisationsentwicklung“ und „Fortbildung“ an. Es ergänzt und vervollständigt diese im Gesamtkonzept zum Schutz vor sexualisierter Gewalt. Das Modellprojekt wurde für (teil)stationäre Einrichtungen der Behindertenhilfe entwickelt sowie für Einrichtungen, die ein inklusionsorientiertes Angebot haben. Zielgruppe des Präventions- und Bildungskonzepts sind Kinder und Jugendliche im Alter zwischen 8 und 18 Jahren mit einer geistigen Behinderung sowie einer möglichen zusätzlichen Körper- und/oder Hörbehinderung.
Vor Beginn der Präventionsarbeit mit den Kindern und Jugendlichen mussten Mitarbeitende und Leitungskräfte zum Thema sexualisierte Gewalt fortgebildet sein, um dann auf ein mögliches Anvertrauen angemessen reagieren zu können.

Das **Präventions- und Bildungskonzept** umfasst ein sechstägiges Programm sowie begleitende Elternarbeit, Bildungsmaterialien, eine Homepage für Kinder, Jugendliche und Erwachsene sowie eine Qualifizierung für Fachkräfte.

Das Programm verfolgt die Ziele,

- Kinder und Jugendliche über ihre Rechte zu informieren
- bei der Wahrnehmung und Benennung von Gefühlen und Bedürfnissen zu unterstützen
- Grenzen wahrzunehmen und zu setzen
- Begriffe und Wissen über den Körper und Sexualität zu vermitteln
- die Kinder und Jugendlichen über sexualisierte Gewalt zu informieren
- und Hilfs- und Unterstützungsangebote aufzuzeigen.

3 Zitat aus der Arbeit mit Kindern mit Beeinträchtigung im Bildungs- und Präventionsprogramm „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“

Präventions- und Bildungsprogramm und begleitende Elternarbeit

Das Programm wird an sechs Tagen in der Einrichtung durchgeführt und hat sieben thematische Schwerpunkte (Gefühle, Körper, Berührungen, sexueller Missbrauch, Nein sagen und zeigen, Hilfe holen). An jedem Tag wird ein Thema bzw. am vierten Tag werden zwei Themen mit den Kindern und Jugendlichen besprochen.

Alle Bausteine des Präventions- und Bildungsprogrammes „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!" stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Thema sexualisierte Gewalt. Sie verfolgen das Ziel, Kinder und Jugendliche zu informieren und zu stärken. Das Präventions- und Bildungsprogramm zeichnet sich dadurch aus, dass es die Benennung von sexuellem Missbrauch als einen expliziten Baustein hat und den Begriff auch im Titel führt. Diese ausdrückliche Benennung trägt zu einer Enttabuisierung und dem Sprechen über sexualisierte Gewalt bei. Kinder und Jugendliche sollen durch die Bezeichnung nicht verängstigt werden, sondern sexualisierte Gewalt als etwas An- und Aussprechbares erfahren. In einem eigenen Baustein wird mithilfe von altersgerechten Bild- und Filmmaterialien erklärt, was sexueller Missbrauch ist – ohne zu verunsichern oder zu überfordern. Hierbei ist es wichtig, dass die Arbeitsmaterialien selbst nicht als grenzverletzend oder übergriffig empfunden werden. Es werden dabei sowohl Männer als auch Frauen als Täter bzw. Täterinnen gezeigt, die jeweils verschiedene Strategien nutzen. Dadurch sollen Formen von sexualisierter Gewalt abgebildet und unterschiedliche Vorgehensweisen der Täter bzw. Täterinnen für Kinder und Jugendliche deutlich gemacht werden. Es sind sowohl Mädchen als auch Jungen in den Bildmaterialen von sexualisierter Gewalt betroffen.

Damit das Programm nicht als belastend erlebt wird, gibt es viele abwechslungsreiche Methoden und Spiele, die den Kindern und Jugendlichen viel Spaß machen. Da sich Lernen hauptsächlich über eine vertrauensvolle Beziehung und Freude vollzieht, sind diese Aspekte im Programm ebenfalls besonders wichtig. Dies deckt sich auch mit dem Grundsatz, dass Prävention stärken soll und Spaß machen darf. Um das Interesse der Kinder und Jugendlichen an dem Programm zu wecken und aufrechtzuerhalten, gibt es zwei Identifikationsfiguren, Ben und Stella. Diese führen mit verschiedenen Freunden und vielen Geschichten durch das Programm. Um die Identifikation zu erhöhen, sind vielfältige Lebensbereiche der Kinder und Jugendlichen mit Beeinträchtigung abgebildet. So nutzt Ben beispielsweise einen Rollstuhl und lebt in einer Behinderteneinrichtung. Stella hat Trisomie 21 und lebt mit ihrem kleinen Bruder bei ihrer Familie. Beides sind Behinderungsformen, welche die Kinder und Jugendlichen aus ihren eigenen Lebenswelten kennen. Aber auch erwachsene Bezugspersonen stellen den Bezug zur eigenen Lebenswelt her. Es werden beispielsweise unterstützende Eltern, eine gebärdende Betreuerin wie auch eine grenzüberschreitende Lehrerin dargestellt.

Ergänzend zu der Arbeit mit den Mitarbeitenden wird für die Eltern und Personensorgeberechtigten eine Informationsveranstaltung angeboten, auf der Inhalte des Programmes vorgestellt und Fragen oder Unsicherheiten geklärt werden. Darüber hinaus erhalten sie auch Informationsschreiben, die die Inhalte erläutern und Tipps zur Auseinandersetzung und Verstetigung der Themen für zu Hause bieten (vgl. DGfPI, 2019 S. 3).

Bildungsmaterialien

Die Bildungsmaterialien stellen viele unterschiedliche Lebenssituationen der Kinder und Jugendlichen in Einrichtungen dar und bilden gleichzeitig die Unterschiedlichkeiten von Behinderungsformen ab. Sämtliche Bilder sind speziell für das Programm entworfen wurden. Die dreijährige Entwicklungszeit ermöglichte es, die Materialien in der praktischen Anwendung auszuprobieren. Die Ideen, Fragen und Anmerkungen der teilnehmenden Kinder und Jugendlichen flossen direkt in die Überarbeitung der Materialien ein und haben diese maßgeblich geprägt. Diese partizipative Arbeitsweise erwies sich als ausgesprochen wertvoll. So wurde auf eine reduzierte Darstellung geachtet, und sämtliche ablenkende Zusatzdetails wurden aus Bildern entfernt. In der praktischen Arbeit und begleitenden Evaluationsforschung wurde deutlich, dass Kinder und Jugendliche mit Behinderungen eine klare Bildsprache benötigen. Die Bildinhalte wurden auf das Wesentliche reduziert und konnten anschließend deutlich besser erkannt werden. Um speziell auch Kinder und Jugendliche mit Hörbeeinträchtigung zu erreichen, wurden alle Arbeitsfilme in die deutsche Gebärdensprache übersetzt.
Für Jugendliche gibt es in einigen Bausteinen zusätzliches Bildmaterial, um auf die speziellen Themen dieser Altersgruppe gezielter eingehen zu können.
In der Durchführung des Programmes ist deutlich geworden, wie wichtig eine flexible Gestaltung des inhaltlichen Ablaufes ist. Durch eine große Vielfalt an Methoden und durch abwechslungsreiches Material kann auf die individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden eingegangen werden. So können beispielsweise immer wieder themenbezogenes kreatives Arbeiten und Gestaltungsmöglichkeiten eingesetzt werden, um Entspannung zu ermöglichen und die Konzentration wieder zu steigern. Durch Interaktionsübungen erproben die Teilnehmenden Handlungsmöglichkeiten im Alltag. Verschiedene Spiele sorgen für Bewegung und lockern den Tagesablauf auf. Gleichzeitig müssen die Methoden an die Zielgruppe angepasst werden, da sich beispielsweise nicht alle Übungen für Kinder und Jugendliche mit Hörbeeinträchtigung eignen.
Während des Programmes erarbeiten die Kinder und Jugendlichen ihre eigene Mappe, die mit entsprechenden Arbeitsblättern mit Bildern und möglichst wenig Text gefüllt wird. Diese Mappe dient zum Austausch, als Grundlage zur Weiterarbeit und als Erinnerung an die behandelten Themen.
Ein besonderer Fokus liegt auf der Selbstwertstärkung von Kindern und Jugendlichen. Dieser Aspekt zieht sich durch das gesamte Programm und wird am Ende durch die Verleihung einer Urkunde und einer Medaille hervorgehoben, um die gemeinsame Zeit und investierte Arbeit wertzuschätzen.

Homepage

Ergänzend zu der praktischen Durchführung des Programms kann mit den Kindern und Jugendlichen die Homepage von Ben und Stella (www.benundstella.de) angeschaut werden. Die Inhalte des Programms können dort in Form von Erklärungen und Videos selbstständig oder gemeinsam mit Eltern oder Fachkräften wiederholt werden. Ergänzt wird die Homepage durch einen separaten Bereich für Bezugspersonen, auf dem ebenfalls Informationen sowie Hilfe- und Unterstützungsmöglichkeiten aufgezeigt werden. Zusätzlich finden Bezugspersonen auf der Homepage Anregungen, wie sie Präventionsbotschaften im Alltag vermitteln können.

Screenshot der Startseite der Ben&Stella Homepage

Qualifizierung zur selbstständigen Durchführung des Präventionsprogrammes

Innerhalb der Projektlaufzeit wurde das Präventions- und Bildungsprogramm von Fachkräften der zehn kooperierenden Fachstellen durchgeführt. Um eine nachhaltige Implementierung zu gewährleisten, fanden bis Ende 2020 sechs Qualifizierungen zur selbstständigen Durchführung von Mitarbeitenden der teilnehmenden Einrichtungen statt. Voraussetzungen zur Teilnahme an der Qualifizierung sind eine pädagogische Grundausbildung, ein Nachweis über die Teilnahme an einer Grundlagenfortbildung zum Thema sexualisierte Gewalt sowie die Hospitation am Präventionsprogramm.

