

Walofsky, Carina

„Das hat uns gerade noch gefehlt!“

Organisationsberatung zur Implementierung
von Kinderschutzkonzepten
in Einrichtungen der Behindertenhilfe

eingereicht als

Abschlussarbeit im Zertifikatsstudiengang „Supervision und Coaching“

an der

HOCHSCHULE MITTWEIDA (FH)

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Fakultät Soziale Arbeit

in Kooperation mit dem BASTA Fortbildungsinstitut
für Supervision und Coaching e.V.

Mittweida, 2017

Erstprüfer: Dr. Falko von Ameln

Zweitprüferin: Drⁱⁿ. Annette Mulkau

Die vorgelegte Arbeit wird verteidigt am: 02.02.2018.

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Begriffsklärung	5
	2.1 Organisationsberatung	5
	2.2 Inklusion, Diversität und Empowerment	8
	2.3 Kinderschutzkonzepte	9
3	Prozessarchitektur	10
	3.1 Vorgaben	10
	3.2 Akquise	10
	3.3 Organisationsentwicklungsprozess	11
	3.3.1 Organisationsanalyse	11
	3.3.2 Grundlagenfortbildungen	13
	3.3.3 Großveranstaltungen	14
	3.3.4 Präventionsprogramm	15
	3.3.5 Steuerungsgruppen und Arbeitsgruppen	15
	3.3.6 Ergebnissicherung	17
	3.4 Schwierigkeiten und Widerstände	19
	3.5 Erfolgsfaktoren	20
4	Resümee	21
5	Literatur	23

Hinweise zur Schreibweise

Der häufig in der Fachwelt verwendete Begriff „geistige Behinderung“ wird von betroffenen Menschen als stigmatisierend und herabwürdigend erlebt. Daher nutze ich in eigenen Formulierungen stattdessen die Formulierung „Menschen mit Lernschwierigkeiten“. So fordern es Selbstvertretungszusammenschlüsse wie zum Beispiel „Mensch zuerst“, das Netzwerk People First Deutschland e.V.

Um dem Umstand Rechnung zu tragen, dass der überwiegende Teil der Fachkräfte, mit denen wir im Sozial- und Gesundheitswesen konfrontiert sind, biologisch weiblich ist, schließt sich für mich das generische Maskulinum aus. Ich präferiere die „Asteriskschreibweise“ (z.B. Mitarbeiter*innen) oder geschlechtsneutrale Begriffe (z.B. Mitarbeitende), damit sich alle Menschen angesprochen fühlen. Bei dieser Variante werden auch Menschen inkludiert, die sich keinem klaren biologischen Geschlecht zuordnen. So werden auch Personen einbezogen, die sich als trans- oder intersexuell bezeichnen. Gerade in Bezug auf Menschen mit Lernschwierigkeiten finde ich es grundlegend, divers zu denken und zu handeln, um eine Haltung zu vermitteln, die Vielfalt wertschätzt. Ein gängiger Mythos in Bezug auf Menschen mit so genannter Behinderung ist die Maßgabe, sich möglichst angepasst zu verhalten, um gesellschaftlich nicht aufzufallen. In einer Welt, in der jedoch alle Menschen die gleichen Rechte haben (sollten), möchte ich darauf hinweisen, dass sich mitunter mehrere Besonderheiten in einer Person verorten können. So können Menschen mit Lernschwierigkeiten genau wie nichtbehinderte Menschen eine Geschlechtsrolle leben, die von der abweicht, die man ihnen bei der Geburt zuerkannte.

1 Einleitung

Seit 2015 ist Wildwasser Magdeburg e.V. – Fachberatungsselle gegen sexualisierte Gewalt – Teil des bundesweiten Modellprojekts „BeSt – Beraten und Stärken“ zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in Einrichtungen in Trägerschaft der DGfPI¹. Ziel des bundesministeriell geförderten Modellprojekts ist die gezielte und nachhaltige Verbesserung des Schutzes von Mädchen und Jungen mit Behinderung vor sexualisierter Gewalt in stationären Einrichtungen. Insgesamt sollen bundesweit 10 Fachberatungsstellen in den Jahren 2015 bis 2019 kinderschutzbezogene Organisationsentwicklungsprozesse in Einrichtungen der Behindertenhilfe umsetzen. In den Institutionen werden drei zentrale Maßnahmen durch die Projektmitarbeiterinnen der jeweiligen Fachberatungsstelle initiiert:

- die Implementierung von Kinderschutzkonzepten,
- die Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeiter*innen im Rahmen von Grundlagenschulungen zu den Themen sexualisierte Gewalt, Sexualität, Prävention und
- die Durchführung von Präventionsmaßnahmen im Hinblick auf sexualisierte Gewalt für Mädchen und Jungen in der jeweiligen Einrichtung (DGfPI, 2017: 9f.).

Der Bedarf an der Implementierung von Kinderschutzkonzepten in der Behindertenhilfe ist erheblich. Dies geht zum einen aus der Ergebnisdarstellung des bundesweiten Modellprojektes „Bundesweite Fortbildungsoffensive 2010 bis 2014“ hervor (Eberhardt, Naasner, Nitsch 2016; DGfPI 2017: 7) und wird durch nationale Forschungsergebnisse untermauert. Menschen mit Behinderung stellen eine Hochrisikogruppe für das Erleben von sexualisierter Gewalt dar. So geht man beispielsweise davon aus, dass Frauen mit Beeinträchtigungen im Vergleich zu Frauen im Bevölkerungsdurchschnitt etwa zwei- bis dreimal so häufig von sexuellen Übergriffen betroffen sind (BFSFJ 2012). Zudem finden sexualisierte Übergriffe gegen Menschen mit Beeinträchtigungen oft innerhalb der Familie oder in Einrichtungen der Behindertenhilfe statt (DGfPI 2017: 5f.).

Das Implementieren von Kinderschutzkonzepten in Einrichtungen der Behindertenhilfe soll das Risiko des Erlebens sexualisierter Gewalt senken und den fachlichen Umgang mit Betroffenen verbessern. Handlungsempfehlungen für die Umsetzung von Kinderschutzkonzepten in der (teil-)stationären Kinder- und Jugendhilfe existieren bereits (Eberhardt, Naasner, Nitsch 2016: 96ff.). Eine Übertragung der Vorgehensweise klassischer Organisationsberatung auf die Behindertenhilfe kann jedoch nicht eins zu eins erfolgen, weil dieser Arbeitsbereich in Kombination mit dem Thema sexualisierte Gewalt Besonderheiten aufweist, die im Laufe dieser Arbeit beleuchtet werden.

Organisationsberatung innerhalb von Einrichtungen dieser Klientel stellt in vielfacher Hinsicht eine Herausforderung dar. So steht das Weiterbestehen klassischer Einrichtungen für Kinder und Jugendliche mit so genannter Behinderung seit Jahren in einem Umstrukturierungsprozess. „Reine“ Einrichtungen der Behindertenhilfe lösen sich im Rahmen der Inklusion zunehmend auf, was den gesamten Arbeitsbereich grundsätzlich vor eine Existenzfrage stellt. Das Thema Kinderschutz scheint erfahrungsgemäß in der Behindertenhilfe nicht an erster Stelle auf der Prioritätenliste zu stehen. Strukturelle Besonderheiten und persönliche Widerstände scheinen diesbezügliche Veränderungspro-

¹ DGfPI ist die Abkürzung für „Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung und –vernachlässigung“. Es handelt sich um einen bundesweiten Zusammenschluss von Fachkräften und Institutionen, die sich gemeinsam zum Ziel gesetzt haben, für eine Verbesserung des Kinderschutzes einzutreten.

zesse zu erschweren. Generell ist Organisationsberatung ein vergleichsweise neues Thema in der Sozialen Arbeit und wird nur zögerlich angefragt (Merchel 2005: 7).

Es besteht einerseits die Notwendigkeit, Kinderschutzkonzepte in Einrichtungen der Behindertenhilfe zu bringen und nachhaltig zu etablieren, um Kinder und Jugendliche mit Behinderungen vor sexualisierter Gewalt zu schützen. Andererseits gibt es nur wenige Erfahrungen vergleichbarer Organisationsentwicklungsprozesse, die als Richtschnur fungieren könnten. „Derzeit liegen zahlreiche Veröffentlichungen/Handlungsempfehlungen/Leitlinien zu Schutzkonzepten in Einrichtungen vor. Es liegen jedoch nur wenige Veröffentlichungen vor, wie diese Konzepte konkret in Einrichtungen implementiert werden können, d.h. wie die nötigen Organisationsentwicklungsprozesse aufgebaut und gesteuert werden können“ (DGfPI 2017: 12).

Mit dieser praxisorientierten Abschlussarbeit soll ein möglicher Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses im Hinblick auf die Implementierung von Kinderschutzkonzepten durch Organisationsberatung – als einer Sonderform arbeitsbezogener Beratungsformate (Looss 2011: 33) – dargestellt werden. Meine professionellen und persönlichen Erfahrungen als „BeSt“-Projektmitarbeiterin mit sechs Einrichtungen, die mit der Fachberatungsstelle Wildwasser Magdeburg e.V. eine Kooperation eingegangen sind, werden beleuchtet. Da die Vorstellung des Organisationsentwicklungsprozesses eines einzigen Hauses dem Datenschutz entgegenstehen würde, lasse ich ausgewählte Erfahrungen aus der Arbeit mit allen sechs Einrichtungen einfließen. Zwei der insgesamt drei Projektmitarbeiterinnen von Wildwasser Magdeburg e.V. waren und sind mit der Organisationsberatung innerhalb von „BeSt“ befasst. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Aufgaben der Organisationsberaterinnen werde ich sie im Folgenden „Fortbildnerinnen“ nennen.

Hauptaugenmerk dieser Arbeit ist die Darstellung einer Prozessarchitektur (Kapitel 3). Widerstände, Schwierigkeiten und Problematiken, die sich in den einzelnen sechs Prozessen zeigten, sowie die theoretische Darstellung von Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen stellen Praxisbezug her und dienen als Reflexionsgrundlage. Ich beziehe mich in meinen Ausführungen auf theoretische Grundlagen der Organisationsberatung und verknüpfe diese mit Erfahrungen im Projekt „BeSt“.

Auf diese Weise besteht die Möglichkeit einer Prozessreflektion in Abstimmung auf Besonderheiten der Behindertenhilfe mit der Überlegung einer organisationsberaterischen Prozessarchitektur sowie der Vorschlag einer Festschreibung eines praktikablen Best-Practice-Modells zur Organisationsberatung in der Behindertenhilfe zur Implementierung von Kinderschutzkonzepten für Wildwasser Magdeburg e. V.

