



Schriftenreihe Band 4

# Handreichung zur Entwicklung und Umsetzung eines Schutzkonzeptes

Herausgegeben vom  
VPK- Bundesverband e.V.

[www.vpk.de](http://www.vpk.de)

münstermann 

Präventionsmaßnahmen

Interventionsmaßnahmen

Langfristige Aufarbeitung  
und zukunftsgerichtete  
Veränderung







Martin Adam, Andreas Schrenk

# Handreichung zur Entwicklung und Umsetzung eines Schutzkonzeptes

**Herausgeber**

VPK-Bundesverband privater Träger der freien Kinder-,  
Jugend- und Sozialhilfe e.V.  
Albestr. 21, 12159 Berlin  
Fon 030 89 62 52 37, Fax: 030 63 42 54 13

**Redaktion**

Werner Schipmann, Fachreferent VPK  
Fon 0541 999 82 70, Fax 0541 999 82 72  
E-Mail: schipmann@vpk.de

© 2017 Klaus Münstermann Verlag  
Osnabrücker Str. 125, 49477 Ibbenbüren

[www.muenstermann-verlag.de](http://www.muenstermann-verlag.de)

Satz: Klaus Münstermann Verlag, Ibbenbüren  
Druck: Gräuler Druck, Ibbenbüren

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-943084-45-0

# Grußwort

Liebe Leserinnen und Leser,



Verantwortung übernehmen – unter diesem Leitgedanken steht die Arbeit des VPK seit vielen Jahren. Auch diese Handreichung ist ein starker Ausdruck dafür, wie verantwortungsvoll sich der VPK dem Kinderschutz stellt und wie engagiert er seine Mitglieder auf dem Weg zu Schutzkonzepten in den Einrichtungen vor Ort unterstützt und motiviert. Wir wissen, dass Handreichungen in der täglichen Praxis als wertvoll und unterstützend empfunden werden.

Sie geben den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit und bieten viele praktische Materialien und Hilfestellungen, wie der Schutz von Kindern und Jugendlichen in Einrichtungen verbessert werden kann. Klare und transparente Regelungen sowie eine beteiligungs-orientierte Kultur der Aufmerksamkeit und der Achtung von Grenzen kann betroffene Mädchen und Jungen ermutigen, über das ihnen zugefügte Leid zu sprechen, potenzielle Täter und Täterinnen abschrecken und ein Klima schaffen, in dem Kinder und Jugendliche wirksam vor Gewalt geschützt sind.

Genau hier setzt die Handreichung an. Auf hohem fachlichen Niveau stellt sie Modelle und Vorschläge zu Schutzkonzepten vor, wie sie in der Wissenschaft und im fachpolitischen Diskurs zum Kinderschutz entwickelt werden, und bereitet sie für ihre Mitglieder und deren Arbeitsfelder praxistauglich auf. Gleichzeitig macht die Handreichung deutlich, dass die Entwicklung von Schutzkonzepten in allen verbandlichen Einrichtungen ausdrücklich gewünscht ist. Sie stärkt und unterstützt damit sowohl die Leitungen als auch die Mitarbeitenden vor Ort, die Entwicklung individueller und passgenauer Schutzkonzepte in ihren Einrichtungen umzusetzen und dort zum gelebten Alltag werden zu lassen.

Dabei werden wichtige Akzente für die Entwicklungsphase und die Umsetzungspraxis gesetzt. Wenn beispielsweise beim Thema Risikoanalyse benannt wird, dass Verunsicherungen und Irritationen im Team normal sind und ein Ringen um Einigung den Prozess begleiten, wird deutlich, dass die Handreichung nicht nur auf dem Papier entworfen wurde, sondern vor dem

Hintergrund praktischer Erfahrungen bei der Entwicklung von Schutzkonzepten.

Ich danke dem VPK für sein großes Engagement und diese wertvolle Handreichung! Ich schätze es sehr, dass ich mit dem VPK und seinen Mitgliedern beim Schutz der Kinder und Jugendlichen vor (sexueller) Gewalt einen starken Partner an meiner Seite habe. Ich wünsche den Leserinnen und Lesern gutes Gelingen, viel Engagement und auch Freude bei ihrer Arbeit.

**Johannes-Wilhelm Rörig**

Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs

# Präambel

Die Prävention zur Vermeidung von sexualisierter und nichtsexualisierter Gewalt hat in der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt eine große Bedeutung. Sie ist Auftrag und Verpflichtung zugleich. Auch der VPK sieht sich als Dachverband von privaten Trägern der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe hier besonders in der Verantwortung und schreibt dem Schutz junger Menschen in den Hilfesystemen eine hohe Priorität zu. Vor diesem Hintergrund hat der VPK auf Bundesebene im Januar 2016 mit dem Unabhängigen Beauftragten der Bundesregierung für Fragen des sexuellen Missbrauchs (UBSKM) eine Vereinbarung abgeschlossen. Darin verpflichtet sich der VPK, seine Mitgliedseinrichtungen darin zu unterstützen, Schutzkonzepte zu erarbeiten. Diese Schutzkonzepte sollen einrichtungsindividuell und passgenau entwickelt und als Richtlinie für das fachliche Handeln bis Ende 2018 umgesetzt werden.

Die vorliegende Handreichung soll die Kolleg\*innen in den Mitgliedseinrichtungen des VPK bei dieser Arbeit unterstützen und motivieren. Es werden konkrete Aspekte beschrieben und hinsichtlich der Umsetzung differenziert dargestellt. Die Autor\*innen der Handreichung haben sich hierbei u.a. am Abschlussbericht Runder Tisch Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich orientiert, der 2011 durch die Bundesregierung herausgegeben wurde. Außerdem wurden zentrale Aspekte aus den Handlungsleitlinien zur Prävention und Intervention integriert, die durch die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter 2015 beschlossen wurden. Die Erstellung eines Schutzkonzeptes ist als dynamischer und fortlaufender Prozess zu verstehen. Ein einmal erreichter Standard ist qualitativ in dem Maße zu halten, in dem das Konzept weiterentwickelt, fortgeschrieben und an Veränderungen angepasst wird.

Bei aller Notwendigkeit, durch systematische Verfahren Risikobereiche in den Einrichtungen zu identifizieren und Risiken zu vermeiden bzw. zu minimieren – und das ist das Ziel dieser Handreichung – bleibt der Förderauftrag zur Entwicklung junger Menschen mit Hilfebedarf im Fokus. Das Selbstverständnis der im VPK organisierten Träger basiert auf der Hilfeleis-



tung für junge Menschen und nicht auf dem möglichen Risiko durch junge Menschen oder die Mitarbeiter\*innen einer Einrichtung. Dieses Selbstverständnis beinhaltet ausdrücklich das Interesse an einer vertrauensvollen, kollegialen Zusammenarbeit in den Einrichtungen und impliziert einen professionell reflektierten und von Wertschätzung, Wohlwollen und Respekt geprägten Umgang mit den anvertrauten jungen Menschen hinsichtlich Nähe und Distanz.

Schutzkonzepte führen in der einrichtungsinternen Kommunikationsstruktur zu mehr Transparenz und zur Erhöhung der professionellen Sensibilität für grenzverletzende Situationen. Sie fördern eine grenzachtende Kultur und dienen daher auch dem Schutz der Mitarbeiter\*innen. Schutzkonzepte kommen dem Bedarf der Mitarbeiter\*innen nach Orientierung und Sicherheit entgegen; sie sind dadurch weniger dem Risiko ausgesetzt, durch grenzverletzendes Verhalten anderer in Mitleidenschaft gezogen oder mit Falschbeschuldigungen konfrontiert zu werden.

Über die Links in der Handreichung stehen praktikable und direkt anwendbare Unterlagen (Vorlagen, Checklisten, Beispiele, Formulierungsvorschläge) zum Download für die einrichtungsindividuelle Anpassung und konkrete Verwendung und Umsetzung bereit. Diese Unterlagen sind teilweise im Internet zu finden bzw. wurden teilweise von VPK-Mitgliedseinrichtungen erarbeitet. Diese stehen im Downloadverzeichnis des VPK Bundesverbandes (interner Bereich) zur Verfügung, wofür wir uns bei den entsprechenden Einrichtungen herzlich bedanken.

Diese Handreichung setzt drei Schwerpunkte.

1. Im ersten Teil werden Aspekte der Prävention ausgearbeitet und umsetzungsorientiert beschrieben. Es werden Formulierungshilfen angeboten, Beispiele im Downloadverzeichnis zur Verfügung gestellt und Orientierungshilfen zum Weiterlesen gegeben. Die Chronologie der Darstellung ermöglicht, dass die Einführung eines Schutzkonzeptes sich an ihr orientiert.
2. Im zweiten Teil werden Überlegungen zur Intervention und entsprechende Maßnahmen und Instrumente vorgestellt. Kenntnisse über interventive Maßnahmen halten Handlungsoptionen frei, schaffen Handlungssicherheit und die Möglichkeit, unmittelbar zu agieren. Darüber hinaus sensibilisiert

die Vorbereitung auf ›den Ernstfall‹ die Verantwortlichen und hat dadurch auch präventive Bedeutung und Qualität.

3. Der dritte Teil enthält Empfehlungen zur langfristigen Aufarbeitung von Vorkommnissen und zukunftsgerichteten Entwicklungen und Veränderungen in Organisationen.



# Inhalt

Präambel	7
Teil I Präventionsmaßnahmen	12
1.1 Administrative Bedingungen	12
1.2 Einführung der Mitarbeiter*innen in den Prozess	20
1.3 Prozesse zur Minimierung von Risiken	22
1.4 Transparente Gestaltung institutioneller Strukturen	28
1.5 Nachhaltige Qualifizierungs- und Personalentwicklungs- maßnahmen zum Schutzkonzept	29
1.6 Strukturelle Verankerung des Themas im Alltag	32
1.8 Implementierung von Partizipations- und Beteiligungsformen	34
1.9 Öffentlichkeitsarbeit	38
Teil II Interventionsmaßnahmen	41
2.1 Handlungsplan	41
2.2 Begleitung und Unterstützung von Betroffenen	44
2.3 Leitfaden zum Gespräch mit Kindern und Jugendlichen nach dem Vorfall	48
2.4 Reflexionsleitfaden zum Umgang mit Gefährdungs-Vermutungen	50
2.5 Datenschutzrechtliche Anforderungen	51
2.6 Einschaltung der Strafverfolgungsbehörden	54
Teil III Langfristige Aufarbeitung und zukunftsgerichtete Veränderung	55
3.2 Fachliche unabhängige Unterstützung	57
3.3 Beteiligung der Betroffenen	57
3.4 Rehabilitation fälschlicherweise Verdächtigter	58
3.5 Sexualpädagogisches Konzept	59
3.6 Umgang mit sozialen Netzwerken und digitalen Medien	60
Links und Download	62
Quellen	65
Autor*innen und Mitwirkende	68
Autor*innen	68
Mitwirkende	69

# Teil I Präventionsmaßnahmen

## 1.1 Administrative Bedingungen

### 1.1.1. Gesetzliche Grundlagen

Mit der Einführung des **Bundeskinderschutzgesetzes** zum 01.01.2012 wurde der aktive Kinderschutz mit verbindlichen Standards versehen, die von den Trägern einzuhalten sind. Die Erteilung der Betriebserlaubnis ist gem. §45 SGB VIII daran gebunden, ob die Träger von den Mitarbeiter\*innen erweiterte Führungszeugnisse einfordern und ob in den Einrichtungen geeignete Beteiligungs- und Beschwerdeverfahren für Kinder und Jugendliche in Anwendung und Weiterentwicklung sind. Außerdem ist die regelmäßige Überprüfung festgeschrieben.

Weitere Informationen zum Bundeskinderschutzgesetz:

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/volltextsuche,did=119832.html> (Zugriff 16.01.2017)

#### **Kinderschutz gem. § 8a SGB VIII**

Die örtlichen Träger haben mit den freien Trägern eine Vereinbarung zur Umsetzung des Schutzauftrages nach § 8 a SGB VIII sowie zur Sicherstellung des Tätigkeitsausschlusses einschlägig vorbestrafter Personen nach § 72 a SGB VIII abzuschließen.

Mustervereinbarungen:

[https://www.thueringen.de/mam/th2/tmbwk/jugend/kinderschutz/mustervereinbarung\\_schutzauftrag\\_2012.pdf](https://www.thueringen.de/mam/th2/tmbwk/jugend/kinderschutz/mustervereinbarung_schutzauftrag_2012.pdf) (Zugriff 17.01.2017)

<https://eservice2.gkd-re.de/bsointer160/DokumentServlet?dokumentenna-me=160l7047.pdf> (Zugriff 17.01.2017)

## **Gewaltschutz gem. § 79a SGB VIII**

Kinderschutzkonzepte dürfen nicht auf sexuelle Gewalt enggeführt werden, sondern fokussieren in ihren Instrumenten und Anwendungen ausdrücklich Schutz vor Gewalt im weitesten Sinne und beinhalten auch die entsprechende Sicherung der Rechte von Kindern und Jugendlichen.

Weitere Informationen: [https://dejure.org/gesetze/SGB\\_VIII/79a.html](https://dejure.org/gesetze/SGB_VIII/79a.html) (Zugriff 17.01.2017)

### **1.1.2 Leitbild des Trägers**

Leitbilder sind Aussagen über die Prinzipien der Organisation und beschreiben die Haltung, aus der heraus der Auftrag der Einrichtung erfüllt wird. Leitbilder machen die Werteorientierung und die Selbstverpflichtung einer Einrichtung transparent und dienen daher als Maßstab, an dem sich die Qualität der Arbeit messen lässt. Sie orientieren sich an fachlichen Grundlagen und versprechen, die Ressourcen der Organisation und der Mitarbeiter\*innen professionell und menschlich in den Dienst der Bedarfe, Rechte und Bedürfnisse der Leistungsberechtigten zu stellen.

Je höher das, was in Leitbildern und Konzeptionen verschriftlicht ist mit dem übereinstimmt, was im Alltag erlebt, beobachtet, wahrgenommen und erfahren werden kann, desto höher ist die Qualität.

Leitbilder können nicht komplett von anderen Einrichtungen übernommen werden. Ein Leitbild kann als Orientierung und Maßstab alltäglichen professionellen Handelns nur dann nachhaltig wirksam sein, wenn es einrichtungsindividuell prozess- und ergebnisorientiert unter Beteiligung der Mitarbeiter\*innen und in Teilen auch der Leistungsberechtigten erarbeitet wird.

Leitfragen:

Was verstehen wir als unseren Auftrag?

Was sind unsere Grundhaltungen für den Umgang mit unseren anvertrauten jungen Menschen?

Wie gehen wir um mit den Eltern der Kinder und Jugendlichen?

Was ist unsere Haltung zum Thema Kinderschutz?

Welchen Stellenwert haben partizipative Überlegungen?

Was macht unsere Einrichtungskultur aus?

Wie gehen wir um mit Fehlern und Kritik?

...

Leitbild VPK Bundesverband:

[http://www.vpk.de/sites/default/files/Leitbild\\_VPK\\_neuesLogo\\_09082016\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Leitbild_VPK_neuesLogo_09082016_0.pdf) (Zugriff 04.01.2017)

### **1.1.3 Vereinbarung mit dem Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM)**

Die Vereinbarung mit dem USBKM zielt auf ein gemeinsames Verständnis von Schutzkonzepten und fordert die vollumfängliche Ausrichtung fachlichen Handelns an der Schaffung von geschützten Räumen, Bedingungen und Voraussetzungen für Kinder und Jugendliche, damit diese nicht durch (sexuelle) Gewalt geschädigt werden.

[http://www.vpk.de/sites/default/files/Vereinbarung\\_UBSKM\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Vereinbarung_UBSKM_0.pdf) (Zugriff 03.02.2017)

### **1.1.4 Verhaltenskodex VPK**

Der VPK Bundesverband Verhaltenskodex beschreibt in den Grundlagen seines Verhaltenskodex als oberstes Ziel die Förderung von Kindern und Jugendlichen. Die Leistungsangebote orientieren sich am Wohl der jungen Menschen. Es gelten Respekt und Wertschätzung gegenüber den jungen Menschen und seiner Angehörigen als oberste Werthaltung. Die Anstrengungen um die Sicherung von Kinderrechten und die Umsetzung von Kinderschutz sind auf Dauer zu stellen und als Wertegrundlage und Ausrichtung des fachlichen Handelns zu betrachten.

Wesentliche Grundlagen der pädagogischen Arbeit stellen die institutionalisierten Formen der Beteiligung dar, die durch die partizipative Grundhaltung der Mitarbeiter\*innen ermöglicht wird. Besondere Bedeutung haben funktionierende ›benutzerfreundliche‹ an den Bedürfnissen und Bedarfen der Klienten orientierte Beschwerdeverfahren und die Aufklärung von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien über ihre Beschwerdemöglichkeiten.

Vor dem Hintergrund komplexer Anforderungen in einem hochdynamischen Arbeitsfeld sollen Mitarbeiter\*innen Handlungssicherheit erhalten und durch interne Reflexion aber auch durch Fort- und Weiterbildung bei der Umsetzung der Aspekte des Kinderschutzes unterstützt werden.

Professionelles Krisenmanagement beinhaltet fachliche Fundierung in Konzeptionen und Handlungsleitlinien und die darauf gegründete Vorbereitung der Mitarbeiter\*innen. Die Umsetzung von Kinderrechten und Kinderschutz wird als fortwährende Aufgabe in den Organisationen dargestellt.

Je höher der Grad der Beteiligung von Mitarbeiter\*innen und soweit möglich, der Kinder und Jugendlichen an der Entwicklung und Umsetzung eines Verhaltenskodex, desto größer ist die Verbindlichkeit und Wirksamkeit der darin getroffenen Regelungen und Vereinbarungen (siehe auch 1.7).