Die Qualifizierung hat einen zeitlichen Umfang von fünf Tagen und richtet sich an Fachkräfte der Präventionsarbeit sowie der Behindertenhilfe. In dieser Zeit werden die Grundlagen von Präventionsarbeit, strukturelle Rahmenbedingungen und Voraussetzungen in der Einrichtung, Umgang mit Offenbarungen, Vernetzung sowie die Selbstfürsorge der Fachkräfte thematisiert. Es ist eine umfassende Qualifizierung, die sich sehr dem praktischen Ausprobieren von Materialien und Methoden widmet und Freude an der Präventionsarbeit vermittelt. Gleichzeitig werden Sorgen und Befürchtungen der Fachkräfte aufgegriffen und besprochen. Besonders wichtig für gelingende Präventionsarbeit ist die Handlungssicherheit der durchführenden Fachkraft. In der Qualifizierung wird besonderen Wert darauf gelegt, dass die Fachkraft durch eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema sexualisierte Gewalt eine offene und kompetente Ansprechperson für Kinder und Jugendliche wird. Mit Teilnahem an der Qualifizierung kann das umfangreiche Bildungsmaterial erworben werden.
Die Qualifizierung trägt dazu bei, das Programm weiterhin in der Einrichtung durchzuführen und es nachhaltig zu verankern.
Zum Ende der Projektlaufzeit haben über 800 Kinder und Jugendliche an dem Präventions- und Bildungsprogramm teilgenommen (vgl. DGfPI, 2019, o. S.). Bislang sind 98 Fachkräfte für die selbstständige Durchführung qualifiziert.

Verstetigung

Das Präventionsprogramm wird auch nach Ende des Modellprojektes weiterhin von vielen der im Modellprojekt kooperierenden Fachstellen angeboten. Ebenfalls sollen die Qualifizierungen zur selbstständigen Durchführung des Präventionsprogrammes weiterhin angeboten werden.

Weitere Informationen hierzu finden Sie auf

- der Homepage des Bildungs- und Präventionskonzeptes „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid!“ – www.benundstella.de
- der Homepage der DGfPI e.V. – www.dgfpi.de
- sowie den Homepages der kooperierenden Fachstellen *(siehe Kapitel 14)*.

Literatur

Bienstein, Pia, & Verlinden, Karla (2018). Einrichtungen der Behindertenhilfe als Orte sexualisierter Gewalt. In: Alexandra Retkowski, Angelika Treibel & Elisabeth Tuider (Hrsg), Handbuch Sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

DGfPI – Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt e.V. (2018). Qualitätskriterien für die Prävention sexualisierter Gewalt gegen Mädchen und Jungen. https://www.dgfpi.de/files/presse-medien/broschueren/2018-10-24_Qualitaetskriterien_Praevention_Druckversion.pdf. Aufgerufen 21.12.2019.

DGfPI – Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung, -vernachlässigung und sexualisierter Gewalt e.V. (2019). Was tun gegen sexuellen Missbrauch? Ben und Stella wissen Bescheid! – Präventions- und Bildungsprogramm. https://www.dgfpi.de/index.php/BeStPräventionsprogramm.html. Aufgerufen 28.12.2019.

Fegert, Jörg M.; Schröer, Wolfgang; & Wolff, Mechthild (2017). Persönliche Rechte von Kindern und Jugendlichen. Schutzkonzepte als organisationale Herausforderungen. In: Mechthild Wolff, Wolfgang Schröer & Jörg M. Fegert (Hrsg.), Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kadera, Stepanka; Fuchs, Christina; & Tippelt, Rudolf (2018). Sexualisierte Gewalt: praktische Anforderungen an pädagogische Mitarbeiter/-innen und an Fortbildungen. In: Alexandra Retkowski, Angelika Treibel & Elisabeth Tuider (Hrsg.), Handbuch Sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Kindler, Heinz (2014). Wirkungen, Nebenwirkungen und ungelöste Probleme bei der Prävention von sexueller Gewalt gegen Kinder und Jugendliche. In: Karin Böllert & Martin Wazlawik (Hrsg.), Sexualisierte Gewalt. Institutionelle und professionelle Herausforderungen. Wiesbaden: Springer VS.

Mickler, Bärbel (2003). Anforderungen an Präventionsarbeit für Mädchen mit Behinderung. In: Sibylle Härtl & Adelheid Unterstaller (Hrsg.), Raus aus der Nische! Prävention von sexuellem Missbrauch als fester Bestandteil pädagogischen Handelns. München: AMYNA e.V.

Schloz, Carolin; Allroggen, Marc; & Fegert, Jörg M. (2017). Forschungsstand zur Umsetzung von Schutzkonzepten und Faktoren einer gelingenden Implementierung. In: Mechthild Wolff, Wolfgang Schröer & Jörg M. Fegert (Hrsg.). Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch. Weinheim Basel: Beltz Juventa.

10. Handlungspläne

Maren Kolshorn

Organisationen, die sich mit dem Thema sexualisierte Gewalt beschäftigen und Schutzkonzepte entwickeln, sehen sich spätestens ab diesem Zeitpunkt häufiger mit (Verdachts-)Fällen konfrontiert. Sind Mitarbeitende durch Fortbildungen für das Thema sensibilisiert, so erkennen sie verstärkt Hinweise auf sexualisierte Gewalt. Werden Präventionsangebote durchgeführt, so muss damit gerechnet werden, dass Mädchen und Jungen von (sexualisierten) Gewalterfahrungen berichten. Fachkräfte müssen dann in der Lage sein, angemessen zu intervenieren. Dazu braucht es **Handlungspläne** bzw. **Interventionsleitfäden**. Die Bezeichnungen hierfür werden unterschiedlich gewählt, ebenso die Form, in der ein solcher Plan verschriftlicht wird. Entscheidend ist jedoch, dass Organisationen diese Pläne selbst erarbeiten. Die Erfahrung zeigt, dass Handlungspläne nur dann wirkungsvoll umgesetzt werden, wenn sie nicht einfach von anderen übernommen, sondern passgenau für die eigene Organisation entwickelt werden. Bisherige Erfahrungen zeigen auch, dass das Reflektieren von (Verdachts-)Fällen und das Durchspielen verschiedener Szenarien ein gedankliches Probehandeln ermöglicht – ein wichtiger Lernprozess für die Beteiligten. Auf dieser Grundlage können Verantwortlichkeiten und Vorgehensweisen, die für die eigene Einrichtung passen, geklärt und Teil von Handlungsplänen werden.
Handlungspläne geben Sicherheit und gewährleisten fachliches Handeln in anspruchsvollen Situationen. Ziel ist es, Schutz für betroffene Mädchen und Jungen herzustellen, und zwar **bereits bei sexuellen Grenzverletzungen** und nicht erst bei sexualisierter Gewalt. Und auch nicht erst dann, wenn Sicherheit über die Situation besteht, sondern auch bei einem nur vagen Verdacht.

Jede Organisation sollte Handlungspläne für **drei verschiedene Fallkonstellationen** für sexualisierte Gewalt, die Mädchen und Jungen erleben oder erlebt haben vorhalten:

1. außerhalb der jeweiligen Organisation (also z. B. in der Familie oder im Sportverein)
2. durch andere Kinder oder Jugendliche innerhalb der Organisation
3. durch Erwachsene innerhalb der Organisation.

10.1 Wer sollte an der Entwicklung beteiligt sein?

Handlungspläne sollten von einer **Projektgruppe** entwickelt werden, die dabei idealerweise von einer externen Fachkraft zu sexualisierter Gewalt unterstützt wird. In der Projektgruppe müssen Leitungskräfte vertreten sein, denn sie verantworten im konkreten Fall das jeweilige Handeln. Bei großen Einrichtungen ist es wichtig, Vertreter*innen verschiedener Bereiche (z. B. Kita, Wohngruppen, Schule) einzubeziehen. Gibt es Kinderschutzfachkräfte, so sollten diese ebenfalls beteiligt werden. Wichtig ist auch das Einbeziehen von Personalvertreter*innen, besonders wenn es um die unter 3. benannte Fallkonstellation und den Verdacht gegen jemanden aus dem Team geht.

10.2 Was sollten Handlungspläne beinhalten?

Die Basis von Handlungsplänen sind die **Haltungen**, mit denen Organisationen Verdachtsfällen begegnen möchten. Haltung ist nicht zu verordnen. Sie muss in einem Organisations-Entwicklungs-Prozess gemeinsam erarbeitet werden. Auch deshalb ist es nicht sinnvoll, Handlungspläne anderer Organisationen einfach zu übernehmen.
Basierend auf der gemeinsam spezifisch für die Einrichtung entwickelten Haltung wird im Handlungsplan festgelegt, welche **ersten Schritte** Mitarbeitende bei einem Verdacht auf sexualisierte Gewalt gehen sollen. Er sollte dabei die Bedeutung einer sorgfältigen **Dokumentation** von Anfang an betonen. Der Handlungsplan regelt weiterhin interne und externe **Meldepflichten** und macht deutlich, wer **Verantwortung für welche Aufgaben übernimmt.** Dabei sind gesetzliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (z.B. Meldepflichten nach § 8a KJHG).

Zentrale Haltungen bei Verdacht auf sexualisierte Gewalt

- Es gibt Dinge, die man sich nicht vorstellen kann (oder möchte).
- Bereitschaft, der eigenen Wahrnehmung zu vertrauen.
- Es ist erlaubt, einen Verdacht zu haben (und noch keine Verurteilung!).
- Ein Verdacht ist ernst zu nehmen.
- Ruhe bewahren!
- Kindeswohl hat Vorrang.
- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.
- Das Ziel, die Persönlichkeitsrechte aller beteiligten Personen zu wahren.
- Bereitschaft, fehlermutig zu handeln – der größte Fehler ist meist, nichts zu tun.
- Handeln ist immer nötig, auch bei einem vagen Verdacht

Zentraler Bestandteil der Intervention ist die **aktuelle Einschätzung der Situation**. Dabei ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass Interventionen in der Regel nicht linear verlaufen, indem ein Handlungsschritt zwangsläufig auf den nächsten folgt. Vielmehr sind sie zumeist kontinuierliche **zirkuläre Prozesse** aus einer (ersten) Situationseinschätzung, aus der ein (erster) Handlungsschritt folgt (z. B. Gespräch mit dem betroffenen Kind), dem eine erneute Situationseinschätzung folgt, aus der wiederum weitere Handlungsschritte entstehen usw.

Die Situationseinschätzung muss zwei Fragen beantworten:

1. Was ist passiert?
   - Grenzverletzung
   - sexualisierter Übergriff
   - sexualisierte Gewalt
   - (strafrechtlich relevant)

2. Wie sicher sind wir?
   - vager bleibender Verdacht
   - hinreichend konkreter Verdacht
   - ausgeräumter Verdacht

Bei jeder Situationseinschätzung sollten auch stets **Alternativhypothesen** zum Verdacht auf sexualisierte Gewalt geprüft werden. Das bedeutet, zu den Beobachtungen oder den gehörten Äußerungen eines Kindes neben dem Verdacht auf eine (sexuelle) Grenzverletzung oder Gewalt auch andere Erklärungsansätze zu generieren und diese – immer wieder – auf ihre Plausibilität zu prüfen. Die besondere Herausforderung einer Intervention bei einem Verdacht auf sexualisierte Gewalt besteht darin, dass man in den meisten Fällen keine 100%ige Sicherheit darüber erlangt, was genau geschehen ist. Dies gilt insbesondere, wenn man es mit jungen Kindern zu tun hat oder mit Mädchen oder Jungen mit einer psychischen, geistigen oder kommunikativen Beeinträchtigung. Gerade diese sind aber, wie an anderer Stelle im Handbuch erläutert, in besonderer Weise gefährdet und verletzlich. Deshalb muss auch ohne 100 % Sicherheit gehandelt werden, denn **Nicht-Handeln** bedeutet im Zweifelsfall das **Nicht-Schützen** eines gewaltbetroffenen Mädchens oder Jungen.