2 Begriffsklärung

2.1 Organisationsberatung

Organisationen² unterliegen einem ständigen Wandel. Sie müssen sich fortlaufend internen und externen Veränderungen anpassen, um existieren zu können (von Ameln 2015: 1ff.). Veränderungsthemen, die in sozialen Organisationen relevant sein können beziehen sich zum Beispiel auf gesetzliche Grundlagen, den allgegenwärtigen Fachkräfte-

² Die Begriffe Organisation und Einrichtung werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Gemäß der Zielgruppe des Projekts „BeSt“ beziehe ich mich für diese Arbeit auf stationäre Wohneinrichtungen, die ich im Weiteren auch „Organisationen“ oder „Häuser“ nenne.

mangel oder sich verändernde Wertvorstellungen und (pädagogische) Haltungen, wie für die Behindertenhilfe unter 2.2 näher ausgeführt. Seit dem Jahr 2010 ist sehr viel Bewegung in den Schutz vor sexualisierter Gewalt in Einrichtungen gekommen³. Die ehemalige Familienministerin der BRD Manuela Schwesig stellte 2014 ein Konzept für den Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexualisierter Gewalt vor. Dieses Konzept fußt auf dem Aktionsplan der Bundesregierung zum Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexueller Gewalt und Ausbeutung (2011) und dem Abschlussbericht des Runden Tisches „Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich“⁴. So hat letztlich das Bundeskinderschutzgesetz die standardisierten Ansprüche zum Schutz für in Einrichtungen betreute Kinder und Jugendliche erhöht (Wiesner 2016: 14ff.). Das Modellprojekt „BeSt“ richtet sich in erster Linie an teilstationäre und stationäre Einrichtungen der Behindertenhilfe, in denen Mädchen und Jungen leben. Diese Einrichtungen haben seit den beschriebenen Erkenntnissen der hohen Betroffenenzahlen und den veränderten gesetzlichen Vorgaben verstärkt den Auftrag, sich den Themen sexualisierte Gewalt und Kinderschutz zuzuwenden.

Sexualisierte Gewalt ist gesamtgesellschaftlich gesehen noch immer ein stark tabuisiertes Thema. Vorurteile und Mythen bestimmen oft den Umgang mit Fällen sexualisierter Gewalt. So sind Annahmen, dass es sich lediglich um bedauernswerte Einzelfälle handeln würde, die Betroffenen eine Mitschuld am Geschehen trügen oder menschenverachtende Einstellungen – wie z.B. Menschen mit Lernschwierigkeiten würden aufgrund vermeintlicher Unattraktivität keine sexualisierte Gewalt erleben – nicht haltbare Vorurteile in unserer Gesellschaft, mit denen wir Mitarbeiterinnen bei Wildwasser Magdeburg e.V. uns regelmäßig konfrontiert sehen. Eine Veränderung von Einstellungen sowie von fachlichen Arbeitsabläufen hin zu mehr Schutz von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen verlangt grundsätzlich eine prozesshafte Auseinandersetzung mit der Thematik auf allen hierarchischen Ebenen und über einen längeren Zeitraum. Eine solch weitreichende Veränderung kann nicht als bloße TopDown Bestimmung gestaltet werden, weil hierbei insbesondere eine Veränderung von persönlichen Einstellungen und Sichtweisen der Mitarbeiter*innenschaft notwendig ist. Das Beratungsformat Organisationsberatung mit einem Wechsel von „Expertenberatung“ und „Prozessberatung“ kommt meiner Einschätzung nach infrage, weil es verschiedene Arbeitsweisen miteinander kombiniert.

Stehen Organisationen vor der Lösung sachlicher Probleme, kann die fachliche Expertise einer externen Beratungsperson hilfreich bei der Bewältigung sein. Dieser als Experten- oder Unternehmensberatung bezeichnete Beratungstyp stellt die Einrichtung allerdings vor die Herausforderung, ein Problem und seine Auswirkungen konkret benennen und abgrenzen zu können (Merchel 2005: 200f.), was bei der Implementierung von Kinderschutzkonzepten tendenziell eher selten der Fall ist. Meist hatten die Einrichtungen wenige Ideen zu dem, was die Mitarbeit bei „BeSt“ letztlich beinhalten würde. So ist Expertenberatung ein existenzieller Bestandteil des Beratungsprozesses. Es braucht die Expertise zu den Themen sexualisierte Gewalt gegen Menschen mit Lernschwierigkeiten und gleichzeitig Wissen zur Implementierung von Kinderschutzkonzepten. Mittels Pro-

³ 2010 gingen zwei männliche Betroffene von sexualisierten Übergriffen durch Gerold Becker, langjähriger Schulleiter der „Odenwaldschule“, mit dem Erlebten an die Öffentlichkeit. Sie legten so den Grundstein für eine breite Diskussion des Themas in der Öffentlichkeit. Politik und Forschung nahmen den Schutz vor sexualisierter Gewalt auf ihre Agenda. Das persönliche Erleben eines der Betroffenen der „Odenwaldschule“ ist nachlesbar in „Wie laut soll ich denn noch schreien?“ von Jürgen Dehmers.

⁴ Der Runde Tisch legte im Jahr 2011 seinen Abschlussbericht vor. Er konstatierte die Gruppe von Menschen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen als erheblich betroffen von sexualisierter Gewalt und dennoch nicht hinreichend berücksichtigt im Rahmen von Unterstützungsmaßnahmen.

zessberatung unterstützt eine Beratungsperson die „Organisationsentwicklung“⁵. Sie leitet die Einrichtung dazu an, eigene Strategien zur Problembewältigung zu entwickeln. Das Aufzeigen von Zielen und unterschiedlichen Sichtweisen, das Erkennen von Kommunikationsschwächen und das Herausarbeiten von Ressourcen zur Problembewältigung zählen zu Inhalten dieses Beratungstyps (Merchel 2005: 201f.). Ein Arbeitsmittel ist hier die möglichst weitreichende Partizipation der Mitarbeitenden an den Veränderungsprozessen. „BeSt“ verlangt im Sinne einer Implementierung von Kinderschutzkonzepten eine Kombination von fachbezogener und prozessbezogener Beratung. Eine Balance zwischen externer fachlicher Expertise und gelingender Partizipation muss innerhalb dieses Vorgangs gefunden und stets neu ausgehandelt werden. Die Kombination von Experten- und Prozessberatung ist somit nutzbringend. Die folgende Abbildung zeigt Elemente dieser beiden Beratungstypen auf, wie sie bei „BeSt“ Umsetzung fanden.

Tab. 2.1.1 Beratungstypen mit Aufteilung entsprechender Elemente bzgl. „BeSt“ (eigene Darstellung)

Expertenberatung	Prozessberatung
→ Informations- und Auftragsklärungsgespräche	→ Organisationsanalyse
→ Grundlagenfortbildungen	→ Großveranstaltungen
	→ Steuerungsgruppe
→ themenspezifische Arbeitsgruppen	

Die Vielschichtigkeit von Methoden und Techniken in der hier angewandten Form von Organisationsberatung erforderte von den beiden „BeSt“- Fortbildnerinnen ein hohes Maß an Rollenklarheit. Beide sind jahrelang in der Fachberatung von teils traumatisierten Menschen und deren unterstützender Angehöriger oder professioneller Fachkräfte tätig. Kriseninterventionen und längere Beratungsprozesse beim Auftreten von Vermutungsfällen oder bestätigten Missbrauchssituationen sind Großteil des Arbeitsalltags bei Wildwasser Magdeburg e.V. Die Beraterinnen werden als Expertinnen im Sinne von psychosozialer-psychologischer und traumazentrierter Fachberatung wahrgenommen. Ein Organisationsberatungsprozess verlangt jedoch einen Rollenwechsel. Die Fachlichkeit im Sinne von Experten – und Prozessberatung in einer aufsuchenden Arbeitsweise steht zur Disposition. Trotz großer Rollentransparenz der Fortbildnerinnen zu Beginn jedes Organisationsentwicklungsprozesses, ist es für die Nutzer*innen oft nicht leicht, Grenzen wahrzunehmen. Die hohen Betroffenenzahlen führen oft dazu, dass sich in den Fortbildungsgruppen selbst betroffene Mitarbeiter*innen zeigen. Der Wunsch, im Sinne der betreuten Kinder an den Fortbildungstagen teilzunehmen oder durch Teilnahme selbst unentdeckt zu bleiben, weicht oft einer zunehmenden Instabilität. Eine solche Dynamik setzt immer eine Gruppenreaktion (von Überraschung und Empörung bis hin zu Mitleid und Sorge etc.) in Gang, die den Fortbildungsprozess hemmen kann. Ein professioneller Umgang der Einrichtung ist hierbei gefragt, der an dieser Stelle jedoch erst erarbeitet werden soll. Unsicherheit und krisenhaftes Erleben können schon zu Beginn Herausforderungen im Organisationsberatungsprozess sein, worauf die Fortbildnerinnen vorbereitet sein müssen und was eine enorme Rollenklarheit voraussetzt. Bei einer der sechs Einrichtungen führte

⁵ Der Begriff „Organisationsentwicklung“ beschreibt die Tatsache, dass sich Organisationen im Umbruch befinden. Er berücksichtigt den Fakt, der Lebendigkeit organisationalen Lebens im Sinne von Veränderung und Anpassung sowie das aktive Eingreifen durch externe Organisationsberatung (Merchel 2005: 32).

die Wahrnehmung der bislang nicht öffentlichen Betroffenheit einer langjährigen Mitarbeiterin von sexualisierter Gewalt bei der Leitungsperson zu nahezu lähmender Hilflosigkeit, die zunächst Berücksichtigung finden musste, bevor überhaupt an Weiterarbeit und Prozessberatung gedacht werden konnte.

2.2 Inklusion, Diversität und Empowerment

Ein Wandel im Sinne von Werten, Lebensverhältnissen, sozialen Normen etc. stellt Organisationen vor Herausforderungen. Sie müssen sich auf interne oder externe Veränderungen einstellen. Dies stellt häufig Beratungsbedarfe dar (von Ameln 2015: 2).