[http://www.vpk.de/sites/default/files/Verhaltenskodex\\_neuesLogo\\_09062016\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Verhaltenskodex_neuesLogo_09062016_0.pdf) (Zugriff 02.02.2017)

<https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/bestandteile/> (Zugriff 15.03.2017)

### **1.1.5 Handlungsleitlinien zur Prävention und Intervention**

Die Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter stellt in ihren Handlungsleitlinien zur Prävention von und Intervention bei sexuellen Grenzverletzungen, Übergriffen und Gewalt in betriebsurlaubspflichtigen Einrichtungen nach §§ 45 ff. SGB VIII (beschlossen auf der 118. Arbeitstagung, Mai 2015) das staatliche Wächteramt des Bundeskinderschutzgesetzes (2012) zur Gewährleistung des Kindeswohls in Einrichtungen in den Vordergrund. Daraus resultiert die mit Bußgeld bewehrte Verpflichtung, »Ereignisse und Entwicklungen, die geeignet sind, das Wohl des Kindes beeinträchtigen (§ 47 SGB VIII), zu melden.«

Junge Menschen in Einrichtungen der Jugendhilfe haben besonderen Anspruch auf ein achtsames, gewaltfreies und wertschätzendes menschliches Miteinander. Daher ist der Fokus auf einrichtungsimmanente Gefährdungsquellen zu richten. Heimerziehung ist so zu gestalten, dass Missbrauch »möglichst« vorgebeugt wird und entstandene/r Missbrauch/Misshandlung professionell aufgedeckt und bearbeitet wird.



[http://www.bagljae.de/downloads/122\\_handlungsleitlinien-sexuelle-grenzverletzu.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/122_handlungsleitlinien-sexuelle-grenzverletzu.pdf) (Zugriff 16.01.2017)

<http://bagljae.de/empfehlungen/index.php> (Zugriff 16.01.2017)

### **1.1.6 Haltung des Trägers**

Grundlegende Voraussetzung für die gelingende Entwicklung und Umsetzung eines Schutzkonzeptes ist die entsprechende Grundhaltung der Verantwortlichen auf Trägerebene. Diese Haltung ist geprägt von der Überzeugung, dass der Sicherstellung des Schutzes von Kindern und Jugendlichen durch Schutzkonzepte eine hohe Bedeutung zukommt. Da die Thematik sich überaus komplex darstellt und alle Dimensionen einer Organisation tangiert, funktioniert eine halbherzig initiierte und beliebig organisierte Herangehensweise nicht. Um in professionellen Strukturen und Hilfesystemen den Schutz von Klienten vor Übergriffen sicherzustellen oder zu erhöhen, braucht es dezidierte, nachhaltig wirksame und strukturell gesicherte Instrumente.

Strategisch fundierter Kinderschutz ist mehr als ein zusätzliches Konzept, sondern zielt auf die Entwicklung bzw. Weiterentwicklung einer Kultur in der Organisation, aus der entsprechende Haltungen resultieren, die wieder auf die Kultur Einfluss nehmen. Voraussetzungen dafür sind ein einheitliches Verständnis u.a. von Partizipation, Kinderrechten, Bedarfen und Bedürfnissen der Leistungsberechtigten, Umgang mit Nähe und Distanz, Formen der kollegialen Zusammenarbeit wie auch Beratung sowie eine professionelle Fehler- und Feedbackkultur.

Kinder und Jugendliche sind nicht nur vor Übergriffen durch erwachsene Bezugs- und Betreuungspersonen zu schützen, sondern auch vor sexueller und nichtsexueller Gewalt durch andere Kinder und Jugendliche. Es ist davon auszugehen, dass insbesondere in Einrichtungen der Jugendhilfe sexuelle Übergriffe unter Kindern und Jugendlichen deutlich häufiger auftreten als Übergriffe durch Mitarbeiter\*innen (vgl. Allroggen/Rau/Fegert 2015, S. 276).

Leitung ist in der Gesamt-Verantwortung, klare Position zu beziehen, Eckpunkte festzulegen aber gleichermaßen auch Sorgen und Ängste zu kanalisieren. In der Folge sind gemeinsam mit den Mitarbeiter\*innen und den Leistungsberechtigten die Instrumente und Strukturen zu entwickeln, zu ge-

stalten, umzusetzen und zu sichern, die den Schutz in der Organisation für Kinder und Mitarbeiter\*innen erhöhen, aber auch helfen den Schutz der Organisation als solche sicherzustellen.

### **1.1.7 Aktuelle schriftliche Darstellung der konzeptionellen Grundlagen mit Aussagen zum Schutzkonzept und zu Partizipation**

In stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ist seit Inkrafttreten des Bundeskinderschutzgesetzes am 01. Januar 2012 die Erteilung einer Betriebserlaubnis gemäß § 45 SGB VIII an die Umsetzung geeigneter Verfahren der Beteiligung sowie Möglichkeiten der Beschwerde gebunden, mit dem Ziel junge Menschen in Einrichtungen zu schützen und ihre Rechte zu sichern. Konzeptionelle Weiterentwicklungen von zentraler Bedeutung funktionieren nur, wenn Leitung ›dahinter steht‹. Eine Möglichkeit, die Identifikation der Leitungsverantwortlichen mit den Themen im Kontext von Schutzkonzepten transparent zu machen, besteht darin, sie im Rahmen von Konzeptionen zu verschriftlichen.

Hier wird u.a. transparent dargelegt, wie in der Einrichtung Partizipation verstanden und gelebt wird. Es werden verbindliche Aussagen getroffen, welche konkreten Verfahren und Strukturen es gibt. Es wird beschrieben, welche Möglichkeiten der Beschwerde es gibt und wie Fachkräfte Kinder und Jugendliche darin unterstützen, sich zu beschweren und ihre Rechte wahrzunehmen. Partizipation heißt mehr, als jungen Menschen lediglich Entscheidungsspielräume einzuräumen und sie dann damit allein zu lassen. Die Fähigkeit zur Partizipation muss sich entwickeln, hierbei müssen Kinder und Jugendliche aktiv eingebunden, unterstützt und gezielt angeleitet werden. Hierzu gehört auch ausdrücklich die Integration der Perspektive und der Einschätzungen der jungen Menschen.

Formulierungshilfen und zum Weiterlesen:

<http://www.blja.bayern.de/service/bibliothek/fachliche-empfehlungen/Handreichung.php> (Zugriff 02.12.2016)

### 1.1.8 Schutzkonzept und Personalgewinnung

Bereits im Procedere der Personalgewinnung soll ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass dem Aspekt des Kinderschutzes in der Organisation hohe Bedeutung beigemessen wird. Es soll bereits im Vorstellungsgespräch unmissverständlich zum Ausdruck kommen, dass eine hohe Sensibilität für den fachlich angemessenen Umgang mit Nähe und Distanz besteht und von allen Mitarbeiter\*innen erwartet wird, dies mitzutragen. Bereits im Arbeitsvertrag ist die Erwähnung sinnvoll, dass Kinderschutz besondere Aufmerksamkeit genießt und es daher z.B. Verhaltenskodizes und Selbstverpflichtungserklärungen gibt.

Außerdem soll ausdrücklich die Erwartung an neue Mitarbeiter\*innen formuliert werden, in Orientierung am VPK-Verhaltenskodex aktiv dazu beizutragen, dass die Einrichtung ein sicherer Ort ist und Kinder und Jugendliche vor Übergriffen geschützt werden. Gleichermaßen wird auch erklärt, dass dem Schutz der Mitarbeiter\*innen eine wichtige Bedeutung in der Einrichtung zukommt.

Es ist seit Einführung des Bundeskinderschutzgesetzes zum 01.01.2012 von Mitarbeiter\*innen bei Neueinstellung und fortlaufender Beschäftigung im regelmäßigen Turnus ein erweitertes polizeiliches Führungszeugnis einzufordern, um zu gewährleisten, dass keine nach § 72a SGB VIII vorbestraften Personen eingestellt und beschäftigt werden.

Leitfragen für das Vorstellungsgespräch

- Welche Möglichkeiten haben Einrichtungen, um junge Menschen vor sexueller und nichtsexueller Gewalt zu schützen?
- Wie lässt sich Beteiligung in einer Jugendhilfeeinrichtung organisieren?
- Welche Erfahrungen mit Beschwerdeformen könnten Sie in Ihr zukünftiges Aufgabenfeld einbringen?

Weitere, konkret umsetzbare Maßnahmen unter: [http://www.karlsruhe.de/b3/soziales/hilfsangebote/kinderschutz/infomaterial/HF\\_sections/content/1416488805306/ZZjWI04oKz2aKq/Standard%20sexuelle%20Gewalt%20in%20Institutionen.pdf](http://www.karlsruhe.de/b3/soziales/hilfsangebote/kinderschutz/infomaterial/HF_sections/content/1416488805306/ZZjWI04oKz2aKq/Standard%20sexuelle%20Gewalt%20in%20Institutionen.pdf) (Seite 5ff)

<http://www.tuellingerhoehe.de/sites/default/files/Verpflichtungserklaerung-fuer-Mitarbeiter.pdf>

Musterarbeitsvertrag VPK Bundesverband mit AVE-Bezug

Musterarbeitsvertrag VPK Bundesverband ohne AVE-Bezug

### **1.1.9 Darstellung der Grundhaltung und des Schutzkonzeptes auf der Homepage des Trägers**

Es ist davon auszugehen, dass Täter sich gezielt und strategisch durchdacht Ihr Aktionsfeld suchen und bei ihrer Recherche in den Internetauftritten der Einrichtungen zu erkennen versuchen, ob die Strukturen der Organisation übergreifendes Verhalten erleichtern oder erschweren. Daher können eindeutige Formulierungen im Internetauftritt dazu beitragen, dass Täter davon abgehalten werden, sich zu bewerben.

Diese Formulierungen sollen deutlich machen, dass Kinderschutz und damit zusammenhängende Aspekte in der Organisation nicht nur sehr ernst genommen, sondern dass dafür speziell entwickelte Konzepte und Programme vorgehalten werden. Maßnahmen zum Schutz von Kindern und ihren Rechten sollen damit strukturell und nachhaltig gesichert werden.

Beispielformulierungen:

- Von allen Mitarbeiter\*innen unserer Einrichtung werden bei Neueinstellung und in der Folge alle zwei/drei Jahre erweiterte polizeiliche Führungszeugnisse vorgelegt.
- In unserer Einrichtung pflegen wir eine hohe Sensibilität für das Thema Nähe/Distanz.
- Neue Mitarbeiter\*innen werden im Rahmen unseres Einarbeitungsprozesses mit unserer Sicht auf Rechte von Kindern und Jugendlichen vertraut gemacht.
- Mitarbeiter\*innen werden im Umgang mit krisenhaften Verläufen geschult und begleitet. So vermitteln wir unseren Mitarbeiter\*innen Handlungssicherheit.
- In unserer Einrichtung gibt es ein lebendiges Beschwerdewesen. Wir klären proaktiv die bei uns lebenden Kinder und Jugendlichen über Ihre Rechte und Pflichten auf und üben mit ihnen regelmäßig, wie das geht, sich über etwas zu beschweren. Wir übernehmen die Verantwortung für das Erlernen ihrer Beschwerdekompetenz!

## 1.2 Einführung der Mitarbeiter\*innen in den Prozess

### 1.2.1 Auseinandersetzung auf Mitarbeiter\*innenebene mit den Themen Gewalt und Grenzverletzung

»Gewalt gegen Kinder und Jugendliche wird durch psychische, (physische Anm. d. V.), soziale und soziokulturelle Faktoren in einem sozialen Beziehungsgefüge definiert. Gewalt reicht von der Vernachlässigung in ihren vielfältigen Ausformungen über körperliche und seelische Misshandlung, beobachtete Gewalt bis hin zum sexuellen Missbrauch. Vorrangiges Ziel ist stets die Verhinderung (Präventionsarbeit) bzw. Beendigung jeglicher Gewalt sowie die Verringerung der Folgen von Gewalt an Kindern und Jugendlichen.« vgl. Richtlinie Kinderschutzzentren Oberösterreich [http://www.kinder-jugendhilfe-ooe.at/Mediendateien/dl\\_rl\\_kisz.pdf](http://www.kinder-jugendhilfe-ooe.at/Mediendateien/dl_rl_kisz.pdf) Zugriff 01.08.2016

Die Einführung eines Schutzkonzeptes beginnt innerhalb einer Organisation mit einem gemeinsamen Prozess von Leitung und Mitarbeiter\*innen. Unter der Federführung der Leitung findet eine grundsätzliche Auseinandersetzung und einheitliche Positionierung zu den Themen Gewalt und Grenzverletzung statt. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung soll das pädagogische Alltagshandeln hinterfragt werden. Diese Auseinandersetzung ist nicht als Prozess mit Anfang und Ende zu betrachten, sondern als Maßnahme zur kulturellen Weiterentwicklung der Einrichtung. Innerhalb dieser Kultur gehört es zum professionellen Selbstverständnis, das eigene Handeln zu reflektieren und auch hinterfragen zu lassen.

In diesem Zusammenhang soll die Differenzierung zwischen Grenzverletzung und übergriffigem Verhalten zu einem gemeinsamen Verständnis und Bewertungsmaßstab sowie zu einer einheitlichen Sprachregelung führen. Grenzverletzungen können unbeabsichtigt erfolgen und sind nicht unbedingt und in jedem Fall mit übergriffigem Verhalten gleichzusetzen. Die Auseinandersetzung hierüber dient der begrifflichen Schärfung und der professionellen Sensibilität.

Leitfragen (Beispiele):

- Was verstehen wir bzw. unsere Kinder und Jugendlichen unter Gewalt?
- Welche Grenzverletzungen kennen wir (unbeabsichtigte, billigend in Kauf genommene, beabsichtigte Grenzverletzungen)?
- Was ist ein besonderes Vorkommnis und was machen wir dann?

- Was ist im alltäglichen Umgang in konkret zu benennenden Situationen pädagogisch richtig und angemessen?
- Was ist eine Grenzverletzung? Wie definieren wir Nähe und Distanz?  
AADFD
- Wie denken die jungen Menschen über Nähe und Distanz und wie beziehen wir das in unsere Überlegungen mit ein?
- Was sind Krisen und wie gehen wir dann vor?
- Wo verlaufen ethische Grenzen pädagogischen Handelns?
- Wie setzen wir uns über unser Verständnis von ›Macht‹ im Umgang mit den uns anvertrauten jungen Menschen auseinander?
- Worin besteht Respektlosigkeit von Erwachsenen gegenüber Kindern/Jugendlichen?
- Worin besteht Respektlosigkeit von Kindern/Jugendlichen gegenüber Erwachsenen?
- Wann und in welcher Weise üben wir in unserem pädagogischen Handeln Zwang aus und wie begründen wir das?
- Wie gehen wir mit grenzverletzendem Verhalten von Kindern und Jugendlichen gegenüber Erwachsenen um?
- ...

Für diesen Prozess kann es sinnvoll sein, eine externe Fachkraft zur Unterstützung zu beteiligen, um einrichtungsinterne Vorgehensweisen und Strukturen zu hinterfragen. Auch hier können die Meinungen und Sichtweisen der jungen Menschen zu wertvollen Konkretisierungen, Ergänzungen und Korrekturen führen. Das Ergebnis des Prozesses wird als Orientierungsleitlinie dokumentiert.

Die Auseinandersetzung mit Gewalt und ihren Ausprägungen darf nicht auf innerinstitutionelle Plattformen reduziert werden. Mitarbeiter\*innen sollen auch thematische Fortbildungen zum Thema Sexualisierte Gewalt besuchen (siehe auch 1.5.1).

Zum Weiterlesen:

Stoppel, M. (2009): Standards und Grenzen pädagogischen Handelns im Umgang mit besonders Schwierigen

<http://sfbb.berlin-brandenburg.de/sixcms/media.php/5488/4-Martin%20Stoppel-Standards%20und%20Grenzen%20des%20Umgangs%20mit%20besonders%20Schwierigen.pdf> (Zugriff 10.01.2017)

Stoppel, M. (2011): Pädagogik und Zwang – fachliche und strukturelle Standards in pädagogischen Grenzsituationen  
<http://www.paedagogikundrecht.de/wp-content/uploads/2013/05/P%C3%A4dagogik-und-Zwang-2011-Kurzfassung1.pdf> (Zugriff 10.01.2017)

## 1.3 Prozesse zur Minimierung von Risiken

### 1.3.1 Risikoanalyse

Der erste wichtige Schritt bei der Einführung eines Schutzkonzeptes besteht in der Prüfung der bestehenden Struktur und der Durchführung einer Risikoanalyse (vgl. Janssen 2015, S. 208; vgl. Arns/Beneke 2015, S. 228).

Die Schwierigkeit bei dieser Analyse besteht im Anspruch, alle Risiken zu finden und dann komplett auszuschalten, was nur bedingt erfüllbar ist. Umso wichtiger ist es jedoch, dass gemeinsam um Lösungen gerungen wird, auch wenn dies kontrovers ablaufen mag und selbst dann, wenn eindeutige Lösungen nicht erreichbar scheinen. Verunsicherungen und Irritationen im Team an dieser Stelle sind normal! Die Diskussionen sind von großer Bedeutung, weil nur auf dem Weg der Auseinandersetzung die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Beteiligten/Mitarbeiter\*innen offengelegt werden. Es werden so bei vielen Fragestellungen die unterschiedlichen Einschätzungen deutlich und genau darin besteht das Risiko.

Im Bemühen um eine gemeinsame Haltung und Einschätzung zum Umgang mit anvertrauten Menschen im Hinblick auf Nähe und Distanz entwickelt und schärft sich die professionelle Sensibilität aller Beteiligten für Situationen, wo Nähe und Distanz eben nicht mehr im Gleichgewicht sind.

Generell muss bei diesen Überlegungen ein Weg zwischen adäquater Skepsis und fachlich begründetem Misstrauen auf der einen Seite und einer natürlichen Offenheit und positiven, unverkrampften Zugewandtheit gegenüber Kindern, Jugendlichen und Kolleg\*innen auf der anderen Seite gefunden werden. Grundsätzlich aber gilt: Vertrauen vor Misstrauen!

Allerdings führt eine präventive Haltung weg von der naiven und unreflektierten Annahme, dass missbräuchlich handelnde Personen (Mitarbeiter\*innen und Kinder und Jugendliche) nur ›woanders‹ sein können, aber nicht im eigenen sozialen Nahfeld.