Jeder Handlungsplan sollte die Frage stellen, welche **Zielgruppen** beim Handeln bedacht werden müssen. An das betroffene Kind wird natürlich gedacht (wobei man allerdings häufig feststellt, dass aus Unsicherheit „vergessen" wird, mit ihm zu reden) und auch an die beschuldigte Person. Dass aber auch ein meldendes Mädchen oder der beobachtende Kollege etwas brauchen könnten, dass andere

Kinder etwas mitbekommen haben und Informationen brauchen, wird oft übersehen. Deshalb ist es wichtig, im Handlungsplan zu benennen, welche Zielgruppen/Personen in der Intervention eine Rolle spielen könnten.
In der Regel ist es gar nicht erforderlich, dass alle Mitarbeitenden alle Handlungspläne vollständig kennen. Sie müssen wissen, welche **Haltung** in Bezug auf Intervention bei Verdacht auf oder Meldung von sexuellen Übergriffen in der Einrichtung vertreten wird, dass es Interventionspläne gibt und welche **ersten Schritte** sie selbst zu gehen haben. Manche Einrichtungen verfassen dazu eine Dienstanweisung, die deutlich macht, dass es erwünscht ist, selbst einem „komischen Gefühl" zu vertrauen, einen Verdacht ernst zu nehmen und – verantwortliche – Schritte einzuleiten. In der Regel bedeutet es, die zuständige Leitung zu informieren. Diese muss dann den Handlungsplan kennen und danach handeln.

10.3 Handlungsplan: Sexualisierte Gewalt durch eine Person außerhalb der eigenen Organisation

Dieser Handlungsplan betrachtet den (häufigen Fall) eines Verdachts, dass ein Mädchen oder Junge im Elternhaus, in der weiteren Verwandtschaft, im Sportverein, in der Kirche oder an einem anderen Ort außerhalb der eigenen Organisation sexuelle Grenzverletzungen oder sogar Gewalt erlebt (hat). Wenn Kinder oder Jugendliche dort Gewalt erleben, braucht es einen Kompetenzort *(siehe UBSKM, 2018)*, an dem Menschen sensibilisiert für das Thema sind und Hilfe anbieten können.

Ein Handlungsplan zu diesem Themenbereich regelt im ersten Schritt, was Mitarbeitende in einem solchen Fall tun sollen. Dies ist in der Regel die Erwartung, den Verdacht zunächst für sich selbst zu reflektieren, eine erste Einschätzung vorzunehmen und diese zu dokumentieren. An zweiter Stelle steht dann der Austausch, z. B. mit einer Kollegin oder einem Kollegen, um zu einer gemeinsamen Einschätzung zu kommen. Besteht danach weiterhin (bei mindestens einer Person) ein Verdacht, so muss spätestens dann die zuständige Leitung eingeschaltet werden. Diese übernimmt jetzt die Verantwortung und koordiniert den weiteren Prozess. Das bedeutet nicht, dass sie jetzt alles selbst machen muss, sondern lediglich, dass sie die Verantwortung für den Prozess trägt. Sie sollte sich für die Situationseinschätzung und die Planung des nächsten Handlungsschritts mit mindestens einer weiteren Person besprechen. Sinnvoll – und in einigen Fällen auch rechtlich gefordert – ist darüber hinaus die Beratung durch eine insoweit erfahrene Fachkraft bzw. eine Fachberatungsstelle.

Zielgruppen des Handelns

- betroffenes Kind / Jugendliche/-r
- vermutete/-r Täter/-in
- Eltern / gesetzliche Betreuer*innen des Kindes
- andere Kinder in der Klasse / Wohngruppe o. Ä.
- ggf. weitere und/oder eigene Kinder des möglichen Täters / der Täterin
- weitere Kinder im Umfeld des Täters / der Täterin
- Jugendamt
- Aufsichtsbehörde
- Polizei
- Presse / Öffentlichkeit
- ...

In Bezug auf verschiedene Zielgruppen – z. B. die im Kasten genannten – muss jeweils überlegt werden:

- Wer braucht welche Unterstützungsangebote?
- Wer kann welche Informationen geben?
- Wer muss informiert werden und in welcher Weise?

Bei den möglichen Zielgruppen ist auch die Presse erwähnt. In den wenigsten Fällen ist es sinnvoll, diese aktiv einzuschalten. Es kann jedoch vorkommen, dass diese durch andere auf den Fall aufmerksam wird und aktiv auf die eigene Einrichtung zukommt. Es sollte deshalb im Vorfeld geklärt sein, wer mit der Presse reden darf und wer nicht und welche Informationen weitergegeben werden.

10.4 Handlungsplan: Sexualisierte Gewalt durch einen Jungen oder ein Mädchen in der eigenen Organisation

Sexuelle Grenzverletzungen und auch sexualisierte Gewalt durch Gleichaltrige gehören zum Alltag vieler Kinder und Jugendlicher. Organisationen sind gefordert, hiermit einen klaren und konsequenten Umgang zu finden, der weder dramatisiert noch bagatellisiert („Ach, das sind doch nur die üblichen Spielchen!“).

Zielgruppen des Handelns

- betroffenes Kind / Jugendliche/-r
- übergriffiges Kind / Jugendliche/-r
- Eltern des betroffenen Kindes / Jugendlichen
- Eltern des übergriffigen Kindes / Jugendlichen
- andere Kinder / Jugendliche in der Klasse / Wohngruppe …
- Zeug*innen: Kinder / Jugendliche
- Kolleg*innen aus der jeweiligen Gruppe, Klasse etc.
- Jugendamt
- Aufsichtsbehörde
- Polizei
- Presse / Öffentlichkeit
- …

Wichtig ist hier zunächst ein **sorgfältiger sprachlicher Umgang**. So ist es besser, von ‚übergriffigen‘ und ‚betroffenen‘ Mädchen und Jungen zu sprechen und nicht von ‚Tätern‘ und ‚Opfern‘. Ein solcher Sprachgebrauch deeskaliert, ohne zu bagatellisieren. Dieser Handlungsplan unterscheidet sich insofern von den beiden anderen, als sexuelle Handlungen zwischen Kindern oder Jugendlichen nicht per se übergriffig sind. Hier kann es – anders als zwischen Erwachsenen und Kindern – auch einvernehmliche sexuelle Kontakte geben. Es braucht deshalb auch Kenntnisse zur psychosexuellen Entwicklung und sexualpädagogische Kompetenzen, um Situationen richtig einschätzen zu können. Diese sind auch erforderlich, damit nicht – als vermeintliche Schutzmaßnahme – sexuelle Handlungen von Mädchen und Jungen grundsätzlich verboten werden. Eine solche Tendenz ist inzwischen leider in vielen Kindertagesstätten und auch in Einrichtungen der Behindertenhilfe anzutreffen.

Die Situationseinschätzung unterscheidet hier zwischen folgenden Möglichkeiten:

- einvernehmliche sexuelle Handlungen
- Grenzverletzung
- sexualisierter Übergriff
- sexualisierte Gewalt (strafrechtlich relevant)

Kommt man zu der Einschätzung, dass es um einvernehmliche Handlungen geht, so ist es wichtig, die betreffenden Kinder/Jugendlichen aktiv vor Stigmatisierung und Beschämung zu schützen.

Von ‚übergriffigen' und ‚betroffenen' Kindern statt von ‚Tätern' und ‚Opfern' zu sprechen, verdeutlicht auch, dass der Umgang mit übergriffigen Jungen und Mädchen in erster Linie ein **pädagogischer** sein muss. Als Haltung ist es hier besonders von Bedeutung, die Übergriffe zu bewerten und zu sanktionieren und nicht die Personen.
Wichtig ist nicht zuletzt, sexuelle Übergriffe unter Kindern auf eine Stufe zu stellen mit anderen Grenzverletzungen und Gewalthandlungen unter Kindern und ebenso entschlossen, aber auch besonnen zu handeln. Vor allem in Kitas ist immer wieder zu beobachten, dass sexuelle Übergriffe unter Kindern „hochkochen". Übergriffige Kinder (und manchmal auch ihre Eltern) werden beschämt, stigmatisiert und oft mit drastischen Sanktionen wie Ausschluss aus der Gruppe bestraft. Das wäre bei vergleichbaren körperlichen Übergriffen wie Schlagen, Schubsen oder Beißen undenkbar. In diesen Fällen ist Erzieher*innen zumeist klar, dass man eingreifen muss, Regeln immer wieder verdeutlichen und manchmal auch Sanktionen verhängen muss. Diese sind aber kaum jemals so beschämend und harsch wie bei sexuellen Übergriffen. Darin spiegelt sich eine sehr große Verunsicherung in Bezug auf das Thema Sexualität und besonders sexuelle Übergriffe.

10.5 Handlungsplan: Sexualisierte Gewalt durch einen Mitarbeiter/ eine Mitarbeiterin

Die schwierigste Situation, in die eine Einrichtung kommen kann, ist ein Verdacht gegen einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin. Dies stellt ein Kollegium zumeist vor eine Zerreißprobe. Umso wichtiger ist es, hierfür einen Handlungsplan zu haben, **bevor** man ihn braucht.
In einer solchen Situation fällt es besonders schwer, Ruhe zu bewahren, und tatsächlich ist hier auch schnelleres Handeln erforderlich. Dabei ist es nicht leicht, dem Kindeswohl eine klare Priorität einzuräumen, denn die Organisation trägt auch Verantwortung für den verdächtigten Kollegen bzw. die Kollegin.

Notwendig ist es deshalb, ein **Krisenteam** zu benennen, das bei einem solchen Verdacht schnell zusammenkommt, die Situationseinschätzung vornimmt und den Prozess steuert. Die Zusammensetzung des Krisenteams muss im Handlungsplan klar festgelegt sein. Ideal ist eine Größe von drei bis vier Personen, wobei in jedem Fall die (personal)verantwortliche Leitung dabei sein muss. Sinnvoll ist es zudem, jemanden aus der Personalvertretung im Team haben und – soweit vorhanden – eine Kinderschutzfachkraft. Unbedingt empfehlenswert ist es, eine externe Fachkraft, z. B. aus einer Fachberatungsstelle, mit einzubeziehen.