Aktuell vollzieht sich in der Behindertenhilfe ein Paradigmenwechsel. Im Rahmen von Inklusion steht der Mensch im Mittelpunkt. Es werden gesellschaftliche Verhältnisse angestrebt, „in denen Menschen erst gar nicht ausgeschlossen werden...“ (Felder, Schneiders 2016: 33). Inklusion zielt auf die zunehmende Auflösung von Groß- und Sondereinrichtungen ab. Wohnbereiche, in denen ausschließlich Kinder mit Lernschwierigkeiten untergebracht werden, gibt es in Sachsen-Anhalt zahlenmäßig nicht (mehr) viele. Gleichzeitig bedeutet Inklusion aber auch, Diversität und damit verbundene unterschiedliche, menschliche Voraussetzungen in den Blick zu nehmen und auf bedarfsgerechte Passgenauigkeit abzustimmen. Es ist eine Tatsache, dass Menschen mit Lernschwierigkeiten durch eine Vielzahl von Abhängigkeiten in einem hohen Maß von sexualisierter Gewalt betroffen sind. Die Klientel, die gemeinhin als „geistig behindert“ bezeichnet wird, ist allerdings ausgesprochen heterogen. Diversität zu berücksichtigen bedeutet somit auch, Risikofaktoren für Gewalterleben bei Menschen mit Lernschwierigkeiten in den Blick zu nehmen und andererseits (Präventions-)Konzepte zu entwickeln, die auf diese vielfältige Klientel abgestimmt sind.

Ein wichtiger Baustein der Inklusion ist das Konzept des Empowerment oder „Selbstermächtigung“. Menschen mit Lernschwierigkeiten sollen als Expert*innen in eigener Sache wahrgenommen werden. Sie sollen im Rahmen von partizipierenden Strukturen dazu befähigt werden, Ressourcen zu nutzen und eigene Entscheidungen selbstbestimmt zu treffen. Von professionellen Unterstützungspersonen sollen sie hierbei maßgeblich angeleitet werden (Schwalb, Theunissen 2012: 26ff.). Ein großer Vorteil ist das gleichzeitige Minimieren von Machtungleichheiten. Je größer die Abhängigkeit von Kindern mit Lernschwierigkeiten von der Fürsorge, Zuwendung und dem Schutz durch professionelle Begleitpersonen, desto größer ist der Machtunterschied zu diesen. Die Grundlage sexualisierter Gewalt sind immer ein ungleiches Machtverhältnis oder Abhängigkeitserfahrungen. Je mehr demnach Menschen befähigt werden, das eigene Leben zu gestalten und sich selbst zu schützen, desto geringer wird die Gefahr, sexualisierte Gewalt zu erleben oder desto schneller gelingt es ihnen, sich Vertrauenspersonen zu offenbaren. Für betroffene Kinder und Jugendliche ist umfassende Selbstermächtigung durch Partizipation sicher eine Herausforderung, aber auch für Mitarbeitende in entsprechenden Einrichtungen. In den Köpfen vollzieht sich ein zukunftsgerichteter Perspektivwandel. In helfenden Berufen entwickelt sich aus umsorgenden, fürsorglichen, vor Gefahren bewahrenden Perspektiven eine distanziertere, anleitende und dennoch beziehungsförderliche Arbeitsweise mit den Kindern und Jugendlichen. Ein Prozess, der viel Zeit braucht, um von allen Mitarbeitenden gleichsam als wichtig angesehen zu werden. Im Rahmen von Organisationsberatungsprozessen kommen nun zusätzlich Fortbildnerinnen „von außen“, die meinen, dass Umstrukturierungsprozesse notwendig seien. Ausgerechnet im Hinblick auf Kinderschutz, einem Themenfeld, das häufig noch nicht priorisiert wurde.

2.3 Kinderschutzkonzepte

Der Inhalt von Kinderschutzkonzepten in Einrichtungen kann vielfältig sein. In manchen Häusern existieren:

- sexualpädagogische Konzepte sowie
- Verfahrensabläufe bei Vermutungsfällen auf sexualisierte Gewalt.

Andere Anbieter sozialer Dienste verfügen über so genannte präventive Gesamtkonzepte, in denen diverse Konzepte, Dienstvorschriften und Handlungsanweisungen subsumiert sind. Weitere nützliche Bestandteile von Kinderschutzkonzepten sind:

- Beschwerdeverfahren für Kinder und Jugendliche, deren Sorgeberechtigte und alle Mitarbeitenden der Einrichtung sowie größtmögliche
- Partizipation der Bewohner*innen.

Im Rahmen dieser Arbeit beziehe ich mich im Wesentlichen auf die hier genannten vier Elemente⁶.

Bezüglich der Zusammenarbeit der Fortbildnerinnen mit den Einrichtungen wurde gerade die Arbeit zur Partizipation oft zur Herausforderung. Standen die Häuser noch am Anfang der Hinwendung zu Empowerment und Selbstbestimmung und waren sie noch weitgehend verwurzelt in einer behütenden, umsorgenden Sichtweise auf die Bewohner*innen, war zunächst der Schock über die hohen Zahlen betroffener Kinder sehr groß. Die Bereitschaft Partizipation zuzulassen und dementsprechend selbst „loszulassen“ und Verantwortung abzugeben stellten eine Hürde dar. Die Angestellten mussten nun davon ausgehen, dass statistisch gesehen eigene betreute Kinder von sexualisierter Gewalt betroffen sind.

Zudem sind alle Träger unterschiedlich zum Thema Kinderschutz aufgestellt. Erfahrungsgemäß gibt es Organisationen, die sich bereits seit Jahren zu dem Thema fort- und weitergebildet und somit verlässliche innerbetriebliche Strukturen etabliert haben und es gibt Einrichtungen, die erheblichen Nachholbedarf aufweisen. Diese Diversität spiegelte sich im Rahmen der am „BeSt“-Projekt teilnehmenden Einrichtungen wider. An diesen Bedarf wurde der Umfang der Grundlagenfortbildungen für jede Einrichtung angepasst.

Die Entscheidung von Einrichtungsleitungen, von „BeSt“ profitieren zu wollen, hing in hohem Maße vom Interesse zur Teilnahme am Präventionsangebot „Ben und Stella“ (siehe 3.4.2) ab. Alle sechs Einrichtungen strebten es an, Kinder und Jugendliche durch das Präventionsprogramm besser vor sexualisierter Gewalt zu schützen. Neben dieser Form der Primärprävention⁷ können Kinder und Jugendliche jedoch nur effektiver geschützt werden, wenn die Häuser, in denen sie leben, umfassende Kinderschutzstrukturen aufweisen. Neben den erwähnten Konzepten ist es existenziell, dass Organisationen, in denen Kinder und Jugendliche leben, klare und eindeutige Kommunikationsstrukturen bei vermuteter Kindeswohlgefährdung nutzen. Gerade sexualisierte Gewalt wahrzunehmen, fachlich einzuschätzen und qualifiziert Informationen weiterzugeben, stellt eine Herausforderung dar, insbesondere, wenn beispielsweise ein Kollege oder eine Kollegin aus der eigenen Organisation der Übergriffigkeit verdächtigt wird. Wahrnehmungsblockaden und unklare Kommunikationswege können fatale Folgen haben. Qualifizierte Informationsweitergabe sowie vertrauensvolle Kommunikationskultur haben in diesem Zusammenhang große Bedeutung.

⁶ Diese decken sich mit den Anforderungen der „BeSt“ – Rahmensetzung (DGfPI 2017: 10).

⁷ Primärprävention bezieht sich auf alle Maßnahmen, die sich auf ein Verhindern von Gewalt – bevor Gewalt auftritt – ausrichten. Weitere Formen sind Sekundär- und Tertiärprävention.

3 Prozessarchitektur

3.1 Vorgaben

So komplex wie Veränderungsansprüche in Organisationen sein können, so vielfältig können Organisationsentwicklungsprozesse gestaltet sein. Es gab für die Umsetzung des bundesweiten Modellprojekts „BeSt“ mit interessierten Einrichtungen der Behindertenhilfe Richtlinien und Bedingungen, die die „Prozessarchitektur“⁸ der Organisationsberatung rahmten. Der „BeSt“-Projektlaufzeit von Juli 2015 bis Juni 2018 ging eine deutschlandweite Bewerbungsphase qualifizierter Fachberatungsstellen zum Thema sexualisierte Gewalt mit Expertise in der Behindertenarbeit voraus. Anschließend erhielten 10 Fachberatungsstellen den Auftrag, mit jeweils zwei Fortbildnerinnen (mit wiederum halber Stelle, eine Fachkraft mit dem Schwerpunkt Organisationsberatung/Fortbildung und eine Fachkraft mit dem Schwerpunkt Prävention/Fortbildung plus einer Verwaltungsfachkraft für wöchentlich fünf Stunden) möglichst zehn teilnehmende Einrichtungen zu akquirieren und Organisationsentwicklungsprozesse mit diesen umzusetzen.

Die „BeSt“-Projektleitung der DGfPI gab gemäß den Leitlinien des Runden Tisches vor, dass den teilnehmenden Einrichtungen jeweils ein Zeitraum von ca. zwei Jahren und 15 Tage für die Durchführung der Organisationsentwicklungsprozesse zustünden. Inhalte dessen waren die Vor-, Erst- und Bilanzierungsgespräche, Großgruppenveranstaltungen, Grundlagenfortbildungen und Steuerungs- sowie Arbeitsgruppentreffen.

Das Präventionsprogramm „Ben und Stella“ zur Prävention von sexualisierter Gewalt mit Mädchen und Jungen der Einrichtungen selbst umfasst sechs Tage zuzüglich Elternarbeit. So stehen den teilnehmenden Einrichtungen 21 Tage, die für den Prozess festgelegt werden konnten zur Verfügung. Wenngleich im Verlauf des Organisationsentwicklungsprozesses flexibel Tage hinzugebucht werden, falls beispielsweise ein zweiter „Ben und Stella“ – Kurs für Jugendliche gewünscht ist. Pro von den Fortbildnerinnen geleistetem Tag wird von den Einrichtungen ein Eigenanteil erhoben.

Das Modellprojekt wird von Expert*innen unterschiedlicher Fachbereiche wissenschaftlich begleitet und die Fachkräfte haben die Möglichkeit auf die Unterstützung eines multiprofessionellen Coachingteams zurückzugreifen. Fortlaufend wird das Bundesmodellprojekt quantitativ und qualitativ von einem externen Institut evaluiert (DGfPI e.V. 2017: 15).