Im Rahmen der Risikoanalyse geht es darum, eine Sensibilität dafür zu entwickeln, welche Situationen für Täter Gelegenheiten darstellen, übergrif-

fig zu sein. Dafür ist eine Kultur erforderlich, die es ermöglicht, innerhalb einer Dienstgemeinschaft miteinander über diese Aspekte zu sprechen. Daher ist die Durchführung einer Risikoanalyse nur zusammen mit den Mitarbeiter\*innen sinnvoll und möglich. In diesem Zusammenhang trägt die Integration der Perspektiven der jungen Menschen zur Vervollständigung der Risikoanalyse bei. Hierfür muss der notwendige Zeitaufwand eingeplant werden. Voraussetzung für eine effektive Risikoanalyse, die tatsächlich in eine Kultur der Prävention und des Kinderschutzes mündet, ist die Bereitschaft der Leitungsverantwortlichen und der einzelnen Mitarbeiter\*innen, die eigene Sichtweise und Fachlichkeit zu überprüfen und sich aktiv in diesen Prozess einzubringen.

Täter\*innen suchen und gestalten gezielt Situationen, in denen übergriffiges Verhalten leicht möglich ist. Das sind Orte, an denen Kinder und Jugendliche betreut, beschult, gepflegt, gefördert, unterstützt oder therapiert werden.

Die Risikoanalyse bezieht alle möglichen personalen Konstellationen mit ein und nimmt lückenlos alle Abläufe im Alltag der Organisation, alle Räume und Zeiten in den Blick mit der Leitfrage: Welche Situationen, Zeiten und Orte gibt es, die übergriffiges Verhalten ermöglichen bzw. begünstigen?

### **Erwachsene Person – Kind**

- Welche Situationen in der Organisation sind dafür geeignet bzw. ermöglichen es, dass eine erwachsene Person sich gegenüber einem anvertrauten Kind oder Jugendlichen missbräuchlich verhält? (Bettgehzeiten, Schwimmbadbesuche, Ausflüge, >1:1 Situationen<...)
- Wie gestalten wir die Beziehungen zu den uns anvertrauten Kindern und Jugendlichen? Wird bei uns angeschrien, ignoriert, bloßgestellt, gedemütigt, unter Druck gesetzt, abgewertet, geschwächt, Konkurrenz geschürt?
- Wie gehen wir dabei mit den Bedürfnissen und Bedarfen der Kinder und Jugendlichen nach Nähe (sozial, emotional, körperlich) um und wo sind hier Grenzen (Bettgehzeiten, Schwimmbadbesuche, Einzelkontakte, ...)?
- Wie drückt sich das, dem dieser Konstellation (Erwachsene Person – Kind) innewohnende, Machtgefälle aus und wie gehen wir damit um?
- Wie behandeln wir z.B. pflegerische Bedarfe der Kinder im Intimbereich?



- Wie reflektiert gehen wir um mit Fragestellungen zur Sexualität unserer Kinder und Jugendlichen? Haben wir ein sexualpädagogisches Konzept?

### **Kind – Kind**

- Welche strukturellen Gegebenheiten (Zimmersituation, -belegung, kontrollfreie Räume, ...) begünstigen grenzverletzendes Agieren?
- Welche uneindeutigen Beziehungskonstellationen beobachten wir?
- Fallen altersspezifische Normen und Verhaltensweisen zusammen mit auffälligem sexualisierten Verhalten und Machtgefälle zwischen Kindern und Jugendlichen und bieten Interpretationsspielraum?
- Lassen wir eine »Negative Peer Culture« zu oder fördern wir eine »Positive Peer Culture«? Woran merkt man das?

### **Kind – Erwachsene Person**

Die Verantwortung für die Gestaltung des Kontaktes bleibt immer bei der erwachsenen Person. Bei Impulsreaktionen und sozialbedingten Unsicherheiten von Kindern und Jugendlichen im Kontext von Nähe und Distanz ist die Professionalität der erwachsenen Betreuungsperson gefordert. Hierzu zählt auch grenzverletzendes Verhalten von Kindern und Jugendlichen gegenüber Betreuungspersonen.

- In welchen Situationen werden Mitarbeiter\*innen mit Grenzverletzungen junger Menschen konfrontiert?
- Wie gehen wir damit um?
- Welche präventiven Überlegungen haben wir dazu (Vorbeugung, Dienstplanung, Informationen zu Störungsbildern, Ruhezeiten)?
- Wie gehen wir damit um, wenn Kinder/Jugendliche ihr »Verliebt sein« in eine Fachkraft gestehen?

Situation der betreuten Kinder in der Ursprungsfamilie und anderen Systemen (Verein, ...)

- Welche Kontakte gibt es?
- Welche unterschiedlichen Betreuungssettings gibt es bei uns (Erziehungsstellen, ...)?
- Sind die Verantwortlichkeiten geklärt?
- Welche Signale nehmen wir auf?
- Haben wir das Thema Macht im Blick? Sind wir sensibel für schädliche Abhängigkeitsverhältnisse?

- Sind wir sensibel für plötzliche Verhaltensänderungen und -auffälligkeiten der Kinder nach den Aufenthalten?

(Auffallende Ängstlichkeit, Rückzug ins sich selbst, aggressives oder unterwürfiges Verhalten, Ess- und Schlafstörungen, sexualbetontes Verhalten, etwa altersunangemessenes sexuelles Spielen, körperliche Auffälligkeiten (z.B. Verletzungen), häufiges Kranksein, distanzloses Verhalten, Angstzustände, regressives Verhalten, Einnässen, ...)

Vgl. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/kinder-und-jugend/kinder-und-jugendschutz/schutz-vor-sexueller-gewalt/schutz-von-kindern-und-jugendlichen-vor-sexueller-gewalt/83904?view=DEFAULT>; (Zugriff 12.01.2017)

- Welche Prozesse haben wir in der Risikoanalyse ›gefunden‹?
- Auf welche Bedarfe sind wir gestoßen?
- Welche Maßnahmen sind zu treffen?
- Welche Vereinbarungen treffen wir?

### **1.3.2 Entwicklung einer Einrichtungskultur**

Qualifizierte pädagogische Arbeit ist Grundlage fachlichen Handelns in Einrichtungen. Ein gewisses Risiko in Bezug auf den Schutzauftrag gegenüber Kindern und Jugendlichen ist und bleibt Teil der fachlichen Arbeit. Die Durchführung der Risikoanalyse und die Diskussion im Bemühen um ein gemeinsames Verständnis von Nähe und Distanz ist für die Einführung und Umsetzung eines einrichtungsinternen Schutzkonzeptes elementar und daher unverzichtbar. Diese beiden Prozesse und ihre Auswertung münden in Aussagen, Bewertungen, Festlegungen und Vereinbarungen zur Handhabung, Gestaltung und Veränderung einzelner Abläufe und Situationen. Die professionelle Sensibilität aller Mitarbeiter\*innen für Störungen wird gefördert und erhöht.

Durch die Verschriftlichung dieser Ergebnisse entsteht die kommunizierbare, rückbezügliche und damit einforderbare Haltung und Position der Gesamteinrichtung. Diese formulierten und damit überprüfbaren Standards stellen Handlungsorientierungen dar und sind ein existentieller Schritt, um

die Einrichtung zu einem sicheren Ort zu machen. In diesem Sinne ist die Risikoanalyse weit mehr als eine formale Abarbeitung von Fragestellungen, vielmehr geht es um die Einrichtungskultur und um die gemeinsam getragene Entscheidung, den Schutz von Kindern und Jugendlichen in der Einrichtung mit hoher Priorität zu versehen. Eine Einrichtungskultur, die Kinderschutz und Partizipation hohe Bedeutungen zuschreibt, muss sich auch daran messen lassen, wie Abläufe, Prozesse und Strukturen für Kinder und Jugendliche transparent und da, wo es möglich ist, nachvollziehbar gemacht werden (z.B. Dienstpläne, Organigramm siehe auch 1.4.1). Das beinhaltet auch die Nachhaltigkeit und die strukturelle Sicherung von Schutzkonzepten. In den Festlegungen und Vereinbarungen soll sichergestellt werden, dass an der Risikoanalyse immer wieder neu angeknüpft wird, um ihre Aktualität und Passung zu überprüfen. Strukturelle Sicherung an dieser Stelle meint, dass in den alltäglichen Abläufen und Besprechungsstrukturen Kinderschutz an vorderster Stelle steht und nicht im operativen Geschäft aufgrund vielfältiger organisatorischer Anforderungen ›halt mal ausfällt‹ und ›auf nächste Mal verschoben‹ wird.

Ein kultureller Aspekt sicherer Orte besteht in der Art und Weise, wie auf kollegialer Ebene miteinander gesprochen werden kann. Erklärtes Ziel ist es, das pädagogische Verhalten von Kolleg\*innen hinterfragen zu dürfen und das eigene Verhalten hinterfragen zu lassen, ohne dies als Angriff zu verstehen.

Eine gute Feedback-Kultur entsteht nicht von selbst, sondern nur, wenn sie gezielt eingeführt und regelmäßig (z.B. als TOP 1 in der Teambesprechung) geübt wird. Wenn kollegiale Rückmeldung geben und entgegen nehmen im beruflichen Alltag als ›ganz normal‹ gilt, ist ein wichtiger Schritt gemacht.

Wichtiger Bestandteil einer Einrichtungskultur, innerhalb derer sich Mitarbeiter\*innen sicher fühlen können, besteht in einem beschriebenen konkreten Verfahren, wie Mitarbeiter\*innen rehabilitiert werden, wenn sie fälschlicherweise beschuldigt worden sind (siehe auch 3.5.).

Leitfragen (Beispiele):

- Welche Kultur des Umgangs innerhalb des Kollegiums haben wir ›entstehen lassen‹ und halten wir das für präventionstauglich?
- Wie reden wir über Kolleg\*innen, die gerade nicht da sind?
- Dulden wir oder erzählen wir selbst sexistische Witze?

- Reden und schreiben wir gendergerecht?
- Gibt es bei uns regelmäßige Team- und Fallsupervision?
- Leben wir eine Feedback-Kultur, also können wir uns gegenseitig kritisieren, ohne beleidigt zu sein? Lassen wir unser Handeln hinterfragen? Streiten wir auch mal und sind hinterher ›wieder gut‹? Loben wir uns auch mal gegenseitig?
- Wie verifizieren wir die Aspekte, die wir für wichtig halten aus der Perspektive der Kinder und Jugendlichen?
- Kümmern wir uns darum, dass die Kinder und Jugendlichen die Abläufe und Struktur der Einrichtung kennen und verstehen?
- Wie ist in unserer Einrichtung ›Macht‹ organisiert? Sind wir eine autoritär strukturierte oder eine unterstrukturierte Organisation?
- Darf man bei uns Fehler machen und daraus lernen oder werden Fehler sanktioniert?
- Was will Leitung und wie wird das kommuniziert?

### **1.3.3 Schutz der Mitarbeiter\*innen und der Einrichtung**

Die Entwicklung und Umsetzung von Schutzkonzepten in der Organisation schreckt potenzielle Täter ab und erhöht auf diese Weise auch die Sicherheit ihrer Mitarbeiter\*innen. Das in den beschriebenen Prozessen erarbeitete gemeinsame Verständnis dient zur Orientierung für das pädagogische Handeln in der Einrichtung und reduziert die Gefahr, zum Tatort von Gewalt und sexuellen Übergriffen zu werden. In der Mitarbeiter\*innenschaft entwickelt sich ein weitgehend gemeinsam getragenes Verständnis pädagogischer Fragestellungen und Werthaltungen und etabliert sich eine vertrauensvolle Transparenz in der Zusammenarbeit.

Um Schutzkonzepte wirksam umsetzen zu können, brauchen Mitarbeiter\*innen eine Handlungsorientierung im Umgang mit grenzverletzenden Kindern und Jugendlichen, um sicher und fachlich adäquat mit derartigen Situationen umgehen zu können.

Leitfragen (Beispiele):

- Wie können unsere Bemühungen im Zusammenhang mit Schutzkonzepten der Öffentlichkeit vermittelt werden?
- Wie gehen wir mit krisenhaften Situationen um, die sich in der Öffentlichkeit abspielen.

- Gibt es einen klaren Handlungsplan für den ›Ernstfall‹? Beschreibt dieser Plan konkret, wer wann mit wem worüber redet?
- Woran merken die Mitarbeiter\*innen, dass Leitung ihnen Vertrauen entgegenbringt und hinter ihnen steht?
- Ist uns bewusst, dass Überlastungssituationen und die Überlastung von Mitarbeiter\*innen Gefahrenpotentiale darstellen und haben wir Strategien, um konstruktiv damit umzugehen?
- Wie gehen wir mit grenzverletzendem Verhalten von Klient\*innen gegenüber Mitarbeiter\*innen um und welche Methoden, Programme, und Instrumente stehen uns zur Verfügung?
- Wie können wir konkret körperliche Angriffe zum eigenen Schutz abwehren? Wie erfolgt die Aufbereitung derartiger Situationen? Wer meldet wem wie was?

## 1.4 Transparente Gestaltung institutioneller Strukturen

### 1.4.1 Organigramm

Kinderschutz fordert klare Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Hierzu zählen die Darstellung aller Einrichtungsbereiche und Personen z.B. in Form eines Organigramms. Hier sind ausdrücklich auch die nichtpädagogischen Mitarbeiter\*innen zu berücksichtigen.

Ein Organigramm stellt den Aufbau der Organisation dar und verschafft einen Einblick über hierarchische Festlegungen in der Organisation. In einem Schaubild werden alle Einrichtungsbereiche und relevante Funktionen (Träger, Geschäftsführung, Leitung, Pädagogische Leitung, Fachdienst, Gruppenleitung, ...) dargestellt.

Leitfragen (Beispiele):

- Wer ist für wen ›zuständig‹?
- Sind Funktionen benannt?
- Sind Schnittstellen benannt?
- Aufgrund welcher Befunde bei der Risikoanalyse sind welche Strukturen neu zu gestalten?
- Wer kann sich bei wem welche Unterstützung holen?

ppt-Baukasten

[http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1\\_Jugi/organigramm/2017\\_01\\_01\\_Organigramm.pdf](http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1_Jugi/organigramm/2017_01_01_Organigramm.pdf)

### 1.4.2 Stellenbeschreibungen

Stellenbeschreibungen sind nicht nur ein weiterer Aspekt professioneller Organisation, sondern tragen strukturell ebenfalls zum Kinderschutz bei. Sie beschreiben neben Bewertung der Stelle, Vertretungsregelungen, Entscheidungskompetenzen und Beratungsaufgaben vor allem konkrete Handlungsverpflichtungen, Handlungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche. Es werden Erwartungen im Hinblick auf Erfahrungsbereiche der Mitarbeiter\*innen benannt, auf die Beteiligung an der konzeptionellen Weiterentwicklung der Einrichtung und darauf, sich entsprechend der konzeptionellen Ausrichtung fortzubilden.

Es können auch Formulierungen zu den Erwartungen an die Einstellung, Eigenschaften und allgemeinen Fähigkeiten der Mitarbeiter\*innen formuliert werden, die sie für ihre konkrete Aufgabe -besonders im Kontext Kinderschutz- befähigen (Beispiel <http://www.vpk.de/interner-bereich>). Hierzu können die Prozesse der Risikoanalyse als Grundlage für Überlegungen dienen, ob und welche Maßnahmen, Regelungen und Vereinbarungen abzuleiten sind.

## 1.5 Nachhaltige Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen zum Schutzkonzept

Die Arbeit an einem Schutzkonzept ist nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt zu Ende und das Konzept für immer fertig. Das wäre ein sehr statisches Verständnis und würde dem eigentlichen Anspruch nicht gerecht. Vielmehr ist es dynamisch fortzuschreiben, weiterzuentwickeln und den sich verändernden Bedingungen in der Organisation ständig anzupassen. Hier werden mit ›Fort- und Weiterbildung‹ und der ›Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen‹ zwei Instrumente beschrieben, die dieser Dynamik Rechnung tragen.

### 1.5.1 Fort- und Weiterbildung

Davon ausgehend, dass die Mitarbeiter\*innen grundsätzlich an der eigenen fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung interessiert sind, braucht es für eine nachhaltig gesicherte Weiterbildung das daran erklärte Interesse der Organisation. Dies soll mindestens in den regelmäßig stattfindenden Jahresgesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen seinen Ausdruck finden. Hier wird besprochen und vereinbart, welche konzeptionellen Interessen der Einrichtung und Mitarbeiter\*innen im kommenden Jahr verfolgt und umgesetzt werden.

Mitarbeiter\*innen sollen regelmäßig die Gelegenheit erhalten, sich im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen am fachlichen Diskurs außerhalb der Einrichtung zu beteiligen. Das hat positive Effekte auf unterschiedlichen Ebenen. Über die bei den Fortbildungsveranstaltungen gelernten Inhalte, gemachten Erfahrungen und aufgenommenen Anregungen entwickeln sich die Teilnehmer\*innen fachlich und persönlich weiter, bringen neue Impulse und evtl. neue Perspektiven mit ein und tragen zur konzeptionellen Weiterentwicklung der Einrichtung bei.

Besonders wertvoll können ebenfalls neue Kontakte zu Kolleg\*innen anderer Einrichtungen sein, die im Rahmen von Weiterbildungen geknüpft werden. Sie stellen neben dem fachlichen Aspekt eine große Bereicherung für das berufliche Netzwerk dar, dessen Nutzen als Expertise resonant wieder in die Organisation zurückfließt.

Um über die notwendigen Wissensvoraussetzungen im Kontext von Kinderschutz zu verfügen und damit in der Lage zu sein, Schutzkonzepte mit zu tragen und mit weiter zu entwickeln, ist es unverzichtbar, dass Mitarbeiter\*innen sich Kenntnisse zum Phänomen sexualisierte Gewalt aneignen.

Es soll daher geplant sichergestellt sein, dass Mitarbeiter\*innen regelmäßig externe Fortbildungen besuchen. Hierfür lassen sich Fortbildungsformate unterschiedlicher Träger nutzen. Die für die Veranstaltungen erforderlichen finanziellen und zeitlichen Ressourcen sind von den Einrichtungen zur Verfügung zu stellen.

Um den einrichtungsinternen Austausch zu fördern, sollen außerdem regelmäßig Fortbildungen als Inhouse-Veranstaltungen angeboten werden. Diese Veranstaltungen können durch hausinterne Fachdienstmitarbeiter\*innen oder durch externe Referent\*innen durchgeführt werden.