Als Haltung ist es bei dieser Fallkonstellation besonders bedeutsam, die Persönlichkeitsrechte aller beteiligten Personen – vor allem des betroffenen Kindes und des im Verdacht stehenden Mitarbeiters bzw. der Mitarbeiterin zu achten. Das bedeutet auch, dass man keine schnellen Vorverurteilungen treffen sollte. Es heißt aber nicht, dass man sich hinter der sogenannten „Unschuldsvermutung" (bis zum Beweis des Gegenteils gilt jemand als unschuldig) verstecken darf, wie dies leider häufig geschieht.
Die Unschuldsvermutung ist eine rein strafrechtliche Kategorie. Im Strafrecht wird jemand zudem, wenn es keine ausreichenden Beweise gibt, freigesprochen („Im Zweifel für den Angeklagten"). Das bedeutet z. B., dass jemand, der eine Jugendliche mit einer geistigen Behinderung vergewaltigt hat, freigesprochen werden muss, wenn es keine Zeug*innen gibt und die Jugendliche selbst, aufgrund ihrer Behinderung, keine klare Aussage machen kann.
Es ist klar, dass eine solche Herangehensweise für den Kinderschutz nicht geeignet ist. Hier muss gelten „im Zweifelsfall für das Kindeswohl". Verantwortliche müssen sich sorgfältig eine eigene Einschätzung der Situation bilden und auf dieser Grundlage handeln. Dabei muss ihnen bewusst sein, dass es in den seltensten Fällen Beweise gibt. Aber: Kann ein Übergriff nicht zweifelsfrei ausgeschlossen werden, so muss zum Schutz des Mädchens bzw. Jungen gehandelt werden. Welche (arbeitsrechtlichen) Maßnahmen (z. B. Ermahnung, Abmahnung oder Verdachtskündigung) dazu geeignet sind, hängt u. a. von der Schwere des Übergriffs ab. Es ist sehr hilfreich, in den Handlungsplan aufzunehmen, wer für einen solchen Fall kompetente arbeitsrechtliche Unterstützung anbieten kann.

Ein Handlungsplan bei Verdacht gegen einen Kollegen oder eine Kollegin muss unbedingt auch ein **Rehabilitationsverfahren** beinhalten. Es greift dann, wenn sich ein Verdacht als falsch herausstellt. In einem solchen Fall ist es zwingend erforderlich, alle Maßnahmen zu ergreifen, um den Kollegen bzw. die Kollegin zu rehabilitieren.

Wie ein Handlungsplan bei Verdacht innerhalb des Kolleg*innenkreises aussehen kann, zeigen Abbildung 1 und Abbildung 2. Abbildung 1 benennt Verantwortlichkeiten und Handlungsschritte und Abbildung 2 listet wesentliche Zielgruppen des Handelns auf und nennt wichtige Handlungsschritte, die erwogen werden müssen. Diese Liste ist nicht für jeden Fall vollständig und muss gegebenenfalls ergänzt werden. Diese Form des Handlungsplans ist kein „Schema F", sondern ein Leitfaden, der bestimmte Dinge regelt und Fragen stellt, die es im Einzelfall zu beantworten gilt.

Fazit

Handlungspläne zu erarbeiten ist in der Regel ein Prozess von wenigen Tagen. Gut investierte Zeit, die Handlungssicherheit gewährleistet und Mädchen und Jungen im konkreten Fall so effektiv wie möglich zu schützen. Handlungspläne geben (vor allem männlichen) Mitarbeitern Sicherheit. Viele von ihnen haben Sorge, fälschlich in Verdacht geraten zu können. Ein Handlungsplan, der für fachliches und besonnenes Handeln im Verdachtsfall sorgt und im Zweifelsfall auch die Rehabilitation nach einem falschen Verdacht sicherstellt, kann solchen Sorgen entgegenwirken.

Literatur

UBSKM – Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (2018). https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/analyse/. (zuletzt aufgerufen Februar 2020)

UBSKM – Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (2018). II Interventionsplan. https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/bestandteile/. (zuletzt aufgerufen Februar 2020).

Winter, Veronika, & Wolff, Mechthild (2018). Intervention. In Carolin Oppermann, Veronika Winter, Claudia Harder, Mechthild Wolff & Wolfgang Schröer (Hrsg.), Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen. Weinheim Basel: Beltz Juventa. S. 245–267.

Handlungsplan
Sexueller Übergriff durch Mitarbeitende
- Haltungen, Handlungsschritte, Verantwortlichkeiten -

Haltung
- Es gibt Dinge, die man sich nicht vorstellen kann (oder möchte
- Es ist wichtig, der eigenen Wahrnehmung zu vertrauen
- Es ist erlaubt, einen Verdacht zu haben (und noch keine Vorverurteilung)
- Ein Verdacht muss immer Ernst genommen werden
- **Ruhe bewahren!**
- **Priorität hat das Kindeswohl**
- Persönlichkeitsrechte aller Personen wahren
  - keine Vorverurteilung
  - aber auch keine Unschuldsvermutung!
- Fehlermutig handeln - der größte Fehler ist meist, nichts zu tun

MitarbeiterIn hat Verdacht
- weil
  - sie/er etwas beobachtet hat
  - ein Mädchen oder Junge etwas beobachtet oder gehört hat und berichtet
  - ein betroffenes Mädchen oder Junge sich anvertraut
- soll Beobachtetes oder Gehörtes sorgfältig dokumentieren
- unverzüglich die zuständige Leitung informieren

Akutreaktion durch verantwortliche Leitung
- erste Einschätzung vornehmen (s.u.)
- wenn erforderlich: erste Schutzmaßnahmen ergreifen
  - für betroffenes Kind
  - ggf. für verdächtigeN MitarbeiterIn
  - ggf. für meldendeN MitarbeiterIn
  - ggf. für meldendes Kind
- bei massivem Vorwurf
  - verdächtigeN MitarbeiterIn freistellen

frühzeitig Krisenteam bilden
- Krisenteam besteht aus
  - (Personal) verantwortlicher Leitung(en)
  - ggf. Kinderschutzfachkraft
  - Personalvertretung
  - .....
- schätzt die Situation - immer wieder neu - ein
- steuert den Prozeß
- trägt gemeinsam die Verantwortung
- wird unterstützt von
  - externer Fachkraft (§8a, Fachberatungsstelle)
  - ggf. Arbeitsrechtliche Beratung

Situations-Einschätzung
- ! ist ein fortwährender Prozess!
- wie vorgehen?
  - sorgfältig unterscheiden zwischen sachlichen Informationen und Interpretationen
  - möglichst viele Informationen aus erster Hand bekommen
  - Gespräch mit dem betroffenen Kind wichtig
    - kann oft als einziges Auskunft geben
    - kann retraumatisieren
    - erschwert u.U. juristische Verwertbarkeit
    - ! nicht suggestiv fragen
  - Alternative Hypothesen zum Verdacht generieren und prüfen
- ***was*** ist geschehen?
  - **Grenzverletzung**
  - **sexualisierter Übergriff**
  - **sexualisierte Gewalt (strafrechtlich relevant)**
- ***Wie sicher*** sind wir?
  - **vage bleibender Verdacht**
  - **hinreichend konkreter Verdacht**
  - **ausgeräumter Verdacht**

Handlungsschritte planen und umsetzen
- aus Situations-Einschätzung werden Handlungsschritte entwickelt
- Maßnahmen in Bezug auf verschiedene Zielgruppen (siehe Mindmap Zielgruppen) ergreifen
- dann wieder Situation einschätzen und weitere Handlungsschritte planen
- Krisenteam muss nicht alles selbst machen, kann Aufgaben delegieren

sorgfältige Dokumentation !

Information und Sprachregelung !
- gut überlegen: *wer* sollte *wann was* wissen?
- wie benennen wir den Verdacht? (oft ist es gut, erstmal von "Verdacht auf Fehlverhalten" allgemein zu sprechen und sexualisierte Gewalt noch nicht zu benennen
- im Prozess immer wieder überlegen

Alles vorbei? Oder doch noch nicht?
- bei ausgeräumtem Verdacht: **Rehabilitations-Verfahren** (s.o.)
- Wenn Handeln abgeschlossen ist, Zeit für Reflektion des Prozesses nehmen
- klären: Was braucht es für die Aufarbeitung aller Beteiligter?
- Bewusstsein darüber: auch wenn Fall abgeschlossen ist, kommt zu einem späteren Zeitpunkt - oft unerwartet - das Thema an irgendeiner Stelle wieder hoch !

Rehabilitations-Verfahren
- eindeutige Stellungnahme der Leitung gegenüber allen, die vom Verdacht gewusst haben
  - als erstes gegenüber dem/der Verdächtigen
  - dann mit ihm/ihr überlegen, wer in welcher Weise informiert wird
- sorgfältig prüfen: was braucht der / die verdächtigte MitarbeiterIn?
  - ggf. Anwaltskosten erstatten
  - Veränderungen am Arbeitplatz
  - Unterstützung von außen
- prüfen: gibt es noch andere, die etwas brauchen?
  - z.B. das Team
  - oder die/der meldende MitarbeiterIn
- möglicherweise werden Bedarfe auch erst später deutlich!