3.2 Akquise

Üblicherweise erfolgt die Kontaktaufnahme für einen angestrebten Organisationsentwicklungsprozess durch Auftraggeber*innen einer Organisation bei Vorliegen einer Problematik. Telefonisch oder per Mail wird das Anliegen durch eine Person – meist des Managements – der Einrichtung gegenüber einer Beratungsperson formuliert. Entscheidend ist hierbei auch, ob der*die Berater*in als fachlich geeignet und eine Zusammenarbeit lohnenswert erscheint (Schiersmann, Thiel 2014: 28). Im Rahmen unserer Akquise für „BeSt“ erfolgte die Kontaktaufnahme durch die Fachberatungsstelle Wildwasser Magdeburg e.V. Nachdem alle infrage kommenden Einrichtungen des Landes Sachsen-Anhalt

⁸ Schiersmann und Thiel definieren den Begriff „Prozessarchitektur“ als eine sinnvolle Kombination von geplanten Interventionen innerhalb des Organisationsberatungsprozesses (2014: 49). Für „Best“ entwickelten die Fortbildnerinnen die Prozessarchitektur aus den Informationen des Informationsgesprächs. Im Auftragsklärungsgespräch stellte eine entsprechende Visualisierung die Gesprächsgrundlage für den weiteren Prozess dar.

und teils darüber hinaus, punktuell in Thüringen und Brandenburg, postalisch mit Informationsmaterialien versorgt wurden, bei regionalen und überregionalen Kooperationspartner*innen geworben wurde und keine Rückmeldung erfolgte, traten wir telefonisch mit den Verantwortlichen der Häuser in Kontakt. Die Erfahrung dieser unüblichen Form der Kontaktaufnahme zieht sich durch den gesamten Prozess der Organisationsberatung. Am Ende steht die Erkenntnis, dass es einen großen Unterschied macht, ob es eine starke Motivation zur Teilnahme durch die Auftraggebenden gibt, sich einem selbst benannten Problem zu widmen, oder ob die verantwortlichen Leitungspersonen zunächst von ihrem Vorteil an der Teilnahme überzeugt werden müssen. Die Motivation der Mitarbeitenden ist maßgeblich von der Einstellung des Managements abhängig (Schiersmann, Thiel 2014: 45). Die Akquise der sechs Einrichtungen war ein extrem zeitaufwändiges Unterfangen und nahm ein ganzes Jahr in Anspruch. Zahlreiche Einrichtungen durchliefen nach der Kontaktaufnahme einen langwierigen Beantragungsprozess im eigenen Hause und meldeten sich erst viele Monate später zurück. War die Akquise erfolgreich, wurden mit den Einrichtungen persönliche Informations- und Auftragsklärungsgespräche vereinbart. Hier stellten die Fortbildnerinnen das Projekt vor und es wurde auf Fragen der Einrichtung eingegangen. Im ersten Kontakt entstand bereits eine grobe Idee, wie eine Prozessarchitektur aussehen könnte. Zum zweiten Treffen stellten die Fortbildnerinnen diese dem Management/Leitungsteam in visualisierter Form vor. Am Ende des zweiten persönlichen Gespräches erfolgte in jeder Einrichtung, in welcher vorgesprochen wurde, die Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung.

Für Organisationen, die sich im Sinne inklusiver Umstrukturierungsprozesse befinden, bedeutet es einen erheblichen Aufwand, sich in der von uns angestrebten Intensität nun auch noch *diesem* Thema zu widmen. Außerdem könnte in der Öffentlichkeit allzusehnlich ein Reputationsverlust entstehen: „Warum hat die Einrichtung es nötig, sich mit sexualisierter Gewalt zu beschäftigen? Haben sie etwas zu verbergen? Ist etwas vorgefallen?“. Die Zahlen der Betroffenen zeigen, es sollte noch viel offensiver beim Kinderschutz vorgegangen werden. Man kann nicht davon ausgehen, dass es innerhalb einer Einrichtung keine Fälle sexualisierter Gewalt gibt. Sich fachlich auseinanderzusetzen bedeutet, sich für den Schutz von Kindern und Jugendlichen einzusetzen. Das ist ein grundsätzliches Qualitätsmerkmal pädagogischer Arbeit.

3.3 Organisationsentwicklungsprozess

3.3.1 Organisationsanalyse

Zu Beginn jeder Zusammenarbeit steht eine Datensammlung, um die Arbeitsweise der Einrichtung besser zu verstehen und den kontraktbezogenen Problembereich zu eruieren. Die Befragung der Mitarbeitenden wirft zudem ein Licht auf die Kultur in der Organisation (Schmidt, Berg 2004: 98f.). Der Begriff „Organisationskultur“ umfasst die institutionseigenen Orientierungsmuster und Vorstellungen, die das Verhalten der Mitarbeitenden maßgeblich beeinflussen (Schreyögg 2016: 177). Für die Fortbildnerinnen stellte nicht nur der sachliche Blick auf vorhandene Kinderschutzkonzepte in der Einrichtung ein zu erhebendes Ziel dar, sondern auch die Frage nach der gelebten Einrichtungskultur, nach Kommunikationswegen und nach dem Umgang mit Fehlern. Fehler können im Arbeitsalltag jederzeit passieren. Kernpunkt ist der Umgang mit Fehlern. Mitunter werden sie verschwiegen, individualisiert oder bagatellisiert (Merchel 2005: 185). Fatal ist dies im Umgang mit Verdachtsfällen auf sexualisierte Gewalt. Es ist im Hinblick auf gelingenden Kin-

derschutz nicht ausreicht, lediglich über einen Verfahrensablauf bei sexualisierter Gewalt zu verfügen. Gibt es beispielsweise kein hilfreiches Konfliktmanagement, dafür aber eine große Angst, problematische Wahrnehmungen übergeordneten Leitungspersonen mitzuteilen (z.B. bei vermuteter Gewalt durch Kolleg*innen) oder gelten Grenzüberschreitungen unter der Mitarbeiter*innenschaft als normal und gängig, muss zunächst an diesen Stellschrauben angesetzt werden, um Verfahrensabläufe zu effektivieren. Der wohldurchdachteste Verfahrensablauf bei Verdachtsfällen ist nicht praktikabel und besitzt lediglich Alibifunktion, wenn er nicht angewendet wird.

Bei der Organisationsanalyse ist es wichtig zu bedenken, dass durch die Befragungen – bestenfalls aller Ebenen – kein objektiver Blick auf institutionelle Gegebenheiten geworfen werden kann, da jede Person ihre eigenen, subjektiven Deutungsmuster wiedergibt (von Ameln 2015: 21). Von den Fortbildnerinnen wurde für Sachsen-Anhalt eigens ein Fragebogen entwickelt. Er bezieht sich auf den einrichtungsinternen Umgang mit Kinderschutz. Konkret wurde schon in den Vorgesprächen auf die Methodik der Datensammlung hingewiesen. Die Leitungspersonen waren dazu angehalten, Personen ihrer Einrichtung aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen zu bestimmen, die termingebunden, für ca. 50 Minuten im Rahmen eines leitfadenbasierten Interviews zur Verfügung stehen sollten. Das Setting versprach den Teilnehmenden ein Gespräch unter vier Augen und inhaltliche Vertraulichkeit. Die Ergebnisse wurden von den Fortbildnerinnen analysiert und zusammengefasst. Sie wurden im Rahmen der ersten Großveranstaltung auf Einrichtungsebene als Bedarfe der Einrichtung präsentiert (siehe 3.3.3). Beispielfragen dieses leitfadenbasierten Fragebogens sind im Folgenden aufgelistet.

Tab. 3.3.1.1 Beispielhafte Fragen der leitfadenbasierten Interviews für die Mitarbeiter*innen (eigene Darstellung)

Fragen zur Person	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lange sind Sie hier schon Mitarbeiter*in? • Was bereitet Ihnen Freude an Ihrer Arbeit?
Einrichtungskultur	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rituale existieren in Ihrem Hause? • Gibt es in Ihrer Einrichtung Belohnungsanreize für erbrachte Leistung/Arbeit?
Verfahrensabläufe/ Kommunikationsstrukturen	<ul style="list-style-type: none"> • An wen würden Sie sich als erstes bei einer Vermutung auf sexualisierte Gewalt wenden? • Wer ist in Ihrer Einrichtung Kinderschutzfachkraft?
Sexualpädagogisches Konzept	<ul style="list-style-type: none"> • Existiert in Ihrer Einrichtung ein solches Konzept? • Wie wird es praktisch umgesetzt?
Beschwerdeverfahren	<ul style="list-style-type: none"> • Wie gehen Sie persönlich mit Konflikten um? • Welche Formen des Feedbacks können die Kinder und Jugendlichen nutzen?
Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Wie animieren Sie Bewohner*innen zur Mitbestimmung im Alltag? • Wie arbeiten Sie zu den Kinderrechten?

Unsere Befürchtung war, dass die zur Teilnahme motivierten Mitarbeiter*innen zu große Ängste bezüglich der Offenbarung tabubehafteter Themen haben würden. Die Erfahrung zeigte jedoch, dass die Bereitschaft zur Mitteilung überraschend groß war. Manche Teilnehmer*innen waren froh, in diesem geschützten Rahmen Gehör zu finden. Somit

war das Thema Partizipation der Mitarbeitenden bereits in der Eingangsphase der Organisationsberatung erlebbar und stellte darüber hinaus ein Modell für die Wichtigkeit von Partizipation der Bewohner*innen dar.

Erkenntnisse für die Fortbildnerinnen bestanden vordergründig in detailreichen Aussagen über existierende Kinderschutzkonzepte und deren Anwendung in der Praxis. In zweiter Linie konnten wertvolle Informationen über die Bereitschaft zur Teilnahme am Projekt, über (inoffizielle) Informationsweitergabe sowie die Kultur in der Einrichtung gewonnen werden. Die Fortbildnerinnen nahmen sich zwei Tage für die Vor- und Nachbereitung bzw. Auswertung Zeit. Diese war fester Bestandteil der Prozessarchitektur.

3.3.2 Grundlagenfortbildungen

Die kooperierenden Einrichtungen erhielten zunächst die Möglichkeit, Basiswissen zum Thema sexualisierte Gewalt zu erhalten, um alle Mitarbeitenden zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Im „BeSt“-Konzept heißt es dazu: „Eine Auseinandersetzung aller MitarbeiterInnen, einschließlich der Leitungskräfte, mit der eigenen und der jeweiligen institutionellen Haltung zu den Themen Sexualität, geschlechtsspezifische Rollenbilder, Kinderrechte, Umgang mit Nähe und Distanz, Fehlerkultur, Umgang mit Macht sowie Gewalt gegen Kinder und Jugendliche ist Grundlage aller angestrebter Entwicklungsprozesse“ (DGfPI 2017: 10). Die Fortbildnerinnen entschieden zusammen mit der Steuerungsgruppe, wie viel Raum für Grundlagenfortbildungen genutzt werden kann. Mindestens drei Tage, mitunter erheblich mehr, standen jeder Einrichtung für eine bis drei Fortbildungsgruppe(n) zu maximal vierzehn Personen zur Verfügung.