## 1.5.2 Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen in das Schutzkonzept

Je besser, also je fürsorglicher und fundierter neue Mitarbeiter\*innen in der Einarbeitungsphase in die strukturellen und konzeptionellen Abläufe der Einrichtung eingeführt werden, desto höher ist die Handlungssicherheit und die Arbeitsplatzzufriedenheit der neuen Kolleg\*innen. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, einen dezidierten Einarbeitungsplan zu erarbeiten und allen neuen Mitarbeiter\*innen zur Verfügung zu stellen (siehe <http://www.vpk.de/interner-bereich>).

Dieser Einarbeitungsplan soll neue Mitarbeiter\*innen beim umfassenden und gleichzeitig zügigen Kennenlernen aller Bereiche und Kolleg\*innen unterstützen. Im Einarbeitungsplan sollen deshalb alle Bereiche des Hauses und die entsprechenden Kolleg\*innen namentlich aufgeführt sein. Vertreter\*innen der einzelnen Bereiche übernehmen eine persönliche Einführung in das konkrete Tätigkeitsfeld. Neue Mitarbeiter\*innen sollen bei der Abarbeitung des Einarbeitungsplanes koordinatorisch unterstützt werden, hierbei aber auch selbst Initiative an den Tag legen.

Von neuen Kolleg\*innen kann auch ›frischer Wind‹ in die Einrichtung gebracht werden. Sie können nicht nur neue Ideen einbringen, sondern wertvolle Beobachtungen machen und sollen eingeladen werden, auf evtl. verfestigte Abläufe und Dynamiken zu achten und hinzuweisen. Die dafür in der Einrichtung notwendige Offenheit sollte unbedingt angestrebt werden.

Der Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen und ihrer unbedingten Involvierung in den Kinderschutz ist große Bedeutung zuzuschreiben. Besonders im Hinblick auf Aspekte, die prozesshaft und unter hoher Partizipation entwickelt wurden, ist die umfassende Vermittlung an ›die Neuen‹ mit hoher Priorität zu versehen. Von besonderer Bedeutung sind in diesem Zusammenhang regelmäßig stattfindende Reflexionsgespräche in den ersten Monaten. So wird neuen Mitarbeiter\*innen ermöglicht, die Prozesse schrittweise nachzuvollziehen und sie sich inhaltlich anzueignen.

Hierbei geht es nicht um das Beibringen einer Methode, sondern um die Vermittlung einer Haltung. Sollte sich herausstellen, dass eine/ein neue/r Mitarbeiter\*in nicht bereit oder in der Lage ist, diese Haltung einzunehmen, sollte im Interesse der Gesamteinrichtung von der Möglichkeit konsequent Gebrauch gemacht werden, sich wieder zu trennen (Probezeit, Befristung).



## 1.6 Strukturelle Verankerung des Themas im Alltag

### 1.6.1 Tagesordnungspunkt Schutzkonzept

Die elementaren Prozesse des Schutzkonzeptes sollen durch die entsprechende Verankerung in der Kommunikationsstruktur der Organisation nachhaltig gesichert werden. In allen Besprechungen, Konferenzen soll das Thema Kinderschutz als fester Punkt von vorneherein auf der Tagesordnung stehen, mit hoher Priorität.

Leitfragen:

- Welche Fragen gibt es aktuell?
- Was steht gerade an?
- Was habe ich in den letzten Tagen erlebt, beobachtet, wahrgenommen?

### 1.6.2 Hilfeplangespräch

Im Hilfeplangespräch sollen regelhaft die zentralen einrichtungsinternen Instrumente der Partizipation und der Umsetzung der Kinderrechte hinsichtlich ihrer individuellen Auswirkung auf den betroffenen jungen Menschen angesprochen werden.

Im Rahmen des Hilfeplangespräches soll der junge Mensch die Möglichkeit haben, mit der/dem Mitarbeiter\*in des Jugendamtes ein Gespräch unter vier Augen zu führen und hierzu gegebenenfalls eine Vertrauensperson hinzuzuziehen.

In Vorbereitung auf das Hilfeplangespräch soll mit dem jungen Menschen auch über das Thema Kinderschutz gesprochen werden.

Leitfrage: Was ist Dir wichtig? Was hast Du für Themen?

### 1.6.3 Tagesordnungspunkt Feedback

Die regelmäßig stattfindenden Teambesprechungen sind der Ort und die Zeit, im geschützten Rahmen das Äußern und Annehmen kritischer Rückmeldungen zu üben, sich über pädagogische Grundsatzfragen mit Kolleg\*innen aus-

zutauschen und sich mit kontroversen Positionen auseinanderzusetzen. Feedbackkompetenzen sind professionell zu vermitteln und anzuwenden.

## 1.7 Gemeinsames Erarbeiten eines eigenen Verhaltenskodex

Die Auseinandersetzungen und Diskussionen im Mitarbeiter\*innenteam aber auch mit Kindern und Jugendlichen über Regeln und Grenzen sollen in eine gemeinsam getragene Kommunikationsform und Einrichtungskultur münden. Sie sollen in Form eines Verhaltenskodex verschriftlicht werden und festlegen, wie in der Organisation miteinander umgegangen wird. Diese Festlegungen können nicht am Anfang der Entwicklung des Schutzkonzeptes stehen, weil die Güte eines Verhaltenskodex davon abhängt, wie partizipativ er erarbeitet wurde.

Im Unterschied zum Leitbild bietet der Verhaltenskodex die Möglichkeit, abstrakte Orientierungshilfen zu operationalisieren und auf der Verhaltensebene konkrete Beschreibungen zu entwickeln und verbindlich zu vereinbaren. Ein solcher Verhaltenskodex kann beanspruchen, für alle Mitarbeiter\*innen, aber auch für die Kinder und Jugendlichen gültig und verbindlich zu sein, wenn es allen möglich war, sich angemessen an der Entwicklung zu beteiligen und sich in die Überlegungen persönlich mit einzubringen. Dieser Prozess soll proaktiv initiiert und gemeinsam durchgeführt werden. Die Ergebnisse werden verschriftlicht, bzw. kind- und jugendgerecht dargestellt sowie hausintern veröffentlicht. Diejenigen, die nicht bei der Entwicklung dabei waren, sollen die Inhalte vermittelt bekommen und sie dann mittragen.

Leitfragen (Beispiele):

- Was sind unsere Ziele?
- Wie wollen wir unsere Ziele erreichen?
- Wie gehen wir mit Fehlern um?
- Zu welchen konkreten Regeln im Umgang mit den uns anvertrauten jungen Menschen verpflichten wir uns?
- Welche Regeln legen wir für den Umgang unter uns Kolleg\*innen fest.
- Wie machen wir diesen Verhaltenskodex transparent für unsere Systempartner (Kinder und Jugendliche, Eltern, Jugendämter, Öffentlichkeit, ...)
- Wie beziehen wir die Perspektive der jungen Menschen und ihrer Sorgeberechtigten ein?

→ Wie stellen wir in unserer Einrichtung unser Schutzkonzept auf Dauer und sorgen damit für nachhaltigen Kinderschutz?

Formulierungsvorschläge:

<https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/bestandteile/> (Zugriff 12.02.2017), Ehrenkontrakt des Caritasverbandes der Diözese Rottenburg-Stuttgart <http://www.caritas-rottenburg-stuttgart.de/91801.html> (Zugriff 18.03.2017), Neun-Punkte-Programm der Evang. Jugendhilfe Hochdorf <http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe> (Zugriff 18.03.2017)

[https://www.erzbistum-koeln.de/kultur\\_und\\_bildung/schulen/katholische\\_freie\\_schulen/freie\\_dokumente/praeventionsschulungen/Verhaltenskodex\\_Heft\\_5\\_V.pdf](https://www.erzbistum-koeln.de/kultur_und_bildung/schulen/katholische_freie_schulen/freie_dokumente/praeventionsschulungen/Verhaltenskodex_Heft_5_V.pdf) (Zugriff 02.02.2017)

## 1.8 Implementierung von Partizipations- und Beteiligungsformen

Das Ziel von Partizipation liegt darin, das lebensweltliche Wissen und die Fähigkeiten der Kinder und Jugendlichen durch Begleitung, Beteiligung, Unterstützung und Moderation zu fördern und zur Entfaltung zu bringen. Partizipation stärkt das Selbstwertgefühl und das Selbstvertrauen in die eigenen Kräfte und fördert den Aufbau von Bewältigungskapazitäten der jungen Menschen. Kinder und Jugendliche lernen, sich an demokratischen Prozessen zu beteiligen und machen positive Erfahrungen mit Teilhabe.

Adäquate Partizipations- und Beteiligungsformen in Einrichtungen der Jugendhilfe haben für die verschiedenen Beteiligten (junge Menschen, Eltern, Mitarbeiter\*innen) unterschiedliche Formen und Ausprägungen, Maßnahmen, Verfahren und Angebote. Grundsätzlich geht es nicht darum, Partizipation zu gewähren oder nicht zu gewähren, sondern anzuerkennen, dass das Recht auf Partizipation bereits besteht und entsprechend auszugestalten ist.

### 1.8.1 Partizipation im Hilfeplangespräch

Gemäß §§ 5,8,36 SGB VIII sind die Wünsche und Ideen der jungen Menschen bei Planung und Durchführung der Hilfemaßnahme, also auch im Hilfeplan-

gespräch zu berücksichtigen. Der strukturell gegebene Machtüberhang zwischen Klientel und Expertenschaft erfordert die grundsätzliche und konsequent partizipative Ausrichtung des Hilfeplangesprächs zur weitmöglichen Demokratisierung des Hilfeprozesses (vgl. Schwabe 2017).

Je stärker Kinder und Jugendliche im Vorfeld mit ihrer persönlichen Perspektive und Einschätzung in die Vorbereitung des Hilfeplangesprächs miteinbezogen werden, desto mehr fördert das die Partizipation der jungen Menschen. Das Vor- und Nachbesprechen der Inhalte des Hilfeplangesprächs mit den einzelnen jungen Menschen soll regelmäßig und standardisiert durchgeführt werden (siehe auch <http://www.vpk.de/interner-bereich>).

Zum Weiterlesen: Mathias Schwabe, Partizipation im Hilfeplangespräch [http://www.fzpsa.de/Recht/Fachartikel/jugendhilfe/Hilfeplan/Schwabe\\_Partizipation\\_Hilfeplangespraech](http://www.fzpsa.de/Recht/Fachartikel/jugendhilfe/Hilfeplan/Schwabe_Partizipation_Hilfeplangespraech) (Zugriff 25.01.2017)

### **1.8.2 Gremium**

Den jungen Menschen soll ein hausinternes Gremium zur Verfügung stehen, in dem ihnen die regelmäßige Beratung und Artikulierung ihrer Interessen, Anliegen, Themen und Sorgen innerhalb ihrer Peer Group und darüber hinaus möglich ist. Diese Treffen sollen unterstützend durch erwachsene Betreuungspersonen begleitet und bedarfsorientiert moderiert werden. Die Ergebnisse der Beratungen und die artikulierten Bedarfe und Bedürfnisse sind ernst zu nehmen und sollen in den entsprechenden professionellen Gremien zur Beratung und Prüfung vorgelegt und dort thematisiert werden. Hierbei ist zu überlegen, ob die kindlichen bzw. jugendlichen Anliegen schriftlich oder durch einen jugendlichen Vertreter eingegeben werden. Der Rückfluss der Beratungsergebnisse in das Gremium der jungen Menschen soll verlässlich, zeitnah und in geeigneter Form stattfinden.

### **1.8.3 Beschwerdemanagement**

Einrichtungen sind gemäß § 45 SGB VIII verpflichtet, ein Verfahren zur einrichtungsinternen Beschwerde zu entwickeln und zur Verfügung zu stellen. Die Zielsetzung von Beschwerdemanagement liegt in der ›Abhilfe‹ von Beschwerden. Die betreuten jungen Menschen sollen die Möglichkeit haben, eine Vertrauensperson ihrer Wahl anzusprechen, die sich im Sinne der Her-

beiführung einer Klärung unterstützend für sie einsetzt. Dieses Beschwerdewesen soll in schriftlicher Form vorliegen und benennt konkret und in einfacher Sprache, was jemand tun kann, der sich beschweren möchte, welche Ansprechpersonen es gibt und was die weiteren Schritte und Folgerungen sind.

Nur ein formales Beschwerdewesen zu installieren und einen Kummerkasten aufzuhängen reicht jedoch nicht und stellt noch nicht die Befähigung der jungen Menschen dar, sich tatsächlich auch zu beschweren. Sie müssen sich durch die Kultur in der Einrichtung und ihre Erfahrungen, welchen Stellenwert jugendliche Bedarfe und Bedürfnisse in der Organisation haben, ermutigt fühlen und sich trauen können, eine Beschwerde zu platzieren, mit der Zuversicht, ihr Anliegen ernsthaft thematisieren zu können und die entsprechende Unterstützung zu erhalten.

Insbesondere Kinder und Jugendliche, die als Klienten in den Hilfesystemen untergebracht sind, müssen vielfach erst lernen, sich adäquat zu beschweren. Daher braucht es zusätzlich zu einem konkret beschriebenen Verfahren auch die Möglichkeit, zu üben eine Beschwerde zu führen und jemanden, der erklärt und zeigt, wie das geht.

Hier ist auch zu vermitteln, dass eine Beschwerde eine ernsthafte Gelegenheit ist, von der Einrichtung sehr ernst genommen wird und daher nicht leichtfertig initiiert werden darf. Es sollen die weiteren Schritte und Folgerungen, die durch eine Beschwerde ausgelöst werden, im Vorfeld transparent gemacht werden. So können Kinder lernen, Wege einzuhalten, Ansprüche zu relativieren und einzuordnen, eigenes Verhalten zu reflektieren, eigene Verantwortlichkeiten zu erkennen und zu akzeptieren:

- Zehn Empfehlungen zur Implementierung von Beschwerdeverfahren von der Freien Universität Berlin <http://ombudschaft-nrw.de/pdf/BIK-BEK-smale.pdf> Zugriff 13.02.2017
- Infolyer Evangelische Jugendhilfe Hochdorf
- <http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe> Zugriff 18.03.2017
- Beschwerdemanagement Fließdiagramm St. Augustinusheim Ettlingen
- (siehe <http://www.vpk.de/interner-bereich>).
- Beschwerdemanagement St. Augustinusheim Ettlingen Aushang für Jugendliche.
- Beschwerdemanagement als Teil einer Fehlerkultur (vgl. Liebhardt 2015)

### 1.8.4 Externe Beschwerdestellen

Kinder und Jugendliche in den Einrichtungen müssen offenen Zugang zu Personen außerhalb der Einrichtung haben, um sich dort beschweren zu können.

- Kinder und Jugendliche sollen bei Bedarf selbstständig den Kontakt zu ihrer/ihrem Jugendamtssachbearbeiter(in) herstellen können.
- Die/der Ansprechpartner(in) der Heimaufsicht beim Landesjugendamt soll Kindern und Jugendlichen namentlich bekannt sein und auch der Weg, wie hier Kontakt hergestellt werden kann.
- Weitere externe Ombudstellen in den einzelnen Bundesländern sind über den Verein zur Förderung des Bundesnetzwerks Ombudschaft in der Kinder- und Jugendhilfe e.V. zu finden. <http://ombudschaft-jugendhilfe.de/>
- Regionale Beratungsangebote über Hilfeportal:
- <https://www.hilfeportal-missbrauch.de/startseite.html>
- Überregionales Hilfetelefon **0800-22 55 530**;
- <https://beauftragter-missbrauch.de/hilfe/hilfetelefon/>

### 1.8.5 Gemeinsames Erarbeiten von Regeln und Grenzen mit Kindern und Jugendlichen

Dieser Prozess soll mit Kindern gemeinsam durchgeführt werden. Kinder und Jugendliche sollen dabei unterstützt werden, ihre Vorstellungen, Sichtweisen, Erwartungen, Wünsche und Vorschläge einzubringen.

Vgl. Kinderumfrage der Evangelischen Jugendhilfe Hochdorf:

<http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe>

Leitfragen (Beispiele):

- Welches Verhalten von Betreuer\*innen ist für die Entwicklung von jungen Menschen förderlich?
- Was dürfen Betreuende im Umgang mit jungen Menschen auf keinen Fall machen?
- Was dürfen Betreuer\*innen machen, obwohl es Kindern und Jugendlichen nicht immer gefällt?
- Welches Verhalten von Kindern und Jugendlichen untereinander ist nicht in Ordnung?

- Welche Grenzen der Erwachsenen dürfen Kinder und Jugendliche nicht verletzen?
- Wie gestalten wir die Beziehungen zu den uns anvertrauten Kindern und Jugendlichen?
- Sind diese Regelungen transparent? Sind diese Regeln mit den Eltern kommuniziert?

## 1.9 Öffentlichkeitsarbeit

### 1.9.1 Heimaufsicht

Der Kontakt zu den Kolleg\*innen der Heimaufsicht sollte sich nicht auf die Anlässe beschränken, bei denen sie von alleine und sowieso kommen. Es ist im Ernstfall sehr hilfreich, auf eine bewährte und stabile Arbeitsbeziehung zurückgreifen zu können. Hierzu tragen bei,

- proaktiv im Kontakt zu sein und die Kolleg\*innen über neue konzeptionelle Entwicklungen zu informieren. Hierzu zählt insbesondere auch die Information über die Weiterentwicklung des Schutzkonzeptes.
- Sie bei der Entwicklung früh mit einzubeziehen,
- ihre fachliche Expertise in Anspruch zu nehmen und abzurufen,
- Einblick zu geben, Transparenz herzustellen und zu halten,
- an regionalen Arbeitstreffen teilzunehmen,
- kollegiale und vertrauensvolle Zusammenarbeit anzustreben und zu pflegen.