Handlungsplan
Sexueller Übergriff durch Mitarbeitende
- Zielgruppen des Handelns -

- **meldende Person** (sofern es nicht das betroffene Kind selbst ist)
  - kann Kind oder ErwachseneR sein
  - darf im Prozess nicht aus dem Blick verloren werden
  - Botschaften
    - "Es war richtig, etwas zu sagen"
    - "Wir übernehmen jetzt die Verantwortung"
  - klären, was sie braucht
- **betroffenes Kind**
  - fühlt meist
    - Ambivalenz
    - Scham / Schuld
    - starke Gefühle
  - ist i.d.R. die einzige Person, die genau weiß, was passiert ist
    - will aber oft nicht, dass andere es erfahren
    - muss trotzdem gefragt werden, um zu Situationseinschätzung zu kommen
    - nicht suggestiv fragen
    - gut überlegen, wer mit dem Kind spricht und wie
  - braucht
    - Sicherheit, Schutz
    - Ruhe, Ernst genommen werden
    - Infos darüber, was weiter passiert
    - Normalität im Alltag
    - Bezugsperson an seiner Seite
    - die Möglichkeit, zu reden
  - ! sollte immer wieder aktiv gefragt werden, was es braucht!
    - (zu oft glauben die Erwachsenen, sie wüssten, was das Kind braucht, ohne es zu fragen)
- **verdächtigteR MitarbeiterIn**
  - Persönlichkeitsrechte achten!
  - reflektieren, wie /er/sie vorher wahrgenommen wurde
  - muss auch geschützt werden, solange Verdacht unklar ist
  - braucht unterstützende Ansprechperson an seiner / ihrer Seite
  - ***Akutmaßnahme***: je nach Einschätzung der Schwere des vermuteten Übergriffs: ggf. Freistellung
  - Gespräch:
    - gut vorbereiten
    - immer zu zweit führen
    - vorher muss das Kind geschützt werden
    - bei Verdacht auf Foto- oder Filmmaterial: ggf. vorher Strafanzeige und Hausdurchsuchung
    - MitarbeiterIn über Vorwürfe informieren und Möglichkeit zur Stellungnnahme geben
    - *Ziel*: Einschätzung und mehr Klarheit bekommen
    - über weitere Maßnahmen erst nach dem Gespräch im Krisenteam entscheiden
  - Entscheidung über weiteres Vorgehen
    - ! trifft Krisenteam
    - vorher Rechtsberatung einholen
    - muss oft getroffen werden ohne 100% Sicherheit zu haben
    - Maßnahmen hängen ab vom vermuteten Übergriff
      - Grenzverletzung
      - sexualisierter Übergriff
      - sexualisierte Gewalt (strafrechtlich relevant)
    - **Verdacht ausgeräumt**
      - Reha-Verfahren
    - **hinreichend sicherer Verdacht**
      - Strafanzeige
      - Arbeitsrechtliche Maßnahmen
    - **vager Verdacht mögliche Maßnahmen**
      - Verhaltensregeln definieren
      - Versetzen
      - Auflösungsvertrag
- **Eltern des betroffenen Kindes**
  - frühzeitig informieren
  - mit heftigen emotionalen Reaktionen rechnen
  - Sorgen der Eltern ernst nehmen
  - Botschaft vermitteln: "Wir kümmern uns.
- **Aufsichtsbehörde**
  - sofort informieren
- **andere Kinder aus der Gruppe / Klasse ...**
  - möglicherweise gibt es weitere Betroffene
  - müssen über getroffene Maßnahmen informiert werden
  - Klarheit statt Gerüchte
  - gut überlegen, welche Informationen mit welchen Worten gegeben werden
    - keine Details!
- **mögliche andere Betroffene**
  - haben vermutlich ambivalente Gefühle
  - brauchen Ansprechpersonen
  - Ermutigung zu sprechen
  - dürfen sich nicht gedrängt fühlen
- **Eltern anderer Kinder**
  - richtigen Zeitpunkt und Wortwahl erwägen
    - bei Gerüchten frühzeitig
    - sonst erst wenn ausreichend Klarheit besteht
  - Sorgen ernst nehmen
  - Botschaft vermitteln: "Wir kümmern uns.
- **KollegInnen**
  - mit heftigen emotionalen Reaktionen rechnen
    - Schuldgefühle
    - Angst, selbst in (falschen) Verdacht geraten zu können
    - Vertrauensbruch
  - sehr gut überlegen, wer, wann mit welchen Formulierungen informiert wird
    - oft ist es hilfreich, zunächst über "Verdacht auf Fehlverhalten" zu sprechen und noch nicht über sexualisierte Gewalt
  - Risiko der Teamspaltung
    - Einige sind überzeugt von der Schuld
    - andere von der Unschuld
  - im Blick behalten, was einzelne und das ganze Team brauchen
  - Supervision wichtig!
- **Polizei**
  - bei hinreichend sicherem Verdacht Strafanzeige erstatten
  - es sein denn, etwas gravierendes spricht dagegen
  - Begleitung durch erfahreneN AnwältIn
- **Ehemalige**
  - überlegen, ob es hier Betroffene geben könnte
  - wenn ja, erwägen, ob und wie man sie erreichen könnte
- **Presse**
  - wird i.d.R. nicht aktiv informiert
  - klären, wer mit ihr spricht, falls sie aktiv kommt

11. Professionelle Netzwerkarbeit für ein „lebendiges“ Schutzkonzept in einem vulnerablen Umfeld

Anja Teubert

Einrichtungen der sogenannten „Behindertenhilfe“ sind in mehrfacher Hinsicht von dem Risiko betroffen, ein Ort zu sein, wo sexualisierte Gewalt stattfindet – nicht nur, weil die Adressat*innen zu einer eher vulnerablen Gruppe gehören. Zusätzlich können wir von Tätern und Täterinnen wie auch von Gewalt Betroffenen unter den Mitarbeitenden ausgehen und auch von sexualisierten Gewalthandlungen unter den Adressat*innen und gegenüber Fachkräften (bspw. Allroggen et al., 2018; Fegert et al., 2013; Schröttle et al., 2012; Tschan, 2005). Da auch nach Ratifizierung der UN-BRK und Verabschiedung des Bundesteilhabegesetzes der Paradigmenwechsel von der Einrichtungs- zur Personenorientierung noch nicht überall in ausreichendem Maße vollzogen ist, können wir im Zusammenhang mit der Thematik der sexualisierten Gewalt in vielen Einrichtungen noch von eher geschlossenen Systemen sprechen, die ein Risiko für Gewalthandeln darstellen (vgl. Pöter & Wazlawik, 2018). Daher ist eine Vernetzung der Einrichtung zur fachlichen Reflexion mit Expert*innen von Spezialisierten Fachberatungsstellen oder in der Thematik erfahrenen Supervisor*innen unabdinglich.

Interne und extern unterstützte fachliche Reflexion kann als eine Art Fachcontrolling gesehen werden, das unter anderem Machtstrukturen in pädagogischen Kontexten zugunsten des Kinderschutzes sichtbar macht. Mit Fachcontrolling ist hier der offene Umgang mit den auch für die Fachkräfte persönlichen Herausforderungen mit sexuellem Missbrauch gemeint. Dabei soll die eigene Betroffenheit genauso einen Raum finden wie letztlich der Kinderschutz. Denn wir wissen, a) dass Fachkräfte in pädagogischen Kontexten zu Tätern und Täterinnen werden (Fegert et al., 2011) und dass b) eine (frühere) eigene Betroffenheit zum Selbstschutz (unbewusst) davon abhalten kann, möglichen sexuellen Missbrauch aufzudecken.

Die explizite fachliche Reflexion mit externen Expert*innen aus der Region stellt damit einen verbindendenden Baustein dar, der wesentlich zur Wirksamkeit eines Schutzkonzepts beiträgt.

Nicht alle Regionen verfügen über Spezialisierte Fachberatungsstellen, und nicht alle Fachberatungsstellen verfügen über ausreichende Ressourcen, um in eine intensive Zusammenarbeit einzusteigen (vgl. bff, 2017, S. 4; Kavemann, Rothkegel & Helfferich, 2012). Befinden sich Einrichtungen in eher schlecht ausgestatteten Regionen, ist zur Zusammenarbeit mit der nächstgelegenen Fachberatung in einem Kommunikationsnetzwerk *(siehe Abb. 2)* zu raten, um hierüber die regionale politische Öffentlichkeit zu informieren und auf den Missstand aufmerksam zu machen.

11.1 Professionelle Netzwerkarbeit für den Kinderschutz

Der explizite Aufbau eines Organisationsnetzwerks zur Verbesserung der Fachpraxis für die Einrichtung und die Fachberatungsstelle ist unabdinglich, wenn wir den Kinderschutz ernst nehmen. Dabei verfolgen sowohl die Einrichtung als auch die Beratungsstelle das Ziel, die jeweilige Fachpraxis im adäquaten Umgang mit Kindern und Jugendlichen mit Beeinträchtigungen zu verbessern.

Interne Belange und das organisationale Lernen stehen im Vordergrund dieses Netzwerktyps. Transparenz im Umgang mit der Thematik, das Klären von Abläufen und der Zusammenarbeit in unterschiedlichen Kontexten sollen eine effektive Kooperation im Sinne des Kinderschutzes und der fachlichen Weiterentwicklung ermöglichen. Beim jeweiligen Aufbau dieses Netzwerktyps sollen die Ressourcen und Stärken der Beteiligten bestmöglich genutzt werden. So entstehen gemeinsam und zum Nutzen beider Partnereinrichtungen neue Kontakte, intensivere Formen der Zusammenarbeit und festgelegte, verbindliche Verfahren (vgl. Teubert & Gögercin, 2018). Dazu müssen Einrichtungsvertretende und Fachberater*innen sich über ihre jeweilige Expertise zur Thematik und zu den Zielen der Zusammenarbeit offen austauschen. Für die Einrichtungsbeteiligten geht es um fachliche Reflexion der Thematik und Weiterentwicklung der Expertise sowie den Erhalt eines Bewusstseins für grenzüberschreitendes Verhalten. Sie benötigen für das Schutzkonzept verbindliche Verfahren in der Zusammenarbeit mit der Spezialisierten Fachberatungsstelle in klaren Fällen, bei Vermutungen und auch im Rahmen der Prävention.

Für die Spezialisierten Fachberatungsstellen kann es um die fachliche Weiterentwicklung der Arbeit mit Kindern/Jugendlichen mit Behinderungserfahrungen gehen. Sie lernen durch Fallbesprechungen die Situation der Zielgruppe in der Einrichtung kennen und erfahren, mit welchen kommunikativen Mitteln (gestützte, unterstützte Kommunikation, Leichte Sprache etc.) mit der Zielgruppe gearbeitet wird. Wichtig ist, dass alle am Netzwerk Beteiligten ihre Identität behalten und voneinander profitieren. So können ein gemeinsames Selbstverständnis und eine Identifikation mit dem Netzwerk entstehen. Das ist für den fachlich-reflexiven Austausch von großer Bedeutung, da Fachkräfte im Zusammenhang mit der Thematik nicht selten an ihre persönlich-fachlichen Grenzen geraten.

11.2 Aufbau eines Organisationsnetzwerkes

Zum Aufbau eines Organisationsnetzwerks kann es sinnvoll sein, zunächst ein **Kommunikationsnetzwerk** zu gründen. Hier werden die Expertisen der beteiligten Organisationen dargestellt, und ein Austausch über die Situation in der Zusammenarbeit, die Ziele, das Wissen zur Thematik der sexualisierten Gewalt oder auch zu grenzüberschreitendem Verhalten gegenüber Kindern und Jugendlichen mit Beeinträchtigung und Behinderungserfahrungen wird aufgenommen. Der Austausch über den Prozess der Fortbildungen, beispielsweise der Arbeit mit den Materialien von BeSt, und die Erfahrungen der Fachberatungsstellen zu dieser Thematik können Stoff bieten für Medienaktionen in der Region, um Eltern und Pädagog*innen sowie die Öffentlichkeit zu informieren. Es können Broschüren zur Thematik entwickelt werden, oder das Wissen wird für die interne Kommunikation genutzt.