Die Lernfähigkeit einer Organisation ist an die Bereitschaft zur Veränderung geknüpft. Dabei muss die Balance zwischen Stabilität und Veränderung immer gewahrt sein, um handlungsfähig zu bleiben. Gleichzeitig ist Irritation der Motor für institutionelles Lernen. Nicht durch von außen aufoktroyierte Informationen wird Veränderung initiiert, sondern durch die Bereitschaft einer Einrichtung, sich zu verändern und durch Irritation des Bestehenden. Lernen bedeutet zudem gleichzeitig ein Verlernen von Routinen oder Sichtweisen (Merchel 2005: 14ff.). Doch schon die Wahrnehmung, dass vermeintliche Realitäten nicht stimmig sind, kann stark destabilisieren. Insbesondere in einer Welt, in der Kinder und Jugendliche mit Lernschwierigkeiten noch behütet und vor scheinbaren Gefahren bewahrt – ihnen also Erfahrungsräume genommen werden – werden, ist es besonders schwer vorstellbar, dass auch sie diese schrecklichen Formen von Gewalt erleben müssen. Mit dem steigenden Grad an Wahrnehmung, dass die eigenen scheinbar haltgebenden Strukturen der Einrichtung dazu beitragen, dass sexualisierte Gewalt möglich ist, kann erheblich destabilisieren. In diesem Zusammenhang tragen alle Mitarbeitenden einer Einrichtung – insbesondere natürlich Leitungspersonen und Management – die Verantwortung, eine vertrauensvolle Fehlerkultur und verlässliche Kommunikationswege herzustellen. In den Grundlagenfortbildungen war es stets eine Herausforderung, Realitäten zu benennen, mit diesen zu irritieren und gleichzeitig nicht zu destabilisieren und Handlungsfähigkeit einzuschränken.

Eine weitere wichtige Funktion stellten unsere „Baustellenplakate“ dar. Innerhalb der Grundlagenfortbildungen stießen die Teilnehmenden immer wieder auf Bedarfe konzeptioneller Art, die in der Einrichtung (zusätzlich) notwendig waren. Diese Bedarfe wurden in Transparenz mit der Fortbildungsgruppe, jedoch nicht personengebunden auf Flipchart-Bögen notiert und der Steuerungsgruppe für die Weiterarbeit in den Arbeitsgruppen vorgelegt. Als Beispiel wäre hier zu nennen, dass fast jede Einrichtung ein fehlendes

Konzept zum Schutz der Mitarbeiter*innenschaft vor körperlichen Übergriffen durch betreute Kinder und Jugendliche nannte. Durch das Notieren aufkommender Bedarfe fühlten sich die Beteiligten wertgeschätzt. Wann und wie zusätzliche Bedarfe fachlich aufgegriffen würden, entschied die Steuerungsgruppe im Anschluss.

3.3.3 Großveranstaltungen

Die Organisationsberatung startete offiziell in jeder der teilnehmenden Einrichtung mit einer Auftaktveranstaltung. Terminlich nach der Organisationsanalyse und vor den Grundlagenfortbildungen sollte allen Mitarbeitenden, der Leitungs- und Managementetage, den Bewohner*innenvertretungen und Interessierten der Startschuss für den Entwicklungsprozess transparent gemacht werden. Ziel war es, alle Personen der Organisation zu erreichen und die Möglichkeit zum Verstehen und zur Meinungsäußerung zu geben (von Ameln 2015: 30; Schiersmann 2014: 128ff.). Diese Veranstaltung lebte durch ein offizielles Eröffnen durch die Einrichtungsleitung bzw. Steuerungsgruppe, wie sie bis dahin bestand. Ein Vorteil, der sich für die Fortbildnerinnen ergab, einen zusätzlichen Eindruck von der Dynamik im jeweiligen Hause zu erhalten. Es war in einem Falle so, dass die Auftaktveranstaltung von den Leitungspersonen völlig fehlerhaft kommuniziert wurde und wider Erwarten kein*e Teilnehmer*in der Grundlagenfortbildungen anwesend war, sodass die Großveranstaltung zu Teilen unproduktiv zu werden drohte. Diese Dynamik ließ die Hypothese zu, dass es große Kommunikationsschwierigkeiten in dieser Einrichtung geben könnte. Das bewahrheitete sich im Fortgang. In einer anderen Organisation war es so laut und unübersichtlich, dass die moderierende Fortbildnerin alle Mühe hatte, sich Gehör zu verschaffen. In den folgenden Grundlagenfortbildungen stellte sich ein ähnliches Bild dar, jedoch war die Fortbildnerin auf diesen Umstand vorbereitet und konnte die Methoden entsprechend anpassen.

Inhaltlich stellten die Fortbildnerinnen nach der Eröffnung durch die Leitungsperson, ihre Arbeit im „BeSt“-Projekt, die Arbeit zum Kinderschutz allgemein und Erkenntnisse zum vorläufig geplanten Organisationsentwicklungsprozess vor. Weiterhin hatten die Ergebnisse aus den Befragungen unter anonymisierten Bedingungen Platz, präsentiert zu werden. Organisationsbezogen konnte demnach detailliert gesagt werden, wo sich aus dem Gehörten für die Fortbildnerinnen Bedarfe für die Einrichtung ergeben hatten.

In einer großen Gruppe, in der fast alle Mitarbeitenden einer Einrichtung anwesend sind, sollte Raum für Nachfragen, Hinweise, Kritik etc. angeboten werden. Im Großgruppenverfahren „World-Café“ konnte anschließend in drei Kleingruppen ein jeweils vorgegebenes Thema eruiert werden. Dieses Thema erschlossen die Fortbildnerinnen aus den vorangegangenen Interviews. Die Auswertung verdichtete sich meist zu einem Bedarf an Weiterarbeit an konkreten Kinderschutzkonzepten in der Einrichtung. Als Beispiel sei eine Einrichtung angeführt, die vor allem im Hinblick auf die Verbesserung ihrer Verfahrensabläufe bei Kindeswohlgefährdung, die Überarbeitung des sexualpädagogischen Konzepts und die Etablierung von Beschwerdeverfahren und Partizipation Unterstützungsbedarf anzeigte. Zu diesen drei Themenbereichen bereiteten „BeSt“-Fortbildnerinnen Flipchart-Blätter vor, auf denen die Einrichtungsmitarbeitenden zu vorformulierten Fragen Stellung nehmen konnten. Gemäß dieses Großgruppenverfahrens arbeiteten alle Anwesenden zu allen Aufträgen. Anschließend erfolgte eine Präsentation der Arbeitsergebnisse und ein Bezug zum Organisationsentwicklungsprozess wurde hergestellt. Durch die gelöste Gesprächsdynamik in den Kleingruppen tauschten sich die Teilnehmenden intensiv aus und stellten Nachfragen. Um die nötige Verbindlichkeit der wirksamen Arbeitsgruppenarbeit

im Organisationsentwicklungsprozess festzusetzen, wurden von den Fortbildnerinnen Ordner ausgegeben. Stets fanden sich eine hauptverantwortliche Person, die diesen entgegenkam und unterschiedlich viele Interessierte für die Arbeitsgruppenarbeit. Diese trugen sich in jeweilige Teilnahmelisten für die Mitarbeit an einem der drei bis vier vorgestellten Kinderschutzkonzepten ein.

Das Interesse einiger Teilnehmender war überaus groß. Nach der ca. dreistündigen Großgruppenveranstaltung füllten sich die Listen meist schneller als von uns vermutet. Bis hin zu Einrichtungsleitungen, die eingetragene Personen mitunter wieder ausladen mussten, denn auch externe Besucher*innen (z.B. zwei anwesende Förderschulmitarbeiter*innen) trugen sich in die entsprechenden Listen ein. Die Motivation, sich Themen des Kinderschutzes zu widmen, erschien uns sehr erfreulich.

Mindestens eine weitere Großgruppenveranstaltung innerhalb des Prozesses ist zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Arbeit angedacht. Zur Zusammenführung der gesamten Ergebnisse und zur Reflexion des Organisationsentwicklungsprozesses sowie zur Präsentation der Kinderschutzkonzepte oder des präventiven Gesamtkonzeptes bietet es sich an, in ähnlichem Rahmen für eine würdige Ergebnispräsentation zusammenzukommen. Eine Abschlussveranstaltung steht für alle Einrichtungen noch aus.

3.3.4 Präventionsprogramm

Allen teilnehmenden Einrichtungen wird das eigens entwickelte Präventionsprogramm „Was tun gegen sexuellen Missbrauch? – Ben und Stella wissen Bescheid!“ für die dort lebenden Kinder und Jugendlichen angeboten. Ziel ist es, eine Gruppe von Kindern im Alter von acht bis zwölf Jahren in diesem sechstägigen Präventionsprogramm zu den Schwerpunkten: Gefühle, Körper, Berührungen, sexueller Missbrauch, Geheimnisse, Nein sagen und zeigen sowie Hilfe holen, zu schulen (DGfPI 2017: 10). Da es sich um Menschen mit Lernschwierigkeiten handelt, braucht es eine auf die Bedarfe angepasste Methodik und Didaktik. Die Sorgeberechtigten und Mitarbeitenden der Einrichtung erhalten umfassende Informationen und Hinweise zu den Inhalten des Programms. Durchgeführt wird es durch eine der Fortbildnerinnen in Assistenz einer*s Mitarbeiters*in der Einrichtung.

3.3.5 Steuerungsgruppen und Arbeitsgruppen

Für die Verantwortungsübernahme und Koordination des Gesamtprozesses wird in jeder Einrichtung eine nach Möglichkeit feste Steuerungsgruppe etabliert. Sie setzt sich aus Personen der Leitungsebene zusammen – insbesondere pädagogische Leitungen verschiedener Hierarchieebenen – Kinderschutzfachkräften und Präventionsbeauftragten der Einrichtung. Neben der Steuerungsaufgabe des Prozesses sind Steuerungsgruppen auch für den Aspekt der Partizipation sinnvoll und notwendig (von Ameln 2015: 30). Die Steuerungsgruppen haben zahlreiche Aufträge:

- den Veränderungsprozess maßgeblich mitzubestimmen und zu koordinieren,
- den Veränderungsprozess zu überwachen,
- Transparenz zur oberen Leitungsebene und Geschäftsführung herzustellen,
- die Kindergruppe für „Ben und Stella“ zusammenzustellen,
- Aufträge an die Arbeitsgruppen auszugeben und
- Arbeitsergebnisse zu sichern.

Sie stellen somit das Bindeglied zwischen den Akteur*innen der Prozessberatung und Einrichtung dar.