### 1.9.2 Elternarbeit

Die Einrichtung soll die Eltern über die Erarbeitung und Weiterentwicklung des Kinderschutzes in der Organisation auf dem Laufenden halten. Eltern sollen über konzeptionelle Gegebenheiten der Einrichtung nicht nur umfassend informiert sein, sondern auch darüber Bescheid wissen, was in der Einrichtung z. B. als besonderes Vorkommnis gilt und wie dann die weiteren Verfahrenswege sind. Wenn Eltern darüber Kenntnis haben, dass ihr Kind die verlässliche und gesicherte Gelegenheit hat, sich im Rahmen eines geordneten Verfahrens in der Einrichtung zu beschweren, sind sie eher in der

Lage und bereit, sich im Krisenfall auf Gespräche mit der Einrichtung einzulassen und sich sachlich an Aufklärung und Aufarbeitung besonderer Vorkommnisse zu beteiligen.

Leitfragen (Beispiele):

- Wie ist bei uns Elternarbeit organisiert?
- Was sind die Themen und Schwerpunkte?
- Wie sind Zuständigkeiten geregelt und festgeschrieben?
- Wie wird Elternarbeit dokumentiert?

### **1.9.3 Presse**

Mit den entsprechenden Pressevertretern sollte bereits in krisenfreien Zeiten Kontakt aufgenommen und gepflegt werden. Pressearbeit im Ernstfall ist Chefsache und nicht delegierbar. Es ist wichtig, auf Rückfragen von Seiten der Öffentlichkeit und der Presse vorbereitet zu sein und zu wissen, was gesagt werden soll und wo die Grenzen dessen sind. In der Einrichtung soll geklärt sein, wer, worüber, mit wem redet. Pressevertreter werden ausschließlich an diese zuständige Person verwiesen.

Sollten die Ereignisse sich überschlagen und die Presse unmittelbar Informationen verlangen, soll diese Erwartung sehr ernst genommen und zugesichert werden, die Informationen schnellstmöglich zur Verfügung zu stellen. Grundsätzlich soll die Bereitschaft zu Gespräch und Transparenz signalisiert werden. Wichtig sind allgemeine Informationen über den Vorfall und detaillierte Informationen über bereits getroffene oder eingeleitete Maßnahmen. Hierzu zählen sofortiges Beenden der Gefahrenlage, professionelle und unmittelbare Versorgung von Betroffenen, eingeleitete arbeitsrechtliche Maßnahmen, ...). Der Schutz der Privatsphäre der Beteiligten ist hier besonders wichtig und dringend zu gewährleisten.

Zum Weiterlesen (hilfreiche Tipps!):

<http://www.samspartner.com/files/187/upload/PDF/SInfoPresse.pdf> Zugriff 03.01.2017





# Teil II Interventionsmaßnahmen

## 2.1 Handlungsplan

Für den Fall einer Grenzverletzung im Sinne von sexualisierter oder nichtsexualisierter Gewalt oder einer Vermutung in Bezug auf Grenzverletzungen muss jeder Träger einen einrichtungsindividuellen Handlungsplan ausformulieren. Vorlage Verlaufsplanung/Handlungsplan bei besonderen Vorkommnissen (siehe <http://www.vpk.de/interner-bereich>).

Dieser Plan soll im Vorfeld erarbeitet werden, damit die zuständigen Personen bei Bedarf darauf zurückgreifen können und ohne zeitliche Verzögerungen, inhaltliche Unsicherheiten und ›mit kühlem Kopf‹ handeln können. Dabei stehen der Schutz, das Wohl, sowie die Rechte der Kinder und Jugendlichen im Mittelpunkt.

### 2.1.1 Vorgehen

Im Handlungsplan werden die interne Kommunikation, Verantwortlichkeiten, Informationspflichten und die Aufgaben der Beteiligten konkret benannt (Träger, Leitungskräfte, Mitarbeiter\*innen). Es wird genau beschrieben, was zu tun ist. Bei Verdacht sollen Entscheidungen gut durchdacht, ausschließlich multiprofessionell und gegebenenfalls unter Einbeziehung einer insoweit erfahrenen Fachkraft (IeF) erarbeitet und getroffen werden.

Darüber hinaus sollten bei Verdacht auf sexuellen Missbrauch entsprechende Fachberatungsstellen hinzugezogen werden, das gilt besonders bei Klärung von Verdachtsfragestellungen im Zusammenhang mit Erziehungsstellen.

Leitfragen:

- Worin besteht die Vermutung und worauf gründet sie sich konkret? Welche Beobachtungen gibt es? Welche Äußerungen wurden gemacht? Welche Wahrnehmungen liegen vor?

- Ist gewährleistet, dass die missbräuchliche, grenzverletzende Situation beendet ist und ist aktuell der Opferschutz gewährleistet?
- Was ist der Bedarf des Opfers und wer „kümmert sich“ um sie/ihn (begleiten, versorgen, Gesprächsangebot, emotional stabilisieren, ...)?
- Wie äußert sich die betroffene Person?
- Wie ist die Sorge um die indirekt betroffenen Mitarbeiter\*innen und jungen Menschen organisiert?
- Kann die vermutlich sexuell übergriffige Person befragt werden, ohne das Opfer zu gefährden?
- Kann die vermutlich sexuell übergriffige Person befragt werden, ohne den Aufklärungsprozess zu behindern?
- Welche Personen können bei der Vermutung von sexuellem Missbrauch in die Abklärung einbezogen werden?
- Gibt es Personen, die für die Abklärung kontraproduktiv sein könnten?
- Wie äußert sich die verdächtige bzw. beschuldigte Person in der Anhörung?
- Wie sind die vorliegenden Informationen einzuschätzen und zu bewerten?
- Wird externe Beratung oder Fachexpertise gebraucht, um zu einer Bewertung und Entscheidung zu kommen?
- Weist die aktuelle Sachlage bereits auf eine Gefährdung bzw. Verletzung des Kindeswohles hin und rechtfertigt, bzw. erfordert die Information des Landesjugendamtes?
- Rechtfertigt bzw. erfordert die aktuelle Sachlage die Freistellung bzw. die Beurlaubung der beschuldigten Person?
- Wer ist innerhalb der Organisation durch wen zu informieren (Mitarbeiter\*innen, Kinder und Jugendliche)?

Vgl. Verfahrensregelung zum Umgang mit Fehlverhalten in: Evangelische Jugendhilfe Hochdorf 2014, S. 108 ff

[http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1\\_Jugi/arbeitshilfe/Jugendhilfe\\_Hochdorf\\_Arbeitshilfe\\_2014\\_Inhalt.pdf](http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1_Jugi/arbeitshilfe/Jugendhilfe_Hochdorf_Arbeitshilfe_2014_Inhalt.pdf) (Zugriff 02.03.2017)

### 2.1.2 Selbstbestimmungsrechte

- Die Selbstbestimmungsrechte der Betroffenen sind sensibel zu beachten, zu wahren und im Handlungsplan zu verankern.
- Einem von Fehlverhalten betroffenen junger Mensch soll offen und wertschätzend begegnet werden. Ihm muss vermittelt werden, dass er als Person und mit seinem Anliegen absolut ernst genommen wird. In der Phase der Aufklärung der Übergriffsvermutung muss beim Zusammentragen und Gewichten der Fakten einerseits besondere Feinfühligkeit und Behutsamkeit und gleichzeitig ruhige, nüchterne Sachlichkeit aufgebracht werden.
- Die Achtung der Selbstbestimmungsrechte betrifft ausdrücklich auch die verdächtige Person. Solange die Täterschaft nicht eindeutig erwiesen ist, gilt die Unschuldsvermutung. Im persönlichen Umgang muss die verdächtige Person so behandelt werden, als wäre nichts vorgefallen.
- Das entbindet die Einrichtungsleitung aber nicht davon, im Sinne des Opferschutzes vorsorglich bereits Maßnahmen zu ergreifen und gegebenenfalls die verdächtige Person z.B. vorläufig vom Dienst frei zu stellen bzw. zu beurlauben.

### 2.1.3 Information

Die Notwendigkeit zur Information zu einem besonderen Vorkommnis ergibt sich aus dem dringenden Bedarf der Systempartner an vertrauensvoller Zusammenarbeit mit der Organisation und daher an Transparenz. Hierbei geht es nicht nur um die Informationen zum Vorfall, sondern die Systempartner wollen und sollen wissen, wie der Fall bearbeitet wurde, also auf welchem professionellen Niveau von der Organisation welche Maßnahmen, Konsequenzen und Folgerungen getroffen und kurzfristig bzw. mittelfristig umgesetzt wurden bzw. werden.

Bei besonderen Vorkommnissen, bzw. Ereignissen die geeignet sind, das Kindeswohl zu beeinträchtigen, sind unverzüglich zu informieren:

- Landesjugendamt (Heimaufsicht) gem. § 47 SGB VIII
- übergeordnete Struktur (Geschäftsführung, Vorstand, Spitzenverband)
- die zuständigen Jugendämter

- Sorgeberechtigte (Eltern, Vormund) der direkt und indirekt betroffenen jungen Menschen in angemessener Art und Weise (Ausnahme: vermutlich sexuell übergriffige Personen)
- Nachbarschaft (empfohlen)
- Stadtverwaltung, Gemeindeverwaltung (empfohlen)
- gegebenenfalls Strafverfolgungsbehörden

#### **2.1.4 Grundsätzlich**

- Wenn der Verdacht im Raum steht, dass es in der Einrichtung zu Fehlverhalten (sexualisierte oder nichtsexualisierte Grenzverletzungen, gewalttätiges Verhalten) gekommen ist,
  - hat die persönliche Erschütterung ihre Berechtigung, jedoch in der Abarbeitung des Falles sollte man sich nicht davon leiten lassen.
  - Zudem sollen zügig und so nüchtern und so sachlich wie möglich, die entsprechenden Maßnahmen getroffen, Gespräche geführt bzw. initiiert und die entsprechenden Stellen informiert werden.
- In der Ausführung sind die einzelnen Stufen des Handlungsplans differenziert zu dokumentieren.
- In Fällen der Vermutung von sexuellem Missbrauch ist damit zu rechnen, dass eine schnelle, unkomplizierte Abklärung zu den Ausnahmen gehört. Es braucht ohne klare Aussagen von Kindern/Jugendlichen und/oder anderen eindeutigen Hinweisen meist einen längeren Prozess, einer Abklärung näher zu kommen. Manchmal ist eine Abklärung nicht möglich. Hier sollte der größtmögliche Schutz des Kindes/Jugendlichen erste Priorität haben.

## 2.2 Begleitung und Unterstützung von Betroffenen

Bei der unmittelbaren Aufarbeitung von Übergriffen geht es zunächst um die Begleitung des jungen Menschen, die dem grenzverletzenden Verhalten ausgesetzt war. Ebenso dürfen die Bedarfe der anderen jungen Menschen z.B. in der gleichen Wohngruppe nicht aus dem Blick geraten. Mitarbeiter\*innen, die evtl. Fehlverhalten aufgedeckt haben und andere, die sich vielleicht vorwerfen, das nicht getan zu haben, soll ebenfalls Unterstützung angebo-

ten werden. Eltern des Opfers soll vermittelt werden, dass ihrem Kind bei der Aufarbeitung des Übergriffs alle Unterstützung zukommt, die nur irgend möglich ist und dass alles getan wird, damit Fehlverhalten gegenüber ihrem Kind und gegenüber anderen ab sofort nicht wieder vorkommt.

### **2.2.1 Begleitung des Opfers**

Täter\*innen von sexuellen Übergriffen zielen strategisch auf das Erdulden und Schweigen des Opfers, indem sie ihm vermitteln, »mitgemacht« zu haben und damit auch mitverantwortlich zu sein. Hinzukommt, dass Täter\*innen sich für ihre Übergriffe, die eigens inszenierte emotionale Nähe zum Opfer zu Nutze gemacht haben, was es diesem besonders schwermacht, sich gegen sie zu verhalten. Möglicherweise ist auch nach Offenlegung immer noch eine »emotionale Verstrickung« gegeben, einhergehend mit Schuldgefühlen und der Befürchtung, durch die Offenlegung den Täter\*innen geschadet zu haben.

Wenn das Opfer selbst das grenzverletzende Verhalten einer erwachsenen Person oder eines anderen jungen Menschen offengelegt hat, soll es in dieser Offenlegung bestätigt werden. Ihm muss glaubhaft dargelegt werden, dass es richtig gehandelt hat. Ansatzweise kann es auch sinnvoll sein, Täter\*innenstrategien zu erklären und transparent zu machen. Dies sollte nur durch geschultes Fachpersonal erfolgen, wobei die Grenzen zwischen Begleitung und Therapie zu beachten und einzuhalten sind.

Bei Grenzverletzung im Zusammenhang mit gewalttätigem Verhalten, besteht beim Opfer evtl. die Angst, durch die Offenlegung den Zorn des Täters / der Täterin auf sich zu ziehen und ihm dann erneut ausgeliefert zu sein. Hier besteht die Begleitung darin, sicher zu stellen, dass das nicht geschehen wird und dem Opfer zu vermitteln, dass es sich darauf verlassen kann, geschützt zu sein.

Die Art und Weise der Begleitung bzw. die Notwendigkeit der therapeutischen Versorgung soll umgehend im Austausch mit einer Fachberatungsstelle oder einer anderen externen Fachkraft erörtert, entschieden und auf den Weg gebracht werden.

### **2.2.2 Begleitung indirekt Betroffener**

Mit Kindern und Jugendlichen, die nicht direkt vom grenzverletzenden Verhalten betroffen waren, aber z.B. in der gleichen oder in der benachbarten Wohngruppe wie die direkt betroffene Person leben, muss der Vorfall aufgearbeitet werden. Sie sollen Gelegenheit haben, ihre Fragen zu stellen und beantwortet zu bekommen und ihre Sicht der Dinge zum Ausdruck zu bringen. Und es muss ihnen vermittelt werden, dass das Fehlverhalten von der Organisation nicht hingenommen wird, sondern sehr genau aufgearbeitet wird und für Täter\*innen ernste Konsequenzen hat.

Hier ist von besonderer Bedeutung, dass die Einrichtung sich eindeutig positioniert und damit klarstellt, dass ihr die Sicherheit und das Wohlbefinden der betreuten jungen Menschen besonders wichtig ist. Es soll hier auch erklärt werden, welche Maßnahmen getroffen werden, bzw. welche Überlegungen es dazu gibt, wie zukünftig solche Vorfälle verhindert werden können.

Bei dieser Gelegenheit sollen die Kinder und Jugendlichen an den Überlegungen beteiligt und ihre Wünsche, Erwartungen, Vorstellungen und Ideen aufgegriffen werden, um sie in weitere präventive Überlegungen miteinzubeziehen. Die professionelle Aufarbeitung eines besonderen Vorkommnisses mit der Entwicklung und der Umsetzung adäquater Maßnahmen fördert bzw. stabilisiert das evtl. beschädigte Vertrauen der betreuten jungen Menschen, der Mitarbeiter\*innen und der externen Systempartner\*innen in die Organisation. Sie ist die Bedingung, dass die Beteiligten zu einem bestimmten Zeitpunkt das Thema abzuschließen können, im Sinne von ›den Vorfall hinter sich lassen‹. Dann kann die Organisation wieder ins Gleichgewicht kommen und sich ihrem Auftrag, der Förderung und Unterstützung der jungen Menschen zuwenden.

### **2.2.3 Begleitung der Mitarbeiter\*innen**

Wenn Mitarbeiter\*innen mit dem Fehlverhalten (Übergriffigkeit, Gewalttätigkeit, ...) einer Kollegin/eines Kollegen konfrontiert werden, ist das auch aus kollegialer Perspektive eine erschütternde Erfahrung. Daher ist hier das Agieren und die Fürsorgepflicht der Leitungsverantwortlichen besonders herausgefordert.

Ist der Fall unmittelbar klar, unstrittig und über das Stadium der vagen Vermutung hinaus, schockiert und entsetzt der Sachverhalt die Kolleg\*innen der gesamten Organisation. Im Vordergrund steht der Ärger und das ›nicht fassen können‹, so etwas im eigenen Lebenskreis erleben zu müssen. Handelt es sich um einen Vorfall, dessen Hintergründe, Bedingungen und Ausprägungen eher schleichend ans Licht kamen, entwickelt sich eine andere Dynamik.

Es drängen sich den Kolleg\*innen und insbesondere denjenigen, die zur Aufdeckung des Fehlverhaltens beigetragen haben, Fragen auf, z.B. nach der eigenen Mitverantwortung. Manche fragen sich, ob das Fehlverhalten nicht schon viel früher hätte wahrgenommen werden können und müssen und damit weitere Schädigungen des Opfers hätten vermieden werden können. Mitarbeiter\*innen stellen vielleicht ihre eigene Fachlichkeit in Frage und werfen sich evtl. vor, Signale nicht erkannt zu haben oder mit der eigenen Intervention zu lange gewartet und damit Schuld auf sich geladen zu haben.

Der eigenen Wahrnehmung zu vertrauen, eigene Vermutungen einzuschätzen und einzuordnen und vage Signale für kollegiales Fehlverhalten richtig zu deuten, ist (noch) keine Routineaufgabe. Es wird jedoch besonders dann regelrecht zur Belastung, wenn sich Signale und Vermutungen gegen z.B. eine/einen bisher geschätzte/n Kollegin/Kollegen aus dem eigenen Team richten. In der Abwägung wird eher der eigenen Wahrnehmung misstraut und aus Furcht davor, eine Kollegin/einen Kollegen evtl. einer Falschbeschuldigung auszusetzen, darauf verzichtet, eigene Vermutungen zu äußern.

Im Bewusstsein um diesen Prozess im Hintergrund muss Leitung in der Aufarbeitung eines Vorfalles proaktiv auf Mitarbeiter\*innen zugehen und sie dabei unterstützen, die eigene indirekte Betroffenheit aufzuarbeiten. Sich im Sinne einer Selbstverurteilung schuldig zu sprechen, ist weder unbedingt richtig, noch zielführend. Es soll den Kolleg\*innen erklärt werden, dass die Schuld allein bei den Täter\*innen liegt.

Auf Zukunft gerichtet, geht es darum, Bedingungen zu schaffen, die solche Vorfälle wenigstens unwahrscheinlich machen. Im Rahmen der Entwicklung des einrichtungsindividuellen Schutzkonzeptes und insbesondere bei der Risikoanalyse werden Risikofaktoren der Organisation identifiziert, lokalisiert und reduziert. Elementarer Bestandteil bzw. ein Ergebnis dieser Prozesse ist die Weiterentwicklung der persönlichen professionellen Sensibilität.