Die Zusammenarbeit in einem Kommunikationsnetzwerk ist auf einen bestimmten Zeitraum begrenzt. Dieser richtet sich an dem Ziel aus, das zusammengetragene Fach-und/oder Erfahrungswissen in oben genannter Form zu verschriftlichen oder zu veröffentlichen. Damit ist ein wichtiger Grundstein für ein Organisationsnetzwerk gelegt. Denn eine gemeinsame Wissensbasis ist geschaffen. Die jeweiligen Expertisen sind herausgearbeitet und nun kann das Kommunikationsnetzwerk in ein Organisationsnetzwerk überführt werden. Bei diesem geht es dann um die Verbesserung der Fachpraxis, das Schaffen von Mindeststandards zum Kinderschutz und das Entwickeln eines gemeinsamen fachlich-reflexiven Handlungskonzepts.

Beide Netzwerke setzen sich bestenfalls zusammen aus Vertreter*innen der Einrichtungen für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderungserfahrungen, spezialisierten Fachberatungsstellen, dem Jugendamt und anderen Expert*innen, die sich in dem Bereich engagieren. Je nach Zugang zum Thema bietet sich an, Elternvertretungen zur Zusammenarbeit einzuladen. Initiiert und moderiert kann das Netzwerk quasi von allen Stakeholdern werden. Da es jedoch zusätzlicher Ressourcen und Expertise bedarf, ist zu empfehlen, dass das Jugendamt, als Kinderschutzbehörde hier die Federführung übernimmt und entsprechende Ressourcen bereitstellt.

In einem Organisationsnetzwerk werden, ebenfalls in einem zuvor festgelegten Zeitraum, Absprachen zu Verfahren, regelmäßiger Zusammenarbeit (bspw. kollegiale Beratung) und den Bedingungen der Zusammenarbeit getroffen *(siehe Abb. 1)*.

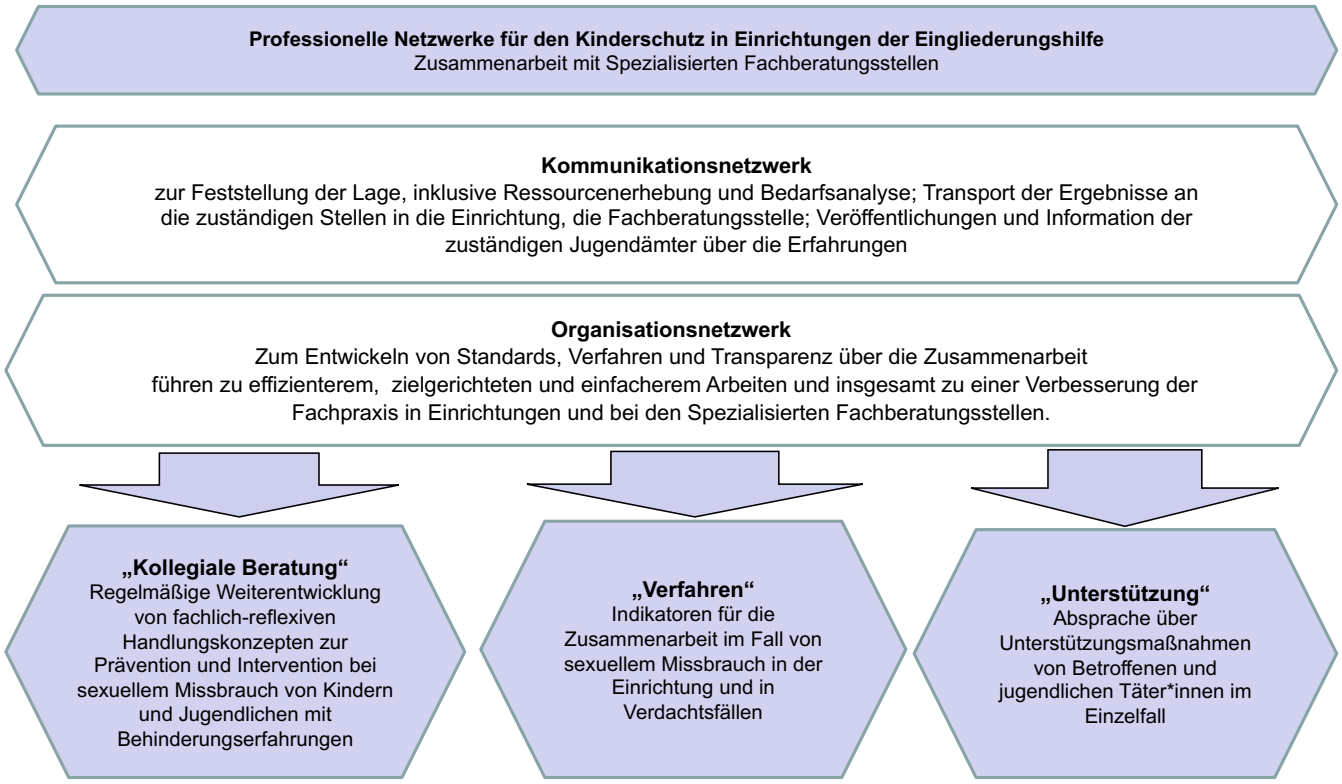


Abbildung 1: professionelle Netzwerkarbeit zum Kinderschutz

Neben dem Vereinbaren eines Verfahrens in unklaren Fällen, bei dem es darum geht, zu welchem Zeitpunkt die externe Expertise eingeholt wird, sollte auch entschieden werden, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, wenn betroffene Kinder und Jugendliche die Beratung und ggf. Begleitung der Fachberater*innen in Anspruch nehmen. Hierbei geht es neben dem Datenschutz vor allem auch um die konkrete Unterstützung im Einrichtungsalltag. Es geht um Absprachen bezüglich des Umgangs mit dem Vorfall in der Einrichtung und bezüglich der Einführung möglicher traumapädagogischer Maßnahmen im Institutionsalltag sowie der Arbeit mit den anderen Kindern und Jugendlichen in Bezug auf den Vorfall. Es ist wichtig, auch dazu Zusammenarbeitsstrukturen zu schaffen, die ermöglichen, dass die Fachkräfte des jeweiligen Bereichs sich austauschen und ihre Fachlichkeit weiterentwickeln. Dies sollte dann für beide Bereiche festgehalten und an entsprechender Stelle veröffentlicht werden.

11.3 Vier-Augen-Prinzip

Im Netzwerk kann auch herausgearbeitet und vereinbart werden, wann und wo die Beteiligung der externen Fachberatungsstelle sinnvoll sein kann. Das kann grundsätzlich bei unklaren Fällen sein, aber auch in speziellen Abteilungen – bspw. in der Zusammenarbeit mit Kindern/Jugendlichen, die sich sozial auffällig zeigen und bei denen ein Zusammenhang mit traumatisierenden Erfahrungen aus der Vergangenheit vermutet wird.
Die Vereinbarung der verbindlichen Teilnahme an einer kollegialen Beratung zur Thematik und damit regelmäßige Treffen sind unabdinglich, weil hier immer wieder die Indikatoren für das Hinzuziehen der Kolleg*innen von außen gemeinsam weiterentwickelt werden können. Die fachlich-reflexiven Handlungskonzepte der beteiligten Fachkräfte erfordern regelmäßig individuelle Reflexion, die nicht durch Fortbildungen allein zielführend für den Kinderschutz entwickelt werden können.

11.4 Determinanten der Netzwerkarbeit

Die Organisation sollte im Schutzkonzept auch den Aufbau und die Pflege von entsprechenden Netzwerken vorsehen und den Beteiligten dafür die notwendigen zeitlichen, räumlichen und auch fachlichen Ressourcen zur Verfügung stellen. Für die Netzwerkarbeit bedarf es beispielsweise einer klaren Moderation, deren Auftrag in der Strukturierung und Ergebnissicherung der Netzwerktreffen liegt. Hierzu werden fachliche Kenntnisse benötigt, die durch Fortbildung für die internen Mitarbeitenden erworben oder von außen „eingekauft" werden können.
Räumlichkeiten, Bewirtung, für alle akzeptable zeitliche Strukturen und Begegnungen auf Augenhöhe sind weitere Determinanten für eine gute Zusammenarbeit. Der Wille, voneinander zu lernen und sich gemeinsam weiterzuentwickeln, ist eine Grundvoraussetzung für das erfolgreiche Netzwerken.
Nur gemeinsam ist es möglich, Muster des Wegschauens, Relativierens oder auch Dramatisierens im Zusammenhang mit dem Kinderschutz bei sexuellem Missbrauch zu durchbrechen. Gerade in der beraterischen, therapeutischen Arbeit mit von Gewalt und Ausgrenzung betroffenen jungen Menschen stehen wir noch an vielen Stellen am Anfang der Entwicklung einer sensiblen Fachlichkeit. Das Entwickeln einer besseren Fachpraxis auf allen Ebenen ist eine Selbstverständlichkeit im Kinderschutz – die professionelle Netzwerkarbeit leistet hierzu einen wichtigen Beitrag.

Literatur

Allroggen, Marc; Ohlert, Jeannine; Rau, Thea; & Fegert, Jörg M. (2018). Sexual Abuse Prevalence Rates of Residents in Institutional Care Settings Compared with a Population Representative Sample. In: Residential Treatment for Children & Youth 35 (4), S. 286–296. DOI: 10.1080/0886571X.2018.1455561.

bff – Bundesverband der Frauenberatungsstellen und Frauennotrufe (2017). Stellungnahme zum Gesetzentwurf der Bundesregierung zu dem Übereinkommen des Europarats vom 11. Mai 2011 zur Verhütung und Bekämpfung von Gewalt gegen Frauen und häuslicher Gewalt. Berlin. https://www.frauen-gegen-gewalt.de/de/stellungnahmen-und-positionen.html. Aufgerufen 24.02.2020.

Blank, Beate; Gögercin, Süleyman; Sauer, Karin; & Schramkowski, Barbara (Hg.) (2018). Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Fegert, Jörg M.; Rassenhofer, Miriam; Schneider, Thekla; Seitz, Alexander; König, Lilith.; & Spröber, Nina (2011). Endbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zur Anlaufstelle der Unabhängigen Beauftragten zur Aufarbeitung des sexuellen Kindesmissbrauchs Dr. Christine Bergmann. Berlin: Eigenverlag.