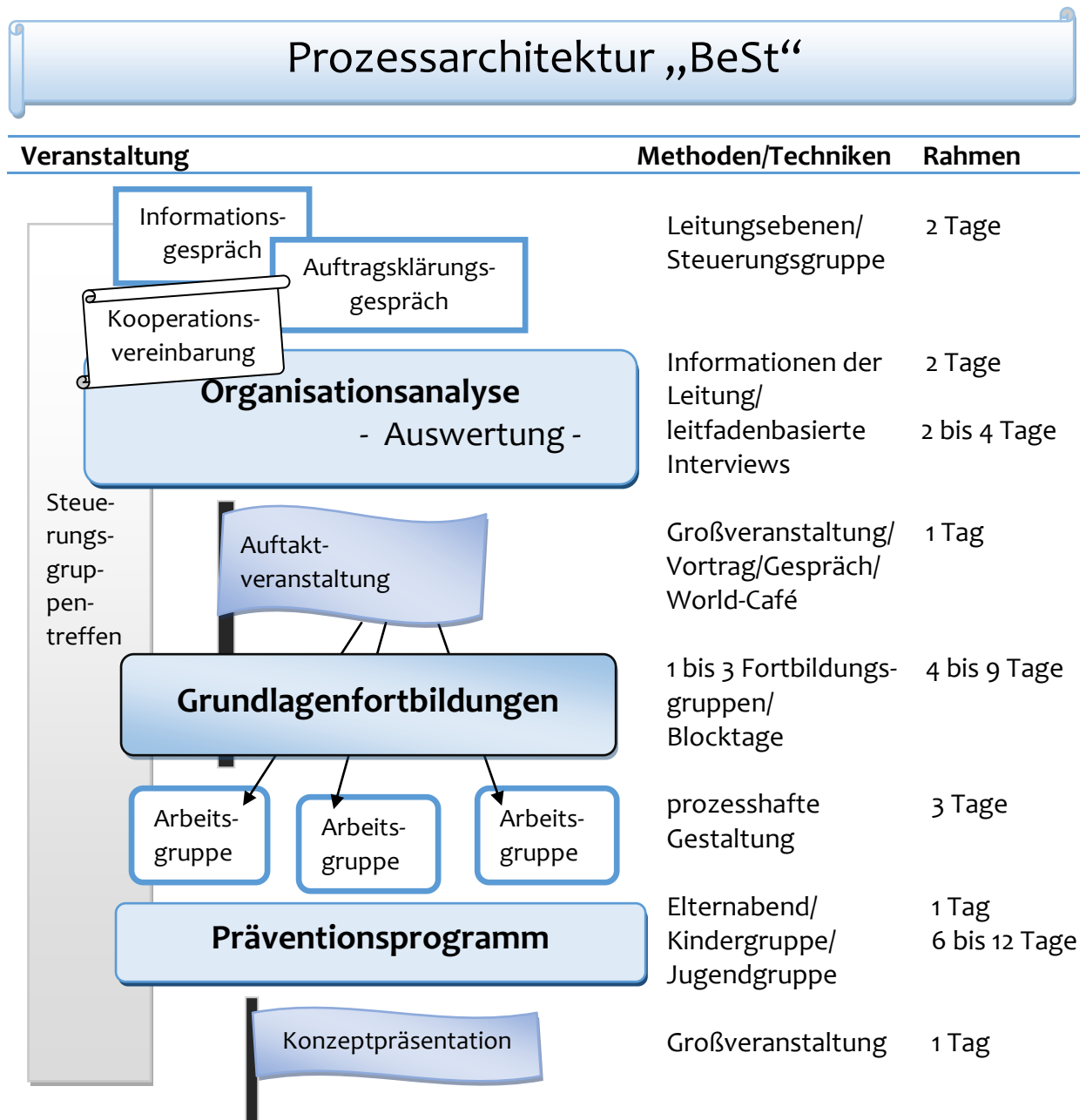
Im „BeSt“-Projekt erschien es entscheidend, die Steuerungsgruppe so zu besetzen, dass einerseits fachlich kompetente Mitarbeitende mit relevanten Arbeitsbereichen (z.B. Kinderschutzfachkräfte oder Präventionsbeauftragte) teilnahmen, aber auch Personen, die schon länger in der Organisation tätig waren. Diese leisteten häufig einen wertvollen Beitrag, um beispielsweise Aussagen zu informellen Kommunikationsstrukturen oder früheren Kinderschutzfällen zu treffen. Zumeist blieb die Gruppe der in den Aufklärungs- und Informationsgesprächen Anwesenden konstant oder wurde um zusätzliche Personen erweitert. Allein die Geschäftsführungspersonen nahmen sich mit Blick auf inhaltliche Aspekte zurück. Die Größe der Steuerungsgruppe variierte zahlenmäßig stark in Abhängigkeit der Einrichtungsgröße. Ebenso variabel war die Frequenz der Treffen. Es wurde versucht, regelmäßige Bilanzierungsgespräche nach inhaltlichen Eckpunkten (z.B. nach Abschluss der Grundlagenfortbildungen) einzurichten. Oft trafen sich die Steuerungsgruppen jedoch auch ohne Fortbildnerin, die in diesem Falle die Funktion der Prozessberaterin einnahm.

Mit drei bis höchstens vier Arbeitsgruppen pro Institution hofften wir Fortbildnerinnen ein Maß für die Einrichtungen anzustreben, welches diese optimal anregte und dennoch nicht überforderte, letzteres aufgrund der Vielschichtigkeit des Gesamtprozesses. Diese Gruppen bildeten sich wie beschrieben aus Interessierten innerhalb der Auftaktveranstaltung. Es konnte die mitunter erhebliche Zahl der eingetragenen Personen oft nicht gehalten werden und die Gruppen verkleinerten sich. Gründe hierfür waren z.B. begrenzte strukturelle Möglichkeiten, insbesondere Personalmangel und (plötzliche) dienstliche Verpflichtungen. In den meisten Fällen gab es eine feste Anzahl von engagierten Personen, die effektiv an einem Konzept der Organisation arbeiteten. Die Arbeitsgruppen trafen sich grundsätzlich mit einer Fortbildnerin, die in diesem Zusammenhang oft zwischen den zwei möglichen Rollen und Funktionen gemäß der beiden unter 2.1 beschriebenen Beratungstypen pendelte. Je nach Bedarfen der Einrichtung brauchte es die Prozessberaterin, die die zeitlich- und methodischen Fäden in der Hand hielt oder die Expertenberaterin, die je nach Auftrag der Arbeitsgruppe mit fachlichem Input zur Seite stand.

Die Möglichkeiten unbegrenzt Organisationsentwicklungstage für angeleitete Arbeitsgruppentreffen in den Prozess einzufügen, waren eingeschränkt (siehe 3.1). So wurden die Arbeitsgruppeneinheiten innerhalb der Prozessarchitektur zunächst mit drei Tagen festgesetzt. Die Arbeitsgruppen selbst wurden an jeweils einem Tag in zweistündigem Rhythmus hintereinander organisiert. Es handelte sich um mindestens drei Tage pro Einrichtung in mehrmonatigem Abstand. Den Teilnehmenden der Arbeitsgruppen stand es frei, sich häufiger, auch ohne Fortbildnerin, zu treffen. Regelmäßig legten sie der Steuerungsgruppe Arbeitsergebnisse vor, die wiederum in Bilanzierungsgesprächen mit der Fortbildnerin und Leitungsebene ausgewertet wurden.

Eine Herausforderung war letztlich nicht die fachinhaltliche Zusammenarbeit, sondern das Koordinieren von Arbeitsgruppentreffen. Da Mitarbeitende stationärer Einrichtungen der Behindertenhilfe fast alle im Schichtdienst und selten an Vormittagen im Hause sind, war es für die Steuerungsgruppe äußerst schwierig, eine feste Gruppe zu etablieren.

Abb. 3.3.5.1 Eigene Aufstellung einer beispielhaften Prozessarchitektur (eigene Darstellung)



3.3.6 Ergebnissicherung

Grundsätzlich wurde die Sicherung von Arbeitsergebnissen auf zwei Ebenen ange-
dacht. Einerseits stehen die Fortbildnerinnen untereinander und gleichzeitig mit der
DGfPI in engem Austausch. Strukturelle Qualitätssicherungsoptionen, wie z.B. das Ange-
bot von Coachingterminen durch die „BeSt“-Projektleitung oder der Exkurs mit der Pro-
jektleitung oder dem wissenschaftlichen Beirat⁹, stehen für die Fortbildnerinnen zur Ver-
fügung und wurden nach Bedarf genutzt.

⁹ Der wissenschaftliche Beirat begleitet das Projekt „BeSt“ durch Expert*innen aus verschiedenen Fachberei-
chen (DGfPI 2017: 13).

Andererseits steht das übergeordnete Ziel der Implementierung von Arbeitsergebnissen in den Einrichtungen im Mittelpunkt der Überlegungen zur Ergebnissicherung. Sinnvoll ist eine Implementierung im jeweiligen Hause innerhalb aller drei Schwerpunktbereiche (siehe Tab. 3.3.6.1). Verbindlichkeiten helfen über den Zeitrahmen des Organisationsentwicklungsprozesses hinaus, die Konzeptergebnisse der Arbeitsgruppen in den pädagogischen Alltag zu transferieren. Einige Überlegungen werden im Folgenden aufgelistet.

Tab. 3.3.6.1 Mögliche Schritte zur Implementierung auf drei Ebenen (eigene Darstellung)

„BeSt“ Schwerpunkt	Grundlagen- fortbildungen	Prävention	Konzeptarbeit
Implementierung und Verbindlichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> → Benennung einer Kinderschutzfachkraft → Vereinbarungen mit der Fachberatungsstelle oder Vernetzung vor Ort → praktikabler Verfahrensablauf bei Kindeswohlgefährdung mit regelmäßiger Kontrolle 	<ul style="list-style-type: none"> → Ernennung einer Präventionsfachkraft → Etablierung eines praktikablen sexualpädagogischen Konzepts → regelmäßige Konzeptkontrollen terminieren 	<ul style="list-style-type: none"> → Festlegung von verantwortlichen Personen für die Konzepte (z.B. Beschwerdemanagement und Partizipation) → Überlegungen zur direkten Partizipation an Konzeptarbeit → regelmäßige Konzeptkontrollen terminieren
Praxistransfer	<ul style="list-style-type: none"> → regelmäßige Fortbildungstage → Sprechstunden der Kinderschutzfachkraft → regelmäßige Fallberatungen 	<ul style="list-style-type: none"> → Präventionstage/ Fortbildungen/ Kurse etc. installieren → Anschaffung von Präventionsmaterialien 	<ul style="list-style-type: none"> → Visualisierung der sich ergebenden Inhalte (Kinderrechte in Leichter Sprache, Kinderparlamente einrichten etc.)