## 2.2.4 Begleitung der Eltern

Wenn ein junger Mensch außerhalb seiner Kernfamilie Opfer eines Übergriffs geworden ist, ist damit zu rechnen, dass das Vertrauen seiner Eltern in die Verlässlichkeit der Einrichtung und die Überzeugung, ihr Kind in der Einrichtung sicher und am richtigen Platz untergebracht zu haben, mindestens in Frage gestellt und evtl. sehr beschädigt ist. Außerdem ist nicht auszuschließen, dass in annähernd gleichem Ausmaß auch die Eltern verunsichert sind, deren Kinder in der gleichen Einrichtung untergebracht sind, aber nicht bzw. nur indirekt betroffen ist.

Die Einrichtung kann Eltern in dieser angespannten Situation Gesprächsangebote machen und sie einladen, im Kontakt zu bleiben. Je nach Schwere des Vorfalls ist ihnen das mehr oder weniger möglich bzw. sind sie mehr oder weniger bereit, diese Angebote anzunehmen.

Für Eltern sind in dieser Situation zwei Aspekte vordringlich wichtig:

1. Sie wollen sich darauf verlassen können, dass ihr Kind ab sofort sicher ist und ihm keine weitere Gefahr droht.
2. Sie erwarten verantwortliche, umfassende, umgehende und kompetente Aufarbeitung des Vorfalles. Hierzu zählen in erster Linie die pädagogisch/therapeutische Versorgung und Begleitung des Kindes.

## 2.3 Leitfaden zum Gespräch mit Kindern und Jugendlichen nach dem Vorfall

In der Phase der Aufarbeitung eines Vorfalles kommt der Art und Weise, wie mit dem Opfer in Kontakt gegangen und gesprochen wird, große Bedeutung zu.

- Nach der durch den Übergriff gemachten Ohnmachtserfahrung darf das Opfer nicht zum Objekt wohlmeinender Hilfsbemühungen gemacht werden. Es soll dabei unterstützt werden, im Prozess der Aufarbeitung aktiv und selbstbestimmt zu agieren (vgl. Katsch 2015, S. 137).
- In diesem Sinne sollen Betroffene von sexueller bzw. nichtsexueller Gewalt von Mitarbeiter\*innen in der Einrichtung nicht ›mal eben kurz befragt‹ und damit sekundärer Viktimisierung ausgesetzt werden.

- Die Intention im Kontakt zielt zunächst darauf, der betroffenen Person Sicherheit zu vermitteln und die Gewissheit, sich mit ihrem Anliegen in vertrauensvolle, kompetente Hände begeben zu haben.
- Bohrendes und sich wiederholendes Nachfragen z.B. nach Häufigkeit, nach Details und nach genauem Ablauf des Vorfalls wirkt evtl. retraumatisierend und ist daher zu unterlassen.
- Die Ergründung des Vorfalls durch Befragung des Opfers um die strafrechtliche Relevanz herauszufinden, ist gegebenenfalls Sache speziell ausgebildeter Kriminalbeamte\*innen der Polizei.
- Über das Erstgespräch hinausgehende Fragen an das Opfer, die den Beginn der therapeutischen Aufarbeitung markieren, sollen psychologisch-therapeutisch ausgebildeten Kolleg\*innen überlassen werden.
- Grundsätzlich sollten die Schritte in Abstimmung mit einer Fachberatungsstelle oder einer anderen externen Fachkraft beraten und initiiert werden.

### **2.3.1 Erstgespräch**

Wenn das Opfer selbst den Missbrauch bzw. die Grenzverletzung aufdeckt, führt die Person, zu der es mit seinem Anliegen kommt, das Erstgespräch. Es ist davon auszugehen, dass das Opfer sich genau überlegt hat, bei wem es sich traut, sein Anliegen anzusprechen. Wer das ist, lässt sich nicht steuern, also sollten alle Mitarbeiter\*innen dazu bereit und in der Lage sein und im Ernstfall nicht vor Schreck und Betroffenheit das Opfer an jemand anderes weiterreichen.

Das ist für viele Mitarbeiter\*innen mangels Routine eine besondere Herausforderung und soll daher im Vorfeld im Rollenspiel mit Kolleg\*innen geübt werden.

Bis jemand bereit ist, sich so weit zu öffnen, um mit einem schmerzhaften, schambesetzten Thema jemanden anzusprechen, hat diese Person das entweder lange vor sich hergeschoben und also viel Mut und Überwindung aufbringen müssen und/oder steht unter besonderer Belastung. Daher ist das Erstgespräch eine hochsensible Situation. Es soll in Ruhe, ohne Störung von außen und ohne zeitlichen Druck geführt werden. Die erwachsene Person befindet sich hauptsächlich im Modus des Zuhörens. Gleichzeitig soll im

Erstgespräch nicht inhaltlich tief eingestiegen werden, vielmehr ist es ausdrücklich kurz zu halten. Es hat drei Schwerpunkte.

1. Bestätigung des Opfers in seinem Schritt zur Offenlegung, Wertschätzung für den Mut, Bedanken für das Vertrauen

Formulierungsbeispiele:

- a. »Es war richtig von dir, dass du mir das erzählt hast. So etwas darf normalerweise nicht passieren!«
- b. »Es war sehr mutig, das zu tun.«
- c. »Danke, dass du damit zu mir gekommen bist.«

2. Sicherheit gewährleisten

Formulierungsbeispiele:

- a. »Ich werde sofort organisieren/klären/überlegen, wie wir sicherstellen können, dass das nicht wieder passiert.«

3. Perspektive bieten

Formulierungsbeispiele:

- a. »Ich kümmere mich darum.«
- b. »Lass uns morgen/heute Nachmittag / heute Abend nochmal miteinander sprechen.«
- c. »Es ist wichtig, dass ich das mit Frau/Herrn xy bespreche. Ich mache das schnellstmöglich und komme sehr bald wieder auf dich zu.«

## 2.4 Reflexionsleitfaden zum Umgang mit Gefährdungsvermutungen

- Bei Beobachtung von bzw. Verdacht auf Fehlverhalten einer Kollegin/eines Kollegen entsteht hinsichtlich der eigenen Wahrnehmung evtl. Unsicherheit, wie das einzuschätzen, zu bewerten und zu gewichten ist und wie damit umgangen werden soll.
- Daher soll Mitarbeiter\*innen für diese Situation ein Instrument zur Selbstreflexion zur Verfügung stehen. Hierfür soll zur Orientierung ein standardisierter Reflexionsleitfaden in Form einer Checkliste erarbeitet werden.

Leitfragen (Beispiele):

- Was ist zu sehen, zu beobachten?
- Stimmt beim beobachteten Umgang das Verhältnis von Nähe und Distanz?
- Gab es bisher bereits ähnliche Beobachtungen/Hinweise/Informationen?
- Welche Gefühle löst es bei mir aus?
- Gibt es andere Erklärungsmöglichkeiten?
- Mit wem kann ich innerhalb unserer Organisation darüber sprechen?
- ...

Vgl. Checkliste Selbstreflexion in Evangelische Jugendhilfe Hochdorf 2014, S. 117 ff.

<http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe> (Zugriff 02.03.2017)

## 2.5 Datenschutzrechtliche Anforderungen

Es ist sinnvoll, sich genauer mit dem Thema Datenschutz zu befassen um zu vermeiden, aus Unsicherheit datenschutzrechtliche Regelungen zu missachten, bzw. Aufklärung und Hilfe zu erschweren oder zu verhindern. Beides geht zu Lasten der Klient\*innen.

Hier werden die zentralen Aspekte aus der VPK Schriftenreihe zusammengefasst. Zur Vertiefung und Konkretisierung wird verwiesen auf VPK-Schriftenreihe Band 3: Florian Gerlach (2016): Keine Angst vor dem Datenschutz. Ein Leitfaden für die Praxis der Kinder und Jugendhilfe

Bei Unsicherheit wird die Gesprächsaufnahme mit einem Fachanwalt empfohlen.

### 2.5.1 Allgemeines

- Im Kontext Schutzauftrag ist das Prinzip der Verpflichtung zur Geheimhaltung von Daten per Vereinbarung durchbrochen. Träger der Jugend-

hilfe sind gegenüber dem örtlichen Jugendamt zur Information und zur Herausgabe von Daten verpflichtet, §8a Abs. 4. SGB VIII.

- Eltern sind als Sorgeberechtigte im Hinblick auf ihr Kind Inhaber aller Rechte und umfassend zu informieren. Das gilt gleichermaßen für Vormünder oder Pfleger als Inhaber des Sorgerechts.
- Anvertraute Geheimnisse sind zu wahren.

Ausnahmen, die den Bruch der Schweigepflicht rechtfertigen

- Einwilligung des Betroffenen (einzelfallbezogen; pauschale Einwilligungen gelten nicht)
- Abwendung einer Gefahr (z.B. Missbrauch) § 34 StGB
- Anzeigepflichtige schwere Straftaten
- Aussagepflicht als Zeuge
- Erziehungsrecht der Sorgeberechtigten

### **2.5.2 Sonderfall: Umgang mit Verdacht auf Kindeswohlgefährdung**

- Bei bloßem Verdacht auf Gefährdung des Kindeswohls, muss der Umgang mit und die Weitergabe von Informationen äußerst vorsichtig und sensibel gestaltet werden.
- Unbegründete Schlussfolgerungen und Werturteile sind zu unterlassen.
- Mit Einwilligung des Betroffenen soll die Weitergabe von Information im Austausch mit Kollegen oder Einrichtungsleitung erörtert und beraten werden.
- Verletzung des Datenschutzes, z.B. eine leichtfertig und vorschnell, also ohne Beweise, in den Raum gestellte Missbrauchsbeschuldigung kann zu erheblichen persönlichen und finanziellen Nachteilen des Beschuldigten führen. Auf Seiten dessen, der beschuldigt hat, kann dies Schadensersatz, Schmerzensgeld und Unterlassungsansprüche nach § 823 BGB sich ziehen.

### **2.5.3 Rechte und Pflichten gegenüber Trägern der öffentlichen Jugendhilfe**

- Die Information des örtlichen Jugendamtes darf erst erfolgen, wenn

- sich in der Erörterung und im Zusammenwirken mit den Eltern/Sorgeberechtigten keine Gefährdungsabwendung hat erreichen lassen.
- Wenn in der Abwägungsentscheidung und der gemeinsamen Gefährdungseinschätzung der Fachkräfte mit der Insoweit erfahrenen Fachkraft das Geheimhaltungsbedürfnis der Eltern dem Gebot des Kinderschutzes unterliegt.
- Die Informationspflichten gegenüber dem örtlichen Jugendamt, dem fallzuständigen Jugendamt und gegenüber der Heimaufsicht widersprechen den Geheimhaltungspflichten gegenüber den Hilfesuchenden. Handlungsleitend ist zugunsten des wirksamen Kinderschutzes die Orientierung an den Anhaltspunkten für eine Gefährdung des Kindeswohls, also die Gefährdungseinschätzung. *»Ist diese [die Offenbarungsbefugnis, also die Einwilligung der Personensorgeberechtigten sowie der Kinder und Jugendlichen zur Weitergabe von Informationen] nicht zu erzielen, sollte im Konflikt zwischen Geheimhaltungsgebot einerseits und Schutzpflicht zugunsten des jungen Menschen andererseits, im Zweifel der Schutzpflicht Vorrang eingeräumt werden, das Jugendamt also informiert werden, sobald gewichtige Anhaltspunkte für eine Kindeswohlgefährdung bestehen und diese anders als durch eine Mitteilung an das Jugendamt nicht abgewendet werden kann (Gerlach 2016, a.a.O.).«*

#### **2.5.4 Rechte und Pflichten gegenüber Eltern, Kindern und Jugendlichen**

Das Recht des Kindes auf Geheimnisschutz hat Vorrang vor dem Elternrecht auf Information, wenn durch Information der Eltern der Beratungszweck im Beratungsprozess zwischen Einrichtung und jungem Menschen vereitelt würde (vgl. Gerlach 2016, a.a.O.).

## 2.6 Einschaltung der Strafverfolgungsbehörden

### 2.6.1 Risiken und Konsequenzen

- Die Einschaltung der Strafverfolgungsbehörden (Polizei, Staatsanwaltschaft) ist hochsensibel zu behandeln und gut zu bedenken. Sie soll vorrangig unter Beachtung der Schutzinteressen der (potenziell) betroffenen Kinder aber auch der Mitarbeiter\*innen erfolgen.
- Polizei und Staatsanwaltschaft obliegt ausschließlich die Ermittlung, in keinem Fall und zu keiner Zeit die Beratung.
- Die Involvierung der Polizei ist nicht umkehrbar, führt zwingend zu weiteren Ermittlungen und gegebenenfalls zur Weiterleitung der Informationen durch die Polizei an die Staatsanwaltschaft. Der Schutz des Opfers vor z.B. sekundärer Viktimisierung im Zuge von Befragungen ist erschwert und nur sehr bedingt steuerbar.
- Auch gegebenenfalls fälschlich beschuldigte Personen sind dann einer Vernehmung und der damit einhergehenden Stigmatisierung ausgesetzt.
- Die Entscheidung soll durch eingehende und multiprofessionelle Erörterung und Beratung herbeigeführt werden.

### 2.6.2 Datenschutzrechtliche Perspektive

- Bei einer Vernehmung durch die Staatsanwaltschaft besteht Aussagepflicht. Diese Aussagepflicht ist einer Offenbarungserlaubnis gleichzusetzen.
- Gegenüber der Polizei besteht diese Pflicht bzw. Offenbarungserlaubnis nicht.
- Bei Unsicherheit wird die Hinzuziehung eines Fachanwaltes empfohlen.

# Teil III Langfristige Aufarbeitung und zukunftsgerichtete Veränderung

Zunächst zielt die Aufarbeitung von Grenzverletzungen auf die unmittelbare Versorgung und Begleitung direkt und indirekt Betroffener. In der längerfristigen Perspektive besteht Aufarbeitung in der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigem Kinderschutz, also in der Prävention. Zukunftsgerichtete Überlegungen und Umsetzungen von Maßnahmen im Hinblick auf Schutzkonzepte legitimieren sich durch ihre nachhaltig angelegten konzeptionellen Entwicklungen und Festlegungen.

Hierbei geht es weniger darum, mal eben noch ein paar neue Methoden zu adaptieren. Vielmehr ist die Grundlage nachhaltiger Etablierung von Kinderschutz zum einen ein Ergebnis systematischer Risikoanalyse, deren Resultate in konkrete Maßnahmen und Festlegungen struktureller Veränderungen münden. Zum anderen stützt sich nachhaltiger Kinderschutz auf eine bestimmte kulturelle Verfasstheit der Einrichtung, hier die Art und Weise, wie in einer Institution Arbeit organisiert wird. In der langfristigen Anlage von institutionellem Kinderschutz sollte zum Ausdruck kommen, dass Schutzkonzepte nicht als etwas Technokratisches, sondern als Chance für fortdauernde, partizipative, organisationale Bildungsprozesse zu begreifen sind (vgl. Kampert 2015, vgl. Wazlawik 2016).

Es wird empfohlen, für diesen langfristigen Aufarbeitungs- und Entwicklungsprozess fachliche und unabhängige Unterstützung hinzuzuziehen. Ressourcen für die Weiterentwicklung und Stärkung von Kinderschutz sollen von den Trägern bereitgestellt werden. Die dafür entstehenden Kosten sollen in Entgeltverhandlungen eingebracht werden.

## 3.1 Achtsames Organisieren

Soll Prävention nachhaltig wirksam sein, muss sie – um fluide zu bleiben und dynamisch weiterentwickelt und fortgeschrieben werden zu können – über



formale, strukturelle und kontrollorientierte Betrachtungsweisen und Maßnahmen hinausgehen.

Im Ansatz des Achtsamen Organisierens wurden Gestaltungsprinzipien für den Umgang mit unerwarteten Ereignissen herausgearbeitet. Sie gründen auf Forschungen zu hoch zuverlässigen Organisationen (High Reliability Organizations -HRO-) die erfolgreich in dynamischen, komplexen und risikobehafteten Kontexten arbeiten.

Gestaltungsprinzipien

- Besondere Aufmerksamkeit für Abweichungen
- Hohes Interesse am Geschehen im Hier und Jetzt
- Flexibel agieren
- Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen
- Respekt vor fachlichem Wissen und Können

Als Bedingungen einer kulturellen Verankerung von Kinderschutz und der Voraussetzung einer Antizipations- und Resilienzfähigkeit auf organisationaler Ebene werden die kollektive Sinnerzeugung und die dafür erforderlichen Praktiken beschrieben.

Achtsames Organisieren ist keine Methode, sondern Ausdruck einer besonderen Qualität der Zusammenarbeit.

Als praxisprägende Intervention wurde das Kartenset »MindSet Achtsames Organisieren« zur handlungspraktischen, Operationalisierung und konkreten methodischen Umsetzung der Gestaltungsprinzipien für eine »Kultur der Achtsamkeit« entwickelt.

Die Zuverlässigkeit der Betreuung erhöht sich, weil durch kooperatives Lernen und die Aneignung bestimmter Arbeitsweisen ein Team in die Lage versetzt wird, Schutz von Kindern und Jugendlichen gemeinsam wirksamer umzusetzen (vgl. Brückner 2017).

»Dazu zählen z.B.

- Eine intensive Beschäftigung mit ungewöhnlichem Verhalten, Abweichungen von Erwartungen oder Vereinbarungen.

- Reflexives Innehalten bei auftretenden Merkwürdigkeiten, Besonderheiten oder Überraschungen,
- unaufgefordertes Informieren, gegenseitiges Unterstützen und kollegiale Fürsorge,
- die Vermeidung blinder Flecke durch das Integrieren anderer Sichtweisen,
- dass verlässliche Reflektieren handlungsleitender Pläne, Annahmen und Routinen,
- die Ausbildung gemeinsamer Referenzen und Zielvorstellungen sowie
- eine angst- und vorurteilsfreie Atmosphäre für einen konstruktiven Umgang mit Versäumnissen, Irrtümern und Fehlern (Brückner 2017).«

### 3.2 Fachliche unabhängige Unterstützung

In hochdynamischen Arbeitsfeldern sind die zeitlichen Ressourcen i.d.R. knapp bemessen und werden durch die alltäglichen Abläufe aufgebraucht. Die Zeit, um darüber hinaus konzeptionelle Entwicklungen zu initiieren, sich die entsprechende Expertise anzueignen, den Prozess in der notwendigen Tiefe und Qualität am Laufen zu halten und effizient zu Ende zu bringen, ist in der Regel nicht bzw. schwer frei zu setzen.