Fegert, Jörg M.; Rassenhofer, Miriam; Schneider, Thekla; Seitz, Alexander; Spröber, Nina; & Schröder, Kristina (2013). Sexueller Kindesmissbrauch – Zeugnisse, Botschaften, Konsequenzen. Ergebnisse der Begleitforschung für die Anlaufstelle der Unabhängigen Beauftragten der Bundesregierung zur Aufarbeitung des sexuellen Kindesmissbrauchs, Frau Dr. Christine Bergmann. Unter Mitarbeit von Christine Bergmann. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Studien und Praxishilfen zum Kinderschutz). Online verfügbar unter http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-7799-2264-3.

Imbusch, Peter (2002). Der Gewaltbegriff. In: Wolfgang Heitmeyer (Hg.), Internationales Handbuch der Gewaltforschung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 26–57.

Kavemann, Barbara; Rothkegel, Sibylle; & Helfferich, Cornelia (Hrsg.) (2012). Abschlussbericht der Bestandsaufnahme spezialisierter Beratungsangebote bei sexualisierter Gewalt in Kindheit und Jugend. Freiburg i. Br.: SoFFI F.

Schröttle, Monika; Hornberg, Claudia; Glammeier, Sandra; Sellach, Brigitte; Kavemann, Barbara; Puhe, Henry; & Zinsmeister, Julia (2012). Broschüre des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmfsfj.de/blob/jump/94204/lebenssituation-und-belastungen-von-frauen-mit-behinderungen-kurzfassung-data.pdf.

Teubert, Anja (2019). Professionelle Netzwerkarbeit für den Aufbau regionaler Schutzkonzepte bei sexualisierter Gewalt. In: Si:So, SIEGEN:SOZIAL Analysen – Berichte – Kontroversen 2019 (1), 58–65.

Teubert, Anja; & Gögercin, Süleyman (2018). Professionelle ‚sozialarbeiterische Netzwerkarbeit‘ zur Steuerung sozialer Dienstleistungen für geflüchtete Menschen. In: Beate Blank, Süleyman Gögercin, Karin Sauer, Barbara Schramkowski (Hg.), Soziale Arbeit in der Migrationsgesellschaft. Wiesbaden: Springer VS, S. 387–398.

Tschan, W. (2005). Missbrauchtes Vertrauen. Sexuelle Grenzverletzungen in professionellen Beziehungen. Ursachen und Folgen. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Basel: S. Karger.

12. „Geschlecht: behindert. Besonderes Merkmal: Frau“

Ursula Schele

12.1 Gender, kein Thema in der Behindertenhilfe?

Im Jahr 1992 erschien ein Buch, das damals für Aufsehen sorgte und viel in Bewegung gebracht hat: *„Geschlecht: behindert. Besonderes Merkmal Frau“*. Hier wurde von den Autorinnen Carola Ewinkel und Gisela Hermes analysiert und anschaulich beschrieben, wie die Gesellschaft im Allgemeinen und die Behindertenhilfe im Besonderen mit dem damals noch nicht so bezeichneten Thema „sozial vermittelte Geschlechterrollen“ umgeht, die heute mit dem Begriff „Gender“ beschrieben werden (vgl. Ewinkel & Hermes, 1992).

Frauen mit Behinderung wurden als „Neutren“ gesehen, ihre individuellen Belange als Frau und besonders die sexuellen Bedürfnisse negiert und somit neutralisiert. Zeitgleich wurden ihnen jegliche eigene Sexualität oder erotische Attraktion aberkannt. Damals war Sterilisation noch sehr verbreitet und die sogenannte Dreimonatsspritze üblich. Und das selbst dann, wenn die Mädchen und Frauen gar keine sexuellen Kontakte planten, lebten oder wünschten – aus Sicht der Gewaltprävention in Bezug auf Täterverhalten fast so etwas wie ein „Freifahrtschein“ oder „Beihilfe“.

Auf der anderen Seite wurde Jungen und Männern mit Behinderung oft eine rein triebhafte, fast animalische Sexualität zugeschrieben. Die gesundheitlichen Lasten einer Sterilisation trugen primär die Frauen. Die Rollen waren klar verteilt. Und heute – fast eine Generation später? Hat sich an der Geschlechterrollenzuschreibung etwas geändert? Hat sich an der defizitären Sicht von Menschen mit Behinderung etwas geändert?

Es gibt heute ein gewachsenes Bewusstsein darüber, dass Mädchen und Jungen mit einer Behinderung die gleichen Rechte haben wie alle Kinder. Gleichzeitig haben Kinder und Jugendliche mit Behinderungen aber weiterhin ein erheblich höheres Risiko, Opfer von sexuellem Missbrauch und Gewalt zu werden (WHO, 2018, S. 59). Auch Kinder und Jugendliche sind nicht primär „Behinderte“, sondern sie sind Mädchen und Jungen, die besser geschützt, stärker beteiligt und besonders gut aufgeklärt werden müssen.

Befragt man Leitungen oder Mitarbeitende im Auftragsklärungsgespräch nach der gewünschten Priorisierung der unterschiedlichen Themenbausteine einer so umfassenden Fortbildung, wie sie bei BeSt möglich war, so rangierten die Themen **Genderaspekte** oder **geschlechtsspezifische Arbeit** bzw. **Geschlechtersensible Prävention** stets am untersten Ende der Beliebtheitsskala. Doch gerade beim

Thema „Schutz vor sexuellem Missbrauch“ spielt es eine wesentliche Rolle, dass es mehrheitlich Mädchen sind, die Opfer sexueller Gewalt – mehrheitlich durch Männer – werden. Dabei wird nicht verkannt, dass es gerade im Kontext Behinderung auch viele männliche Opfer und Täterinnen gibt. Zu beiden Aspekten wird dringend mehr Forschung gebraucht.
Die rein geschlechtsspezifische Sozialisation nach einem binären Geschlechterkonzept ist unseren Erfahrungen aus der Fortbildungsarbeit des PETZE Instituts für Gewaltprävention nach in den Einrichtungen und den meisten Elternhäusern eher der Regelfall. Und so lernen viele Mädchen nach wie vor, sich eher angepasst, ruhig und anschmiegsam zu verhalten, während einem Jungen eher Freiräume zugesprochen werden, sie lauter und widerständig sein dürfen. Zudem wird bei Jungen sexualisiertes oder grenzüberschreitendes Verhalten meist nicht ernst genug genommen und/oder es wird nicht konsequent darauf reagiert.

12.2 Gender – ein Top-Thema für Mädchen und Jungen!

Die Erfahrungen aus über 100 „Ben und Stella wissen Bescheid“-Präventionsprogrammen mit über 800 Kindern und Jugendlichen haben eindrucksvoll gezeigt, dass sich die meisten Kinder und durchweg alle Jugendlichen sehr intensiv für ihre jeweiligen Geschlechterrollen interessieren, sich darüber eindeutig definieren und sich zum Teil auch vom jeweils anderen Geschlecht stark abgrenzen. Diese Erkenntnisse der *PETZE – Institut für Gewaltprävention* – resultieren auch aus der über 15-jährigen Präventionsarbeit mit der Wanderausstellung ECHT STARK! für Kinder und Jugendliche. Die Ausstellung umfasst Mut-mach-Stationen zur Prävention von sexuellem Missbrauch für Behindertenhilfe, Inklusions- und Förderzentren und tourt in zwei Fassungen durch Deutschland.[1]
Konnten die Themen Partizipation und Genderfragen in den Fortbildungen umgesetzt werden, waren die Rückmeldungen der Fachkräfte aus der Behindertenhilfe oft von großem Erstaunen geprägt. Die meisten berichteten, wie positiv es sich auf die einzelnen Wohn- und Lerngruppen ausgewirkt hat, wenn das Thema Junge – Mädchen auf den Tisch kam und phasenweise in geschlechtshomogenen Gruppen bearbeitet wurde. Allein das sexualpädagogische Wissen über den eigenen und den jeweils anderen Körper und seine Besonderheiten hat nach ersten „Kicheranfällen“ und Fokussierungen auf sexuelle Begriffe zu Entdramatisierung, mehr Verständnis und Rücksichtnahme geführt. In den BeST Seminaren ging es sowohl um die Reflexion eigener Erfahrungen und Haltungen, aber immer auch darum, den Mädchen und Jungen Freiräume für die individuelle Rollenfindung zu eröffnen. War es bei den Präventionsprogrammen oder anderen Partizipationsaktionen organisatorisch möglich, in Mädchen- und Jungengruppen zu arbeiten, berichteten viele Fachkräfte und Schulbegleitende, wie sehr gerade auch die Jungen von dem Schutz- und Schonraum profitiert haben, wie positiv sich ihr Verhalten geändert habe und wie groß der Wunsch nach Fortsetzung dieses Angebots war.

1 Ausführliche Informationen unter www.petze-institut.de

12.3 Gender – Chance für Gleichberechtigung?

Wie generell bei der Implementierung aller Aspekte eines Schutzkonzepts, ist auch das oft als sperrig empfundene Gender-Thema ohne eine klare Ansage „von oben" schwer umzusetzen. In den Leitungsrunden, bei den Kompetenzteams und in den Fortbildungen habe ich das Thema immer wieder als „Querschnittsthema" quasi mitlaufen lassen, benannt und – wo möglich – reflektieren lassen. So waren regelmäßig Aha-Effekte zu erzielen, wenn gespiegelt wurde, dass die meisten Mitarbeitenden beim Thema Selbstbefriedigung fast ausnahmslos Jungen im Blick hatten, während das Thema Verhütung und Schwangerschaft ausnahmslos bei Mädchen verortet wurde. Wurde Gender und Gleichberechtigung auf der Ebene der Mädchen und Jungen zum Thema, resultierte daraus in vielen Teams und Einrichtungen eine oft erstmalige Problematisierung und Auseinandersetzung mit dem Thema geschlechtsspezifischer Umgang mit Nähe und Distanz. Sehr spannend wurde es in den Seminargruppen, wenn das eigne Verhalten der männlichen und der weiblichen Mitarbeitenden offen thematisiert, im Rollenspiel erprobt und reflektiert werden konnte. So erkannten vorrangig Männer aber gelegentlich auch Frauen, dass der in einzelnen Einrichtungen übliche Umgang mit viel Nähe und wenig Distanz nicht den eigenen Bedürfnissen und Empfindungen entsprach. Es tat gut und war wichtig, den eigenen Schutz- und Wohlfühlabstand in der Mitarbeiterschaft aber auch den Mädchen und Jungen gegenüber bewusster wahrzunehmen, bei Bedarf zu verändern und vor allem ansprechbar zu machen. Sexuelle Belästigung als Problematik am Arbeitsplatz wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls offenbart. Hier ging es meistens nicht nur um unangemessene Sprache, Grenzverletzungen und Übergriffe durch Mitarbeitende, sondern häufiger noch um Belästigungen und sexualisierte Übergriffe aller Art von Seiten der betreuten/begleiteten Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Behinderung. Letzteres ist ein schambesetztes Thema, das oft verdrängt oder bagatellisiert wurde. Hier hat es sich bewährt, bei der Erarbeitung von Interventionsplänen und Beschwerdemanagement Mitarbeitende als potenziell Betroffene von Anfang an nicht nur mitzudenken, sondern entsprechend festzuschreiben.