Grundsätzliche Überlegungen sollten weiterhin sein, über den Fortbestand der Steuerungsgruppe oder (einzelner) Arbeitsgruppen nachzudenken. Ein Konzept sollte in regelmäßigen Abständen geprüft und fortgeschrieben werden. Etwaige äußere Veränderungen von Rahmenbedingungen machen es unumgänglich, konzeptionelle Anpassungen vorzunehmen. Gleichwohl sollten für jede konzeptverantwortliche Person, Ressourcen zur Weiterarbeit zur Verfügung gestellt werden. Es kann zudem auf Vertretungspersonen und inhaltlichen Rückhalt durch die Geschäftsführungsebene hingewirkt werden.

Im Abstand einiger Monate nach Beendigung des Organisationsentwicklungsprozesses, ist es sinnvoll zur Evaluation der gemeinsamen Arbeit zwischen „BeSt“-Fortbilderinnen und kooperierenden Einrichtungen bietet es sich an, ein „Follow-Up“ vorzunehmen. Dieser gemeinsame Termin dient zur Überprüfung der Ergebnisse und der Besprechung der Folgen der Beratung für die Einrichtung. Es ist gut möglich, dass sich erst

nach einiger Zeit Nachwirkungen entfalten und eine Nachjustierung notwendig wird (Schmidt, Berg 2004: 172). Für mich als Fortbildnerin ist es zum Zeitpunkt des Schreibens dieser Arbeit noch zu früh, Aussagen zu einer Prozessauswertung zu treffen. Zudem ist eine Berücksichtigung eines solchen Termins Monate nach Beendigung der Projektlaufzeit in der Prozessarchitektur schwierig, da das Bundesmodellprojekt 2018 ausläuft und nach geraumer Zeit stattfindende Termine zu anderen Konditionen vereinbart werden müssten.

3.4 Schwierigkeiten und Widerstände

In Beratungsprozessen können vielfältige Widerstände auftreten. Oft steht dahinter die Befürchtung vor Kontrollverlust oder die Angst, verletzt zu werden. In diesem Sinne hat der Widerstand eine Schutzfunktion für den Organismus (Schmidt, Berg 2004: 176). Innerhalb der Organisationsberatung muss daher überlegt werden, wie auftretende Widerstände fachlich gut erkannt und reflektiert werden können. Es gilt, grundsätzlich mit den Widerständen zu arbeiten und nicht gegen sie.

Zu Beginn jedes Organisationsentwicklungsprozesses stehen, soweit wie zu Beginn möglich, detaillierte Absprachen zu strukturellen Rahmenbedingungen. Trotz einer weitestgehend großen Transparenz zu zeitlichen und personellen Rahmenbedingungen, die die Zusammenarbeit im Rahmen „BeSt“s beanspruchen würde, nahmen einige Leitungspersonen einmal getätigte Zusagen später wieder zurück. Termine wurden abgesagt oder der Umfang der Treffen nach unten korrigiert. Befürchtungen, die Kontrolle über den Gesamtprozess zu verlieren, der sich letztlich in der Organisation aufzutun drohte, scheint ein möglicher Grund hierfür zu sein. War dies der Fall, konnten die Bedenken in einem Bilanzierungsgespräch aufgegriffen und – wenn besprechbar – auch bearbeitet werden, um somit die Auswirkungen auf den Gesamtprozess zu begrenzen.

Auch inhaltlich wurden Widerstände deutlich. Immer wieder zeigte sich, dass sexualisierte Gewalt gegen Kinder ein besonderes Thema ist. Die oft empfundene Tragik dieser Form von Kindeswohlgefährdung führt mitunter dazu, in eine abwehrende Haltung zu gehen, um sich selbst zu schützen. Das äußert sich beispielsweise im Infragestellen der Betroffenenzahlen oder in der Überhöhung von so genannten Falschbeschuldigungen, aber auch im Festhalten an Mythen. Eine Überlegung der Einrichtungsleitungen, die oft eine Rolle spielte, war, ob ein Sammelsurium an (neuen) Konzepten denn überhaupt schützen könne. Auch wurden häufig fehlende Vernetzungsmöglichkeiten vor Ort im Falle eines aufgedeckten Falles von Kindeswohlgefährdung moniert. Im Flächenland Sachsen-Anhalt müssen in ländlichen Gebieten erhebliche Fahrtwege in Kauf genommen werden, um dem Beratungsbedarf der Einrichtung bei vermuteten oder bekannten Fällen von sexualisierter Gewalt nachzukommen. Wurden im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses Fälle deutlich, für die Wildwasser Magdeburg e.V. als Fachberatungsstelle aufgrund der erheblichen örtlichen Entfernung zur Einrichtung nicht infrage kam, stand die Einrichtung nicht selten vor einem Problem. Folglich führte das mitunter zu großem Ärger und einem Gefühl von Hilflosigkeit bei den Mitarbeitenden.

Auch persönliche Widerstände sind nicht selten. Ein möglicher Grund ist die eigene Betroffenheit von Mitarbeiter*innen, die teils offen, teils verdeckt in den Grundlagenfortbildungen immer wieder wahrgenommen werden kann. In einer repräsentativen Umfrage zu Gewalterfahrungen von Frauen in Deutschland ist bekannt, dass 13% der Frauen – also fast jede siebte Frau – seit ihrem 16. Lebensjahr Formen von sexualisierter Gewalt in strafrechtlich relevanter Form erlebt hat. 40% der befragten Frauen gaben körperliche oder

sexualisierte Gewalt an oder hatten beides erlebt. Unterschiedliche Formen von sexueller Belästigung berichteten fast 60% der Befragten (BSFSJ 2013: 10). Die Wahrscheinlichkeit ist daher hoch, als erwachsene Frau das Thema (sexualisierte) Grenzverletzungen als Betroffene zu kennen. Kindliche Betroffenheit ist hierbei noch nicht berücksichtigt. Geht man nun davon aus, dass eine Überlebensstrategie nach Gewalterfahrungen ist, die Auswirkungen zu negieren im Sinne von: „Es war ja nicht so schlimm“ oder Verantwortlichkeiten zu verschieben, sich selbst die Schuld zuzuschreiben oder schlicht das Thema als solches zu vermeiden, liegt es eventuell nahe, auch auf professioneller Ebene blinde Flecke zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund kann es eine große persönliche Herausforderung sein, sich an den Grundlagenfortbildungen aktiv zu beteiligen oder sich dem übrigen Organisationsentwicklungsprozess zu stellen.

Und dennoch, Kinderschutz ist ein pädagogischer Auftrag, der von keiner angestellten Person umgangen werden darf. Wir Fortbildnerinnen wissen um diese teils sehr persönlichen Gründe für Widerstände und versuchen dem stets mit einer klaren Kinderschutzhaltung und einem wertschätzenden Gefühl für Grenzen zu begegnen.

3.5 Erfolgsfaktoren

In der Auseinandersetzung mit den hochkomplexen Möglichkeiten von Organisationsberatung werden von Gerhardt und Frey (2006) in deren 12-Faktoren-Modell Erfolgsfaktoren benannt, die die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Verläufe unterstützen können (von Ameln 2015: 21ff.). Drei sind im Folgenden in Bezug auf die Erfahrungen bei „BeSt“ näher erläutert.

Je klarer Visionen und Ziele für den Organisationsberatungsprozess definiert sind, desto eher können Mitarbeitende motiviert werden, am Prozess aktiv mitzuwirken. Was überschaubar klingt, ist ein hoher Anspruch, insbesondere bei der Vielschichtigkeit der zu implementierenden Konzepte zum Kinderschutz. Erläutern möchte ich die Zielplanung am Beispiel der Umsetzung des Beschwerdemanagements für Kinder und Jugendliche in Einrichtungen. Schlägt man vor, dieses als einen wichtigen Baustein im Rahmen von Kinderschutz für die Einrichtung zu priorisieren, erhält man häufig die Aussage, dass ein „Kummerkasten“ bereits existiere und dass dieser „nicht genutzt“ werden würde. Und ohnehin könnten die meisten Kinder nicht schreiben. Manchmal wird weiterhin ausgeführt, dass die Mitarbeitenden eine uneingeschränkt vertrauensvolle Beziehung zu den Betreuten besäßen, verknüpft mit der unumstößlichen Annahme, dass die Kinder sich schon anvertrauen würden, wenn sie müssten. Hier zeigt sich deutlich, dass von den Fortbildnerinnen das jeweilige Maßnahmenziel fachinhaltlich überzeugend dargestellt werden muss. Ein Beschwerdemanagement geht weit über das Vorhandensein eines „Kummerkastens“ in Schriftsprache hinaus. Mit einem guten Beschwerdemanagement in der Einrichtung würde dem partizipativen Gedanken, des Sich-mitteilen-dürfens, sowie das Kinderrecht des Schutzes vor Gewalt Rechnung getragen werden. Auch schwingt eine Überschätzung der Beziehung zwischen Mitarbeiter*in und hochgradig abhängiger Person mit. Gerade wenn die Alltagsbeziehung durchaus pädagogisch wertvoll ist und von gegenseitigem Vertrauen getragen wird, kann es sein, dass sich Kinder eben diesen Personen nicht anvertrauen, weil sie die Beziehung schützen wollen. Da diese Erkenntnis wiederum Irritation bei den Mitarbeitenden auslösen kann, ist es weiterhin Aufgabe der Fortbildnerinnen, den bisherigen Umgang mit Beschwerden in der Einrichtung wertzuschätzen, um nicht abzuschrecken, sondern zu motivieren.

Ein gemeinsames Problembewusstsein innerhalb der pädagogischen Leitungsebenen und dem Management, dass der Veränderungsprozess in der Einrichtung unabdingbar und existenziell notwendig ist, gilt als Motor für Veränderung und stellt sicher, dass genügend Aufmerksamkeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. In den Einrichtungen war das sehr unterschiedlich ausgeprägt. In den Häusern, die sich schon umfassend zum Thema Kinderschutz aufgestellt hatten, erschien die dauerhafte Bereitstellung von Ressourcen weniger problematisch. Leitungsebenen, die bei der Erarbeitung eines Überblicks über die verschiedenen Konzepte des Kinderschutzes erst am Anfang standen, nahmen mitunter während des Prozesses Zusagen zurück oder gaben – wie in einem Fall – das Gefühl an, „alles wachse ihnen über den Kopf“. Was meiner Einschätzung nach ein dauerhaftes Engagement der Leitungen erschwert, ist das Fehlen deutlicher oder kurzfristiger Erfolge. Konzepte zu entwickeln, zu etablieren und zu überprüfen benötigt Zeit.

Schnelle Erfolge erzielen zu können, gilt als weiterer Erfolgsfaktor im 12-Faktoren-Modell. Im wirtschaftlichen Bereich könnten vielleicht Kostenersparnisse oder öffentlichkeitswirksame Werbestrategien ein Motor für den Prozess sein. Bei „BeSt“ wurde zunächst ein erheblich steigender Arbeitsaufwand für alle Beteiligten wahrgenommen. In der Pädagogik, noch dazu bei einem so tabuisierten Thema wie dem der sexualisierten Gewalt, geht es darum, in Zukunft Kinder und Jugendliche besser zu schützen. Das bringt keinen vordergründig monetären Erfolg. Ganz im Gegenteil. Während der Prozesse um Kinderschutzkonzepte tun sich allzuoft weitere Arbeitsaufträge auf. Mit hoher Wahrscheinlichkeit werden aktuelle oder vergangene Fälle von Kindeswohlgefährdung aufgedeckt. Häufig müssen Mitarbeitende oder Leitungspersonen einsehen, dass es gravierende Versäumnisse in der Vergangenheit gab. Sodass mitunter ein Paradoxon entsteht. Je besser und effektiver die Arbeit im Organisationsentwicklungsprozess, desto größer die Infragestellung des Gesamtunterfangens seitens der Institution, denn desto sichtbarer wird das schwierige und umfassende Thema Kinderschutz mit der Notwendigkeit, daran zu arbeiten.

4 Resümee

„Das hat uns gerade noch gefehlt!“. Der Titel dieser Arbeit ist bewusst zweideutig gewählt worden. Die Wahrnehmung sexualisierter Gewalt in der Gesellschaft ist allzu oft ein Thema, das nicht gesehen wird und gern verschwiegen werden soll. Meist, um Personen oder Reputationen zu schützen. Gleichzeitig hat das Bewerben von „BeSt“ mit Blick auf die Veränderung von Einrichtungsstrukturen mitunter eine der Formulierung ähnliche Reaktion bei Mitarbeitenden ausgelöst. Kommen externe Personen in eine Organisation mit der Idee, etwas optimieren zu wollen, stößt das verständlicherweise auf Widerstände. Vor allem kann die Annahme bei Mitarbeitenden entstehen, bis jetzt sei unzureichend gearbeitet worden. Für die Fortbildnerinnen war eine der größten Herausforderungen, einerseits eine Würdigung des Bestehenden zu spiegeln, um überhaupt Veränderung zu ermöglichen und zur selben Zeit eine Etablierung verbesserter Schutzkonzepte zu erreichen. Mitunter waren wir Fortbildnerinnen auch überrascht von der starken Motivation einiger Mitarbeitender und Leitungspersonen. Aber es bleibt festzustellen, das Thema sexualisierte Gewalt ist immer noch ein Tabu und guter Kinderschutz ist erfahrungsgemäß oft abhängig vom Engagement Einzelner.

Empowerment und Partizipation wurden als existenzielle Leitgedanken zukünftiger Arbeit in der Behindertenhilfe angeführt. Abschließend bleibt zu konstatieren, dass die eigentliche Klientel bei allen Arbeitsschritten bessere Berücksichtigung finden sollte. Kinder und Jugendliche mit Lernschwierigkeiten müssten in Entscheidungsprozesse umfassender einbezogen werden. Deren besondere Bedarfe und Diversität sollten als Richtschnur für den gesamten Organisationsentwicklungsprozesses fungieren. Das ist innerhalb des Projekts nicht stringent gelungen. Gute Organisationsberatung berücksichtigt die Partizipation von möglichst allen Personen einer Organisation im Prozess. Um der Klientel der Einrichtungen und der angestrebten Partizipation als Leitgedanken Rechnung zu tragen, muss dies in der Erstellung der Prozessarchitektur grundsätzlich mitgedacht werden. Punktuell ist es in den Elementen um „Ben und Stella“ geschehen. Die Inklusion von Menschen mit Lernschwierigkeiten als feste Bestandteile in Steuerungsgruppen oder Arbeitsgruppen sollte meiner Einschätzung nach erklärtes Ziel werden. Dies würde den Prozessberaterinnen und Angestellten der Einrichtung allerdings zusätzlich spezielle Kompetenzen abverlangen. Der versierte Umgang mit unterstützten Kommunikationsmöglichkeiten oder das Vorhandensein von Gebärdensprachdolmetscher*innen für Kinder mit Gehörlosigkeit wären mögliche Ansatzpunkte.

Der Vorschlag einer festgeschriebenen Prozessarchitektur für Wildwasser Magdeburg e.V. könnte dem unter 3.3.5.1 angeführten Ablauf meiner Meinung nach angeglichen sein. Wobei sich natürlich immer die Frage stellt, ob die Einrichtungen auch ohne bundesministerielle Förderung bereit sind, sich dem dann erheblich höheren finanziellen Aufwand zu stellen. In meiner Vision einer wirksamen Prozessarchitektur zur Etablierung von Kinderschutzstrukturen in der Behindertenhilfe gibt es weiterhin mindestens zwei Fachkräfte, die sich in den verschiedenen Aufgabenbereichen bewegen, sich aber dennoch engmaschig austauschen und gegenseitig ergänzen. Es hat sich gezeigt, dass die vorhandene Expertise der beiden Fortbildnerinnen bezüglich der Thematiken Dynamik bei sexualisierter Gewalt, Organisationsberatung und Behindertenhilfe unabdingbar sind. Die Erfahrung macht deutlich, dass es eine erhebliche Klarheit im Vermitteln der Ziele und wahrscheinlich beanspruchter institutioneller Ressourcen zu Beginn des Prozesses braucht, um die Anforderungen an den Gesamtprozess für die Einrichtung transparent zu machen. Obendrein muss es größtmögliche Deutlichkeit im Ankündigen, mit welchen Methoden die Grundlagenfortbildungen und andere Termine gestaltet werden, geben. Die Erfahrung zeigt weiterhin, dass manche Mitarbeitende nicht damit rechnen, dass ein großer Teil an aktiver Mitarbeit und Selbstreflexion erforderlich sind, sich auf das Thema sexualisierte Gewalt einzulassen. Die gestalteten Prozesse um „BeSt“ offenbarten allerdings auch, wie gut es den Teams und Leitungspersonen tut, wenn sie spüren, dass sie stark in Veränderungsbestrebungen involviert werden. Die Rückmeldungen zu partizipativen Ansätzen waren sehr positiv. Wie bereits erwähnt, machen sich anschließende „Follow Up“ Termine die Prozessarchitektur komplett. Diese könnten in großem Abstand angefügt werden. Sie würden zur Verstetigung der Konzeptarbeit und der Vernetzung zwischen Fachberatungsstelle und Einrichtung beitragen.

Ein Ergebnis, das bereits weit vor dem Abschluss von „BeSt“ als Bundesmodellprojekt erreicht werden konnte, ist die Sensibilisierung von Mitarbeitenden in Einrichtungen der Behindertenhilfe zum Schutz vor sexualisierter Gewalt in Sachsen-Anhalt. Es bleibt zu hoffen, dass die geschaffenen Netzwerke auch zukünftig von den Institutionen genutzt werden, um Kindern und Jugendlichen in stationären Einrichtungen mehr Sicherheit zu bieten.

5 Literatur

- Berg, E. & Schmidt, E. R. (2004): Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung. Gabal Verlag. Frankfurt.
- BFSFJ (2012) (Hrsg.): Lebenssituation und Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen in Deutschland. Universität Bielefeld und den Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. https://www.frauen-gegen-gewalt.de/tl_files/downloads/stdien/Kurzfassung_der_Studie_Lebens-situation_und_Belastungen_von_Frauen_mit_Behinderungen_in_Dt.pdf; 12.10.2017
- BFSFJ (2013) (Hrsg.): Lebenssituation, Sicherheit und Gesundheit von Frauen in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung zu Gewalt gegen Frauen in Deutschland. Kurzfassung. 5. Auflage. Paderborn.
- Bundschuh, C. (2010): Sexualisierte Gewalt gegen Kinder in Institutionen - Nationaler und internationaler Forschungsstand. Expertise im Rahmen des Projekts „Sexuelle Gewalt gegen Mädchen und Jungen in Institutionen“. München.
- DGfPI e.V. (Hrsg.) (2017): BeSt – Beraten und Stärken. Bundesweites Modellprojekt 2015 – 2018 zum Schutz von Mädchen und Jungen mit Behinderungen vor sexualisierter Gewalt in Institutionen. Eigendruck. Düsseldorf.
- Eberhardt, B.; Naasner, A.; Nitsch, M. (Hrsg.) (2016): Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Erfahrungen und Ergebnisse der Bundesweiten Fortbildungsoffensive 2010 – 2014 zur Stärkung der Handlungsfähigkeit (Prävention und Intervention) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe zur Verhinderung sexualisierter Gewalt. Düsseldorf.
- Felder, M.; Schneiders, K. (2016): Inklusion Kontrovers. Herausforderungen für die Soziale Arbeit. Wochenschau-Verlag. Schwalbach.
- Königswieser, R.; Hillebrand, M. (2004): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Carl-Auer. Heidelberg.
- Looss, W. (2011): Organisationsberatung. In: DGSV e.V. (Hrsg.) (2011): Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. Köln.
- Merchel, J. (2005): Organisationsgestaltung in der sozialen Arbeit. Grundlagen, Konzepte zur Reflexion, Gestaltung und Veränderung von Organisationen. Juventa. Wienheim und München.
- Nagel, R. (2014): Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.
- Schiersmann, Ch.; Thiel, H-U. (2014): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 4. Auflage. Springer. Wiesbaden.
- Schreyögg, G. ; (2016): Grundlagender Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Auflage. Springer. Wiesbaden.
- Schwalb, H.; Theunissen (Hrsg.) (2012): Inklusion, Partizipation und Empowerment in der Behindertenarbeit. Best-Practice-Beispiele: Wohnen – Leben – Arbeit–Freizeit. 2. Auflage. Kohlhammer. Stuttgart.

von Ameln, F. (2015): Organisationsberatung. Eine Einführung für Berater, Führungskräfte und Studierende. Springer. Wiesbaden.

Wiesner, R. (2016): Anforderungen an die Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, die sich aus dem 2012 in Kraft getretenen Bundeskinderschutzgesetz ergeben (haben). In: Eberhardt, B.; Naasner, A.; Nitsch, M. (Hrsg.) (2016): Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Erfahrungen und Ergebnisse der Bundesweiten Fortbildungsoffensive 2010 – 2014 zur Stärkung der Handlungsfähigkeit (Prävention und Intervention) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe zur Verhinderung sexualisierter Gewalt. Düsseldorf.