Darüber hinaus verstellen insbesondere nach langjähriger Routine beim Blick auf die eigene Organisation möglicherweise ›Blinde Flecken‹ die freie Sicht auf evtl. problematische Bereiche. Die Unkenntnis der internen Themen und Routinen und die größere Distanziertheit z.B. einer externen Fachkraft können zur objektiveren Betrachtungsweise beitragen. Es wird daher empfohlen, für den Prozess der langfristigen Aufarbeitung, fachliche unabhängige Unterstützung hinzuzuziehen.

### 3.3 Beteiligung der Betroffenen

Die Themen ›Schutzkonzept‹ und ›Kinderschutz‹ sind nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt erledigt und zu Ende. Die Beteiligung der jungen Menschen, der Mitarbeiter\*innen und der Eltern an den langfristigen Aufarbeitungs- und Entwicklungsbemühungen erfolgt neben den Partizipationsmaßnahmen, die bereits im Zusammenhang mit Prävention beschrie-

ben wurden. Arbeitsgruppen zu verschiedenen Bereichen könnten sich aus Mitarbeiter\*innen, Führungskräften, jungen Menschen, Eltern und weiteren Systempartnern zusammensetzen.

Themen, um Kinderschutz in der Organisation lebendig zu erhalten, könnten sein:

- Beschwerdemanagement; Überprüfung der Funktionalität des internen Beschwerdemanagements, Erfahrungen damit, Integration neuer Mitarbeiter\*innen, Vermittlung der Inhalte an neue aufgenommene junge Menschen,
- Partizipation; sind alle beteiligt? Welche unterschiedlichen Verständnisweisen von und Sichtweisen auf Partizipation gibt es bei uns und wie gehen wir damit um?
- Was für ein sexualpädagogisches Konzept haben wir, wie gehen wir in unserer Einrichtung mit Sexualität um?
- Was für ein medienpädagogisches Konzept haben wir, wie gehen wir mit sozialen Medien um?
- Was müssen wir machen, damit in unserer Einrichtung die Prinzipien des Achtsamen Organisierens umgesetzt werden können?
- Welche neuen konzeptionellen Entwicklungen gibt es oder stehen an?
- Wie ist unser Verhältnis zur Öffentlichkeit und wie können wir das verbessern?
- Sind die Ergebnisse unserer Risikoanalyse noch aktuell und gültig?
- ...

### 3.4 Rehabilitation fälschlicherweise Verdächtigter

Falschbeschuldigung ist für die beschuldigte Person eine existenzielle persönliche Katastrophe, evtl. verbunden mit gesellschaftlicher Ächtung sowie mit berufsbiographischem und wirtschaftlichem Zusammenbruch. Unabhängig davon, dass es über Falschbeschuldigungsquoten unterschiedliche und auseinanderliegende Aussagen gibt, rechtfertigt die Gefahr der falschen Beschuldigung höchste Sorgfalt bei der Überprüfung des Verdachts.

Sollte sich am Ende eines Verfahrens herausstellen, dass jemand zu Unrecht beschuldigt wurde, ist alles zu tun, um eine vollständige Rehabilitati-

on zu erreichen. Bestandteile eines solchen Rehabilitationsverfahren sind in Abstimmung mit der betroffenen Person:

- Herstellung von Öffentlichkeit (innerhalb und gegebenenfalls außerhalb der Organisation)
- Information der entsprechenden Dienststellen und Behörden.
- •Bemühen um Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, der Zusammenarbeit und der Vertrauensbasis.
- Angebot der qualifizierten Nachsorge.
- ...
- 

Vgl. Arbeitshilfe Hochdorf <http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe> Zugriff 18.03.2017

Vgl. Zinsmeister 2016

### 3.5 Sexualpädagogisches Konzept

Kinder und Jugendliche sollen eine positive und wertschätzende Grundeinstellung zu ihrem Körper und zu ihrer Sexualität entwickeln können. Dazu gehört auch ein altersangemessenes Wissen über den eigenen Körper und dessen Integrität, Wissen über Geschlechterrollen, -Identitäten und Beziehungen, eine adäquate und gewaltfreie Sprache für Sexualität und die Kenntnis sowie Berücksichtigung kultureller und religiöser Unterschiede.

Deshalb beinhaltet eine nachhaltige und umfassende Umsetzung von Kinderschutz auch die einrichtungsintern gemeinsam getragene Grundhaltung zum Thema Sexualität und die konzeptionelle Integration sexualpädagogischer Überlegungen. Sexualität soll dabei nicht nur unter den Aspekten von Risiko und Schutz behandelt werden, sondern im Sinne von Integration aktiv und geplant in den Alltag eingebunden werden.

Die Entwicklung und Umsetzung eines sexualpädagogischen Konzeptes setzt auf Mitarbeiter\*innenebene Wissen und Kenntnisse über die Entwicklung kindlicher und jugendlicher Sexualität voraus.

Die Einbeziehung externer Expertise wird empfohlen.

Sexualpädagogisches Konzept Kinderheim Hubelmatt [http://www.hubelmatt.ch/\\_/frontend/handler/document.php?id=148&type=42](http://www.hubelmatt.ch/_/frontend/handler/document.php?id=148&type=42) (Zugriff 03.03.2017)

Wertvolle Hinweise in Arbeitshilfe Hochdorf <http://www.jugendhilfe-hoch-dorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe> Zugriff 18.03.2017

### 3.6 Umgang mit sozialen Netzwerken und digitalen Medien

Wenn über Risikoräume gesprochen wird, sollen im Zusammenhang mit Schutzkonzepten auch die virtuellen Räume einbezogen und berücksichtigt werden, die mehr und mehr fester Bestandteil gesellschaftlicher Lebenswelten geworden sind. Ein institutionelles Schutzkonzept erfordert daher Antworten auf die Fragestellungen, die aus dem Umgang mit und den Bewegungen in diesen Lebenswelten resultieren.

Leitfragen:

- Welche Regelungen haben wir für den Umgang von Kindern und Jugendlichen mit sozialen Netzwerken und digitalen Medien?
- Wie gestaltet sich unser eigener Umgang mit diesen Medien und Netzwerken?
- Wie fördern und sichern wir die Medienkompetenz der Kinder und Jugendlichen?
- Wie sichern wir die pädagogisch sinnvolle und altersadäquate Auswahl an Filmen, Bildern, Spielen und Materialien auf den Endgeräten in unserer Organisation?
- Wie nutzen unsere Mitarbeiter\*innen die sozialen Netzwerke im Kontakt mit Kindern und Jugendlichen?
- Wie sichern wir die gewaltfreie Nutzung der entsprechenden Medien durch Minderjährige?
- ...

Die Einbeziehung externer Expertise wird empfohlen.

<http://www.ajs-bw.de/> (Zugriff 03.04.2017)

<http://www.jugendundmedien.ch/chancen-und-gefahren/soziale-netzwerke.html> (Zugriff 03.04.2017)

[https://www.erzbistum-koeln.de/kultur\\_und\\_bildung/schulen/katholische\\_freie\\_schulen/freie\\_dokumente/praeventionsschulungen/Verhaltenskodex.Heft\\_5\\_V.pdf](https://www.erzbistum-koeln.de/kultur_und_bildung/schulen/katholische_freie_schulen/freie_dokumente/praeventionsschulungen/Verhaltenskodex.Heft_5_V.pdf) (Zugriff 02.04.2017)

# Links und Download

## Beschwerdemanagement

<http://ombudschaft-nrw.de/pdf/BIKBK-smale.pdf>

Fließdiagramm St. Augustinusheim Ettlingen <http://www.vpk.de/interner-bereich>

Beschwerdemanagement St. Augustinusheim Ettlingen Aushang für Jugendliche  
<http://www.vpk.de/interner-bereich>

## Besonderes Vorkommnis (Def.), Leitfaden

[https://soziales.hessen.de/sites/default/files/media/hsm/leitfaden\\_zur\\_meldung\\_besonderer\\_vorkommnisse\\_in\\_teil-stationaeren\\_einrichtungen\\_der\\_jugendhilfe.pdf](https://soziales.hessen.de/sites/default/files/media/hsm/leitfaden_zur_meldung_besonderer_vorkommnisse_in_teil-stationaeren_einrichtungen_der_jugendhilfe.pdf)  
(Zugriff 20.01.2017)

[https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/K/kinderJugendhilfe/Downloads/jugendhilfe\\_Landesjugendamt\\_Betriebserlaubnisverfahren\\_MeldungVorkommnisse.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.schleswig-holstein.de/DE/Fachinhalte/K/kinderJugendhilfe/Downloads/jugendhilfe_Landesjugendamt_Betriebserlaubnisverfahren_MeldungVorkommnisse.pdf?__blob=publicationFile&v=2) (Zugriff 20.01.2017)

## Bundeskinderschutzgesetz

<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/> (Zugriff 20.12.2016)

## Datenschutz

Gerlach, F. (2016) VPK Schriftenreihe Bad 3; Keine Angst vor dem Datenschutz. Ein Leitfaden für die Praxis der Kinder und Jugendhilfe. <http://www.vpk.de/interner-bereich>

## Einarbeitungs- und Orientierungsplan für neue Mitarbeiter\*innen

<http://www.vpk.de/interner-bereich>

## Gewaltschutz gem. § 79a SGB VIII

[https://dejure.org/gesetze/SGB\\_VIII/79a.html](https://dejure.org/gesetze/SGB_VIII/79a.html) (Zugriff 16.11.2016)

## Handlungsleitlinien der Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter

[http://www.bagljae.de/downloads/122\\_handlungsleitlinien-sexuelle-grenzverletzu.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/122_handlungsleitlinien-sexuelle-grenzverletzu.pdf)  
(Zugriff 05.08.2016)

## Handlungsplan im Ernstfall

<http://www.vpk.de/interner-bereich>

Mädchen und Jungen vor sexueller Gewalt in Institutionen schützen. Der Paritätische  
[http://www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/uploads/media/Sexuelle\\_Gewalt\\_Web\\_150317.pdf](http://www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/uploads/media/Sexuelle_Gewalt_Web_150317.pdf) Zugriff 11.12.2016

Verfahrensregelung zum Umgang mit Fehlverhalten in: Evangelische Jugendhilfe Hochdorf  
2014  
[http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1\\_Jugi/arbeitshilfe/Jugendhilfe\\_Hochdorf\\_Arbeitshilfe\\_2014\\_Inhalt.pdf](http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1_Jugi/arbeitshilfe/Jugendhilfe_Hochdorf_Arbeitshilfe_2014_Inhalt.pdf) Zugriff 02.03.2017

Hilfetelefon (überregional):  
0800-22 55 530; <https://beauftragter-missbrauch.de/hilfe/hilfetelefon/> Zugriff  
17.03.2017

Leitbild VPK Bundesverband  
[http://www.vpk.de/sites/default/files/Leitbild\\_VPK\\_neuesLogo\\_09082016\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Leitbild_VPK_neuesLogo_09082016_0.pdf)  
(Zugriff 04.01.2017)

Mustervereinbarungen zur Umsetzung des Schutzauftrages nach § 8 a SGB VIII sowie zur  
Sicherstellung des Tätigkeitsausschlusses einschlägig vorbestrafter Personen nach §  
72 a SGB VIII  
<https://eservice2.gkd-re.de/bsointer160/DokumentServlet?dokumentenna-me=160l7047.pdf> (Zugriff 16.09.2016)

<http://www.kreis-olpe.de/Bildung-Soziales/Kinder-Jugend-Familie/Fr%C3%BChe-Hilfen-f%C3%BCr-Familien/f%C3%BCr-Fachkr%C3%A4fte/Vereinbarung-zum-Kinderschutz-nach-8-SGB-VIII> (Zugriff 16.09.2016)

[http://caritas.erzbistum-koeln.de/export/sites/caritas/dicv-koeln/.content/.galleries/downloads/kinderschutz/rechtliche-fragen/vereinbarungen/Mustervereinbarung\\_x\\_8a\\_72a\\_SGB\\_VIII\\_Stand\\_12\\_12\\_12\\_.pdf](http://caritas.erzbistum-koeln.de/export/sites/caritas/dicv-koeln/.content/.galleries/downloads/kinderschutz/rechtliche-fragen/vereinbarungen/Mustervereinbarung_x_8a_72a_SGB_VIII_Stand_12_12_12_.pdf) (Zugriff 16.09.2016)

Organigramm  
PPT ›Baukasten‹ <http://www.vpk.de/interner-bereich>

Organigramm der Evangelischen Jugendhilfe Hochdorf  
[http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1\\_Jugi/organigramm/2017\\_01\\_01\\_Organigramm.pdf](http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/images/1_Jugi/organigramm/2017_01_01_Organigramm.pdf) (Zugriff 12.01.2017)

Partizipation  
<http://www.blja.bayern.de/service/bibliothek/fachliche-empfehlungen/Handreichung>  
(Zugriff 12.10.2016)

[http://www.lvr.de/media/wwwlvrd/jugend/service/dokumentationen/dokumente\\_95/kinder\\_und\\_familie/20090210\\_1/13-05-28\\_Koeln.pdf](http://www.lvr.de/media/wwwlvrd/jugend/service/dokumentationen/dokumente_95/kinder_und_familie/20090210_1/13-05-28_Koeln.pdf) (Zugriff 12.10.2016)

Partizipation im Hilfeplangespräch  
[http://www.fzpsa.de/Recht/Fachartikel/jugendhilfe/Hilfeplan/Schwabe\\_Partizipation\\_Hilfeplangespraech](http://www.fzpsa.de/Recht/Fachartikel/jugendhilfe/Hilfeplan/Schwabe_Partizipation_Hilfeplangespraech) (Zugriff 10.01.2017)



#### Personalgewinnung

[http://www.karlsruhe.de/b3/soziales/hilfsangebote/kinderschutz/infomaterial/HF\\_sections/content/1416488805306/ZZjWI04oKz2aKq/Standard%20sexuelle%20Gewalt%20in%20Institutionen.pdf](http://www.karlsruhe.de/b3/soziales/hilfsangebote/kinderschutz/infomaterial/HF_sections/content/1416488805306/ZZjWI04oKz2aKq/Standard%20sexuelle%20Gewalt%20in%20Institutionen.pdf) [Seite 5ff] [Zugriff 02.01.2017]

#### Qualitätsentwicklung und Gewaltschutz

[https://dejure.org/gesetze/SGB\\_VIII/79a.html](https://dejure.org/gesetze/SGB_VIII/79a.html) [Zugriff 11.11.2016]

#### Regionale Beratungsangebote

über Hilfeportal: <https://www.hilfeportal-missbrauch.de/startseite.html> [Zugriff 17.03.2017]

#### Risikoanalyse – Situationen, Zeiten, Orte

[https://www.ekd.de/download/20140904\\_anlage\\_ii.pdf](https://www.ekd.de/download/20140904_anlage_ii.pdf) [Zugriff 12.10.2016]

[http://www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/uploads/media/Sexuelle\\_Gewalt\\_Web\\_150317.pdf](http://www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/uploads/media/Sexuelle_Gewalt_Web_150317.pdf) [Zugriff 12.10.2016]

#### Stellenbeschreibungen Vorschläge für Formulierungen im Kontext von Kinderschutz

<http://www.vpk.de/interner-bereich>

#### Selbsteinschätzungsbogen Jugendlicher

<http://www.vpk.de/interner-bereich>

#### Sexualpädagogisches Konzept Kinderheim Hubelmatt

[http://www.hubelmatt.ch/\\_\\_/frontend/handler/document.php?id=148&type=42](http://www.hubelmatt.ch/__/frontend/handler/document.php?id=148&type=42)  
[Zugriff 03.03.2017]

#### Vereinbarung mit dem Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM)

[http://www.vpk.de/sites/default/files/Vereinbarung\\_UBSKM\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Vereinbarung_UBSKM_0.pdf) [Zugriff 03.02.2017]

#### Verhaltenskodex

[http://www.vpk.de/sites/default/files/Verhaltenskodex\\_neuesLogo\\_09062016\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Verhaltenskodex_neuesLogo_09062016_0.pdf)  
[Zugriff 02.02.2017]

<https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/bestandteile/> [Zugriff 16.03.2017]

[https://www.erzbistum-koeln.de/kultur\\_und\\_bildung/schulen/katholische\\_freie\\_schulen/freie\\_dokumente/praeventionsschulungen/Verhaltenskodex.Heft\\_5\\_V.pdf](https://www.erzbistum-koeln.de/kultur_und_bildung/schulen/katholische_freie_schulen/freie_dokumente/praeventionsschulungen/Verhaltenskodex.Heft_5_V.pdf)  
[Zugriff 02.02.2017]

#### Was dürfen Betreuer\*innen nicht

<http://www.jugendhilfe-hochdorf.de/publikationen-links/arbeitshilfe>  
[Zugriff 06.01.2017]

# Quellen

- Arns A., Beneke, D. (2015): Sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche und Diakonie- Tatorte und Aspekte der Täter-Opfer-Institutionen-Dynamik. In: Fegert J. Wolff, M. (Hrsg) (2015): Kompendium ›Sexueller Missbrauch in Institutionen‹ Entstehungsbedingungen, Prävention und Intervention.
- Abschlussbericht Runder Tisch Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich. Hrsg. Bundesregierung 2011, Berlin.
- Allrogen, M.; Rau, T.; Fegert, J. (2015): Sexuelle Gewalt unter gleichaltrigen Kindern und Jugendlichen. In: Fegert J. Wolff, M. (Hrsg) (2015): Kompendium „Sexueller Missbrauch in Institutionen“ Entstehungsbedingungen, Prävention und Intervention.
- Brückner, F. (2017): Als Team achtsam werden – Das ›MindSet Achtsames Organisieren‹ für zuverlässige Hilfepraxis im Rauhen Hauses Manuskript – erscheint in: Michael Böwer/ Jochem Kotthaus (2017): Praxisbuch Kinderschutz Professionelle Herausforderungen bewältigen.
- Brückner, F. (2017): Kinderschutz achtsam und zuverlässig organisieren. Kartenset mit 116 Fragekarten und 16-seitigem Booklet  
[https://www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik\\_soziale\\_arbeit/buecher/produkt\\_produktdetails/33297-kinderschutz\\_achtsam\\_und\\_zuverlaessig\\_organisieren.html](https://www.beltz.de/fachmedien/sozialpaedagogik_soziale_arbeit/buecher/produkt_produktdetails/33297-kinderschutz_achtsam_und_zuverlaessig_organisieren.html)
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter  
Sexuelle Grenzverletzungen, Übergriffe und Gewalt in betriebsurlaubspflichtigen Einrichtungen nach §§ 45 ff. SGB VIII, Handlungsleitlinien zur Prävention und Intervention, beschlossen auf der 118. Arbeitstagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Landesjugendämter Mai 2015, Kiel.  
[http://www.bagljae.de/downloads/122\\_handlungsleitlinien-sexuelle-grenzverletzu.pdf](http://www.bagljae.de/downloads/122_handlungsleitlinien-sexuelle-grenzverletzu.pdf)
- Bundesministerium für Familien, Frauen Senioren und Jugend (2017): Schutz von Kindern und Jugendlichen vor sexueller Gewalt.  
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/kinder-und-jugend/kinder-und-jugendschutz/schutz-vor-sexueller-gewalt/schutz-von-kindern-und-jugendlichen-vor-sexueller-gewalt/83904?view=DEFAULT> (Zugriff 13.01.2017)
- Crone, G / Liebhardt H. (Hrsg.) (2015): Institutioneller Schutz vor sexuellem Missbrauch. Achtsam und verantwortlich handeln in Einrichtungen der Caritas.
- Evangelische Jugendhilfe Hochdorf (2009): Fehlverhalten von Fachkräften in der Jugendhilfe Ergebnisse eines institutionellen Lernprozesses. ›Und wenn es doch passiert...‹
- Evangelische Jugendhilfe Hochdorf (2014): Gewalt und (Macht)-Missbrauch in der Praxis der Jugendhilfe verhindern ›Damit es nicht nochmal passiert...‹
- Fegert J., Wolff, M. (Hrsg) (2015): Kompendium *Sexueller Missbrauch in Institutionen* Entstehungsbedingungen, Prävention und Intervention.
- Gerlach, F. (2016): Keine Angst vor dem Datenschutz. Ein Leitfaden für die Praxis der Kinder und Jugendhilfe. In: VPK Schriftenreihe Band 3 e <http://www.vpk.de/interner-bereich>
- Hölling, I., Riedel-Breidenstein, D., Schlingmann, Th.: Mädchen und Jungen vor sexueller Gewalt in Institutionen schützen Handlungsempfehlungen zur Prävention von sexuel-

- lem Missbrauch in Institutionen der Jugendhilfe, Kinder- und Jugendfreizeiteinrichtungen, Schulen und Kindertagesbetreuungseinrichtungen.  
[http://www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/uploads/media/Sexuelle\\_Gewalt\\_Web\\_150317.pdf](http://www.jugendhilfe-bewegt-berlin.de/uploads/media/Sexuelle_Gewalt_Web_150317.pdf) Zugriff 01.08.2016
- Janssen, B. (2015): Sexueller Missbrauch in der Katholischen Kirche – Tatorte und Aspekte der Täter-Opfer-Institutionen-Dynamik. In: Fegert J. Wolff, M. (Hrsg.) (2015): Kompendium ›Sexueller Missbrauch in Institutionen‹ Entstehungsbedingungen, Prävention und Intervention.
- Kampert, M. (2015): »Unser Schutzkonzept ist in einem Ordner, ich weiß aber nicht, wo der gerade steht«. Hürden bei der Implementation von Schutzkonzepten in stationären Settings. In: Sozial Extra, Vol. 39, H. 5, S. 22-24.
- Katsch, M. (2015): Hilf dir selbst, sonst hilft dir keiner!? Die Rolle von Betroffenen bei der Aufdeckung von Gewalt In: Fegert J. Wolff, M. (Hrsg.) (2015): Kompendium ›Sexueller Missbrauch in Institutionen‹ Entstehungsbedingungen, Prävention und Intervention.
- Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung Hamburg: unveröffentlichte Präsentation, <http://li.hamburg.de/> (Zugriff 02.01.2017)
- Liebhart, H. (2015): Beschwerdeverfahren als Teil einer Fehlerkultur In: Crone, G / Liebhart, H. (Hrsg.) (2015): Institutioneller Schutz vor sexuellem Missbrauch. Achtsam und verantwortlich handeln in Einrichtungen der Caritas.
- Stadt Karlsruhe Sozial- und Jugendbehörde Öffentliche Jugendhilfe; Sexuelle Gewalt in Institutionen / Standards zu Intervention und Prävention. [http://www.karlsruhe.de/b3/soziales/hilfsangebote/kinderschutz/infomaterial/HF\\_sections/content/1416488805306/ZZjWl04oKz2aKq/Standard%20sexuelle%20Gewalt%20in%20Institutionen.pdf](http://www.karlsruhe.de/b3/soziales/hilfsangebote/kinderschutz/infomaterial/HF_sections/content/1416488805306/ZZjWl04oKz2aKq/Standard%20sexuelle%20Gewalt%20in%20Institutionen.pdf) (Zugriff 01.08.2016)
- Stoppel, M. (2009): Standards und Grenzen pädagogischen Handelns im Umgang mit besonders Schwierigen. <http://sfb.berlin-brandenburg.de/sixcms/media.php/5488/4-Martin%20Stoppel-Standards%20und%20Grenzen%20des%20Umgangs%20mit%20besonders%20Schwierigen.pdf> (Zugriff 10.01.2017)
- Stoppel, M. (2011): Pädagogik und Zwang – fachliche und strukturelle Standards in pädagogischen Grenzsituationen. <http://www.paedagogikundrecht.de/wp-content/uploads/2013/05/P%C3%A4dagogik-und-Zwang-2011-Kurzfassung1.pdf> (Zugriff 10.01.2017)
- Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) <https://beauftragter-missbrauch.de/> (Zugriff 15.03.2017)  
<https://www.kein-raum-fuer-missbrauch.de/schutzkonzepte/> (Zugriff 15.03.2017)  
<https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de/> (Zugriff 15.03.2017)  
weitere Materialien: <https://beauftragter-missbrauch.de/presse-service/hintergrundmaterialien/> (Zugriff 15.03.2017)  
[http://www.vpk.de/sites/default/files/Vereinbarung\\_UBSKM\\_0.pdf](http://www.vpk.de/sites/default/files/Vereinbarung_UBSKM_0.pdf) Zugriff 03.02.2017
- Wazlawik, M. (2016): Von der Ordnung zur achtsamen Organisation. Institutionelle Schutzkonzepte in der Kirche. In: Unsere Seelsorge. Das Themenheft der Hauptabteilung Seelsorge im Bischöflichen Generalvikariat Münster. Alle Achtung -Prävention sexualisierter Gewalt. ([www.praevention-im-bistum-muenster.de/fileadmin/user\\_upload/praevention/Dateien/2016/US\\_sep2016.pdf](http://www.praevention-im-bistum-muenster.de/fileadmin/user_upload/praevention/Dateien/2016/US_sep2016.pdf) - 02.03.2017)
- Wolff, M. (2014): Schulen als sicherer Ort und verlässlicher Partner im Kinderschutz. Was für die Entwicklung eines Kinderschutzkonzeptes nötig ist. <http://sfb.berlin-brandenburg.de/sixcms/media.php/bb2.a.5723.de/VortragMechthildWolff.pdf> (Zugriff 17.03.2017)

Zinsmeister, J. (2016): Recht auf Rehabilitation und Schadensausgleich In: Modul 4, Lerneinheit 3: Recht auf Rehabilitation, Universität Hildesheim, Hochschule Landshut 2016 (<http://www.vpk.de/interner-bereich>)

# Autor\*innen und Mitwirkende

## Autor\*innen

### **Martin Adam**

Diplom Psychologe, Leiter der pädagogisch-therapeutischen Jugendhilfeeinrichtung „Haus Fichtenhalde“ in Offenburg. In seiner Funktion als Präsident des VPK – Bundesverbandes (VPK-Bundesverband privater Träger der freien Kinder-, Jugend- und Sozialhilfe e. V.) hat er 2016 eine Vereinbarung mit dem Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) Johannes-Wilhelm Rörig unterzeichnet. Unter seiner Führung wurde ein Verhaltenskodex für Mitgliedseinrichtungen des VPK entwickelt, in dem unter anderem die Einführung und Umsetzung von Schutzkonzepten festgeschrieben ist.

Kontakt: adam@vpk.de; m.adam@fichtenhalde.de

### **Andreas Schrenk**

Prof. Dr. Phil., Diplom Pädagoge, Diplom Sozialpädagoge (FH), engagierte sich in unterschiedlichen Funktionen in Einrichtungen der stationären Jugendhilfe und verfügt über langjährige Leitungserfahrung. Er arbeitet aktuell als Professor an der Rechts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der SRH Hochschule Heidelberg, als Organisationsberater bei Liebich & Partner in Baden-Baden und als Fortbildner und Referent zu verschiedenen pädagogischen Fragestellungen.

Kontakt: andreas.schrenk@srh.de; schrenk@liebich-partner.de; schrenk@mirus-excellence.de

## Mitwirkende

### **Peter Geib**

Diplom-Sozialpädagoge (BA), war viele Jahre stellvertretender Leiter einer großen Jugendhilfeeinrichtung und ist seit 2012 Bereichsleiter für Erziehungsstellen bei der Villa Kunterbunt in Büchenau, systemischer Berater und systemischer Therapeut.

Kontakt: peter.geib@vkunterbunt.de

### **Uta Hohberg**

Diplom Sozialpädagogin, Supervisorin, systemische Familientherapeutin DGFS, Hypnotherapie für Kinder und Jugendliche, Fachreferentin beim VPK Baden-Württemberg. 13 Jahre lang bei Wendepunkt e.V., Fachstelle gegen sexuellen Missbrauch an Mädchen und Jungen in Freiburg, in den Bereichen Beratung, Fortbildung und Geschäftsführung tätig.

Kontakt: hohberg@vpk-bw.de

### **Harald Krüger**

Diplom Sozial Arbeiter, Systemischer Familientherapeut, Geschäftsführer der Jugendhilfeeinrichtung Gesima, seit 1978 in verschiedenen Jugendhilfe- Settings tätig

Kontakt: harald.krueger@gesima.de

### **Werner Schipmann**

Diplom-Pädagoge, Sozialpädagoge (grad.), langjährige Erfahrungen bei einem öffentlichen Träger der Jugendhilfe sowie der Gesamtleitung eines Kinderdorfes sowie der Geschäftsführung eines überregional tätigen Kinderdorfwerkes, Seminarleiter der politischen Erwachsenenbildung, abgeschl. Ausbildung im Sozialmanagement, diverse Fachpublikationen, Experte privat-wirtschaftlicher Kinder- und Jugendhilfe, Mitarbeit in diversen Gremien und Ausschüssen der Kinder- und Jugendhilfe auf Bundesebene, seit 2001 Fachreferent im VPK-Bundesverband e.V., Berlin

Kontakt: schipmann@vpk.de



<b>VPK-Bundesverband e. V.</b> <b>Präsidium:</b> Präsident: Martin Adam Vizepräsident: Hermann Hasenfuß, Vizepräsidentin: Sabine Juraschek Albestr.21, 12159 Berlin Telefon: 0 30 / 89 62 52 37, Fax: 0 30 / 63 42 54 13 E-Mail: <a href="mailto:info@vpk.de">info@vpk.de</a> , Internet: <a href="http://www.vpk.de">www.vpk.de</a>	
Fachreferent: Werner Schipmann Tel: 05 41 / 9 99 82 70, Fax: 05 41 / 9 99 82 72 E-Mail: <a href="mailto:schipmann@vpk.de">schipmann@vpk.de</a>	Fachreferentin: Sophia Reichardt Tel: 0 30 / 89 62 52 37, Fax: 0 30 / 63 42 54 13 E-Mail: <a href="mailto:reichardt@vpk.de">reichardt@vpk.de</a>

*VPK-Landesverband Baden-Württemberg e. V.*  
**Vorsitzender:** Martin Adam  
 Senator-Burda-Str. 45, 77654 Offenburg  
 Telefon: 07 81 / 9 48 21 63  
 Telefax: 07 81 / 93 74 50  
 E-Mail: [kontakt@vpk-bw.de](mailto:kontakt@vpk-bw.de)  
 Internet: [www.vpk-bw.de](http://www.vpk-bw.de)

*VPK-Landesverband Bayern e. V.*  
**Vorstandschäft:** Kerstin Kranz,  
 Jürgen Spring, Bernd Sester  
 Wagnerbreite 3, 83607 Holzkirchen  
 Telefon: 0 80 24 / 30 38 77  
 Telefax: 0 80 24 / 3 03 25 10  
 E-Mail: [geschaeftsstelle@vpk-bayern.de](mailto:geschaeftsstelle@vpk-bayern.de)  
 Internet: [www.vpk-bayern.de](http://www.vpk-bayern.de)

*VPK-Landesverband Berlin e. V.*  
**Vorstand:** Angela Thielemann, Sabine Fincke,  
 Peter Ahrens  
 Michaelkirchstr. 13, 10179 Berlin  
 Telefon: 0 30 / 42 85 96 56  
 Telefax: 0 30 / 63 42 54 13  
 E-Mail: [info@vpk-berlin.de](mailto:info@vpk-berlin.de)  
 Internet: [www.vpk-berlin.de](http://www.vpk-berlin.de)

*VPK-Landesverband Brandenburg e. V.*  
**Vorsitzender:** Jochen Sprenger  
 Feuerbachstr. 12, 14471 Potsdam  
 Telefon: 03 31 / 24 34 76 51  
 Telefax: 03 31 / 24 34 76 52  
 E-Mail: [office@vpk-brb.de](mailto:office@vpk-brb.de)  
 Internet: [www.vpk-brb.de](http://www.vpk-brb.de)

*VPK-Landesverband Hamburg und Schleswig-Holstein e. V.*  
**Vorsitzender:** Pierre Steffen  
 Rammseer Weg 25, 24113 Kiel-Molfsee  
 Telefon: 04 31 / 5 45 00 33 99  
 Telefax: 04 31 / 54 50 03 38  
 E-Mail: [info@vpk-nord.de](mailto:info@vpk-nord.de)  
 Internet: [www.vpk-nord.de](http://www.vpk-nord.de)

*VPK-Landesverband Hessen e. V.*  
**Vorsitzender:** Mario M. Reinicke  
 E-Mail: [mario.reinicke@vpk-hessen.de](mailto:mario.reinicke@vpk-hessen.de)  
 Telefon: 06 11 / 90 00 37 63  
 Internet: [www.vpk-hessen.de](http://www.vpk-hessen.de)

*VPK-Landesverband Mecklenburg-Vorpommern e. V.*  
**Vorsitzender:** Holger Lindig  
 ISA-MV GmbH, Mecklenburgstr. 59,  
 19053 Schwerin  
 Telefon: 03 85 / 5 21 33 99  
 Telefax: 03 85 / 5 21 33 97  
 E-Mail: [info@vpk-mvp.de](mailto:info@vpk-mvp.de)  
 Internet: [www.vpk-mvp.de](http://www.vpk-mvp.de)

*VPK-Landesverband Niedersachsen e. V.*  
**Vorsitzender:** Uwe Juraschek  
 Nikolaiwall 3, 27283 Verden  
 Telefon: 0 42 31 / 9 85 86 45  
 Telefax: 0 42 31 / 9 85 86 47  
 E-Mail: [info@vpk-nds.de](mailto:info@vpk-nds.de)  
 Internet: [www.vpk-nds.de](http://www.vpk-nds.de)

*VPK-Landesverband Nordrhein-Westfalen e. V.*  
**Vorsitzender:** Hans Günther Mischke  
 Brockhauser Weg 12a, 58840 Plettenberg  
 Telefon: 0 23 91 / 95 44 33  
 Telefax: 0 23 91 / 95 44 39  
 E-Mail: [info@vpk-nw.de](mailto:info@vpk-nw.de)  
 Internet: [www.vpk-nw.de](http://www.vpk-nw.de)

*VPK-Landesverband Rheinland-Pfalz e. V.*  
**1. Vorsitzender:** Peter Köhler  
 Lange Ahnung 12, 66629 Freisen,  
 Telefon: 0 68 57 / 6 75 06 63  
 Telefax: 0 68 57 / 2 06 06 43  
 E-Mail: [vpk.rlp@vpk-rlp.de](mailto:vpk.rlp@vpk-rlp.de)  
 Internet: [www.vpk-rlp.de](http://www.vpk-rlp.de)

*VPK-Landesverband Sachsen e. V.*  
**Vorsitzender:** Michael Witzke  
 Wettiner Str. 50, 08371 Glauchau  
 Telefon: 0 37 63 / 6 03 07 01  
 Telefax: 0 37 63 / 60 35 47  
 E-Mail: [info@vpk-sachsen.de](mailto:info@vpk-sachsen.de)  
 Internet: [www.vpk-sachsen.de](http://www.vpk-sachsen.de)

## Die Autoren

### **Martin Adam**

Diplom Psychologe, Leiter der pädagogisch-therapeutischen Jugendhilfeeinrichtung HAUS FICHTENHALDE in Offenburg.

### **Andreas Schrenk**

Prof. Dr. phil., Diplom Pädagoge, Diplom Sozialpädagoge (FH), Professor an der Rechts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der SRH Hochschule Heidelberg und Organisationsberater bei Liebich & Partner in Baden-Baden.

### **Mitwirkende**

Peter Geib, Uta Hohberg, Harald Krüger, Werner Schipmann

VPK-Bundesverband e.V.  
Albestr. 21, 12159 Berlin  
Tel.: 030 / 89 62 52 37  
Fax: 030 / 63 42 54 13  
E-Mail: [info@vpk.de](mailto:info@vpk.de)  
[www.vpk.de](http://www.vpk.de)



**münstermann** 

ISBN: 978-3-943084-45-0