12.4 Wer nach Gender fragt, stellt auch die Machtfrage

Einrichtungen der Behindertenhilfe, Schulen und Kindertagesstätten spiegeln gesamtgesellschaftliche Strukturen, geschlechtsstereotype Bilder wider und nutzen in aller Regel verbal und schriftlich die rein männliche Sprache. Gibt sich die Referentin als Feministin zu erkennen, oder zeigt der Referent genderkritische und reflektierte Haltung, erzeugt das phasenweise Irritationen, die zeitgleich positive Denkprozesse und nutzbringende Erkenntnisse mit sich bringen. Beharren Leitungen und Mitarbeiter*innenschaft zum Beispiel darauf, dass der Faktor Geschlecht in ihrer Einrichtung keinerlei Rolle spiele, so bewährt sich eine soziometrische Aufstellung im Raum nach Gehalt oder Macht und Einfluss. Der gleiche Erkenntnisgewinn lässt sich häufig durch einen Blick auf die Organigramme erzielen: Während es im Mittelbau durchaus auch schon häufiger weibliche Leitungskräfte gibt, wird es in den oberen Entscheidungsetagen sehr bis fast ausschließlich männlich. Ausnahmen bilden Einrichtungen der

Kirchen, die traditionell von Nonnen geführt wurden oder werden. Hier lässt sich hingegen z. T. das Fehlen einer männlich geprägten Perspektive feststellen.

12.5 Wie profitieren alle vom gendersensiblen Blick?

Sowie der ersten Scheu oder Abwehr dem Thema gegenüber humorvoll und erkenntnisreich begegnet werden konnte, meldeten die Mitarbeitenden zurück, dass sich ihr Blick deutlich geweitet habe und sie quasi eine neue „Dimension“ im Umgang mit Mädchen und Jungen entdecken konnten. In den Fortbildungen gelang das durch soziometrische Aufstellungen sowie mit musikbegleiteter biografischer Arbeit und punktuell immer wieder dem Austausch in kleinen Männer- und Frauengruppen. Wichtig ist es dabei, die aktuellen wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Diskurse einzubinden und nicht in einer rein heteronormativen Betrachtung und Pädagogik stecken zu bleiben. So gilt es, Erkenntnisse rund um die Themen LGBTIQ*[2] auch auf die Arbeit in der Behindertenhilfe anzuwenden, und das natürlich nicht nur im Schul-, Wohn- und Freizeitbereich, sondern ganz besonders in der Pflege, bei der sexuellen Bildung und der Zukunftsgestaltung. Eindrucksvolle Aussagen von den Teilnehmer*innen aus den Präventionsprogrammen seien daher (frei) zitiert.

„Ich wusste gar nicht, dass ich später heiraten darf.“
Mädchen, 15

„Ich dachte, ich muss zur Frau operiert werden, damit ich einen Mann lieben kann.“
Junge, 17

„Meine Mama will immer, dass ich so eine Spritze kriege. Aber ich will doch gar keinen Sex mit Jungen machen!“
Mädchen, 16

„Super war es mal ohne Mädchen. Wir konnten all die Sachen mit unserem Körper fragen. Sonst schämt man sich immer so.“
Jungen, 12–15

Bei den Auswertungsgesprächen auf Fortbildungs-, Projektgruppen- und Leitungsebenen wurden folgende Punkte benannt, bei denen jeweils Mädchen- und/oder Jungengruppen oder einzelne Kinder vom geschlechtersensiblen Vorgehen in den Präventionsprogrammen und bei den Partizipationsbemühungen profitieren konnten: gesteigertes Selbstvertrauen, das Erleben von neu entdeckter Selbstwirksamkeit, deutliche Schritte in der Identitätsbildung.

2 Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender, Inter, Queer, * – das Kürzel LGBTIQ hat sich in Forschung und Lehre weitgehend durchgesetzt und wird daher auch hier im Text verwendet.

Konkrete Beispiele für die implementierten Maßnahmen waren in den einzelnen Schulen und Wohnstätten: z. B. Angebot von Mädchen- und Jungengruppen, Wendo-Kurse, Mädchen- und Jungentage – wie Girls' Day und Boys' Day –, Flirt- und Tanzkurse in Kooperation mit Schulen, Theaterprojekte oder -besuche, Projekte mit Sonja Blattmann vom MuT-Zentrum (Musik und Theater. Zentrum für Gewaltprävention, www.mut-zentrum.de).

Will „frau" ganz dicke Bretter bohren, empfiehlt es sich gerade in der Behindertenhilfe, auf die Bedeutung von Sprache als Ausdruck patriarchaler Machtstrukturen hinzuweisen. In der aktuellen Debatte aber auch direkt in den Einrichtungen während der Fortbildungen wird immer mal wieder darauf verwiesen, dass Mädchen und Frauen bei der männlichen Sprachform ja mitgemeint seien. Da das den präzisen Blick auf Strukturen verstellt, die heute noch einen Nährboden für sexualisierte Gewalt bieten, nutzt die PETZE in Seminaren die gendersensible Sprache oder die weibliche Form, da meist deutlich mehr Frauen als Männer in den Einrichtungen arbeiten Besonders ärgerlich ist es, dass bei der Entwicklung der „Leichten Sprache" aus durchaus verständlichen Vereinfachungsgründen fast immer die rein männliche Sprachnorm benutzt wird und damit die schon erwähnte Vernachlässigung von Mädchen und Frauen zementiert wird. Das zeigt sich in fast allen Texten und Ankündigungen der Träger, aber auch in der direkten Ansprache der Mitarbeitenden, die sprachlich fast grundsätzlich nur die männliche Sprech- oder Schreibweise nutzen. Es wird sicher noch einige Jahre bis Jahrzehnte dauern, bis sich eine gendergerechte Sprache in unserer Gesellschaft durchgesetzt hat. Wir sollten daher auch in der Behindertenhilfe mit unseren Bemühungen nicht nachlassen, die männliche Definitionsmacht in Sprache und Struktur abzuschaffen. Bis dahin empfehle ich das alle Geschlechter umfassende generische Femininum, das Sie alle einschließt.

Literatur

Ewinkel, Carola, & Hermes, Gisela (Hg.) (1992). Geschlecht: behindert. Besonderes Merkmal: Frau. Ein Buch von behinderten Frauen. Neu-Ulm: AG SPAK.

WHO – World Health Organization (2011). World Report on disability. https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/report/en/. (zuletzt aufgerufen 17.04.2020)

VERZEICHNIS AUTOR*INNEN, VERZEICHNIS DER KOOPERIERENDEN FACHSTELLEN

Herausgeber*innen

Bernd Eberhardt
Projektleitung BeSt
DGfPI e.V. Düsseldorf
eberhardt@dgfpi.de

Annegret Naasner
stellvertretende Projektleitung BeSt
DGfPI e.V. Düsseldorf
naasner@dgfpi.de

Autor*innen

Melanie Bergrath
EigenSinn e.V. – Prävention von sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen Bielefeld
m.bergrath@eigensinn.org

Christa Brasch
Kind im Zentrum Berlin
Brasch.christa@ejf.de

Bernd Eberhardt
DGfPI e.V. Düsseldorf
eberhardt@dgfpi.de

Maren Kolshorn
Frauen-Notruf e.V. – Beratungs- & Fachzentrum sexuelle und häusliche Gewalt Göttingen
kolshorn@frauen-notruf-goettingen.de

Kerstin Kremer
Violetta e.V. – Fachberatungsstelle für sexuell missbrauchte Mädchen und junge Frauen Hannover
kerstinkremer@violetta-hannover.de

Nina Krengel
Frauen-Notruf e.V. – Beratungs- & Fachzentrum sexuelle und häusliche Gewalt Göttingen
krengel@frauen-notruf-goettingen.de

Heike Mann
AWO Fachstelle „Shukura“ – Fachstelle zur Prävention sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen Dresden
Heike.Mann@awo-kiju.de

Ursula Schele
PETZE – Prävention von sexualisierter Gewalt und sexuellem Missbrauch Kiel
ursula.schele@petze-kiel.de

Ralf Specht
PETZE – Prävention von sexualisierter Gewalt und sexuellem Missbrauch Kiel
Institut für Sexualpädagogik (isp)
r.specht@isp-sexualpaedagogik.org

Prof. Dr. Anja Teubert
Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Villingen-Schwenningen
anja.teubert@dhbw-vs.de

Kooperierende Fachberatungsstellen

Bayern

Nürnberg
Deutscher Kinderschutzbund Kreisverband Nürnberg e.V.
www.kinderschutzbund-nuernberg.de

Berlin

Berlin
Kind im Zentrum, Evangelisches Jugend- und Fürsorgewerk, (EJF) gAG
www.ejf.de

Hessen

Rüsselsheim
profamilia, Beratungsstelle Rüsselsheim
https://www.profamilia.de/angebote-vor-ort/hessen/ruesselsheim.html

Niedersachsen

Göttingen
Frauen-Notruf e.V., Beratungs- und Fachzentrum sexuelle und häusliche Gewalt Göttingen
www.frauen-notruf-goettingen.de

Hannover

Violetta, Fachberatungsstelle für sexuell missbrauchte Mädchen und junge Frauen
www.violetta-hannover.de

Nordrhein-Westfalen

Münster
Beratungsstelle gegen sexualisierte Gewalt, Zartbitter Münster e.V.
www.zartbitter-muenster.de

Bielefeld

EigenSinn, Prävention von sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen e.V.
www.eigensinn.org

Sachsen

Dresden
Shukura, Fachberatungsstelle zur Prävention sexualisierter Gewalt an Mädchen und Jungen,
AWO Kinder- und Jugendhilfe gGmbH
www.awo-shukura.de

Sachsen-Anhalt

Magdeburg
Wildwasser Magdeburg e.V.
www.wildwasser-magdeburg.de

Schleswig-Holstein

Kiel
Präventionsbüro PETZE, PETZE-Institut für Gewaltprävention gGmbH, Prävention von sexuellem Missbrauch und sexueller Gewalt
www.petze-kiel.de

DGfPI

www.dgfpi.de

Gefördert vom:

Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend