LEITARTIKEL 2015

Beschwerden erleichtern – Meldungen bearbeiten

1: BESCHWERDE- UND MELDEMANAGEMENT IN INSTITUTIONEN

Fachstelle LIMITA.
zur Prävention sexueller Ausbeutung

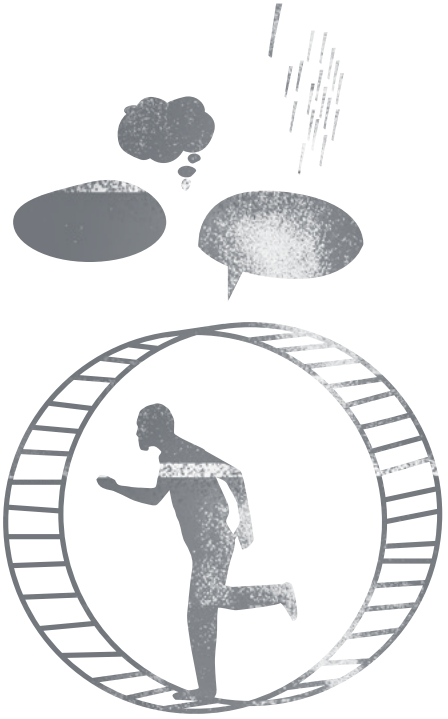
Die niedrigen Aufdeckungsraten bei sexueller Ausbeutung weisen auf einen dringenden Handlungsbedarf hin. Weniger als 1 % der Täter*innen wird verurteilt. Tschan 2012

Was können Institutionen und Organisationen für Kinder, Jugendliche und Menschen mit Beeinträchtigungen tun, um die Aufdeckung sexueller Ausbeutung zu erleichtern? In vielen Institutionen werden Meldestellen definiert – ein wichtiger und richtiger Schritt. Wie müssen diese Meldestellen ausgerichtet und verankert sein, um Schwellen für Beschwerden und Meldungen effektiv zu senken? Wie sieht ein professionelles Beschwerdemanagement aus?

In der Praxis bewähren sich Meldestrukturen, die in eine umfassende Beschwerde- und Beteiligungskultur (Partizipation) eingebettet sind und ein professionelles Risiko- und Krisenmanagement ergänzen.

von Karin Iten, Geschäftsführerin

GRAFIK
Beschwerdemanagement bzw. Meldemanagement. Die beiden Begriffe werden im Artikel synonym verwendet.



Es braucht in der Institution selbst eine klar definierte Person, die sich voll und ganz parteilich auf die Seite des Opfers stellt.

Unberechenbare Dynamiken …

Werfen wir zunächst einen Blick auf die emotionale Situation aller Beteiligten, die es im Krisenmanagement aufzufangen gilt. Anschuldigungen zu sexueller Ausbeutung durch Professionelle versetzen alle Beteiligten in den Institutionen in einen emotionalen Ausnahmezustand. Die Aufdeckung sexueller Ausbeutung hat für die Opfer eine Vielzahl von kaum kontrollierbaren Konsequenzen zur Folge. Es droht z. B. der Abbruch von Beziehungen. Einmal ausgesprochen, erleben Betroffene zwar Erleichterung, aber auch Scham, Angst und Ohnmacht. Sie fühlen sich verantwortlich für die danach einsetzende Dynamik. Das Risiko besteht, dass sie nachträglich eigene Aussagen bzw. besonders bedrohliche Teilaussagen zurückziehen. In solchen Fällen erscheinen sie widersprüchlich und damit paradoxerweise unglaubhaft, obwohl diese Widersprüche lediglich ihre emotional zerrissene Situation widerspiegeln. Diese Zerrissenheit des Opfers muss im Meldemanagement berücksichtigt werden. Ein Qualitätskriterium im Umgang mit Aussagen zu sexueller Ausbeutung sei hier gleich vorweggenommen: Es braucht in der Institution selbst eine klar definierte Person, die sich voll und ganz parteilich auf die Seite des Opfers stellt.

Für Beschuldigte – ob schuldig oder unschuldig – ist der Vorwurf der sexuellen Ausbeutung ein Angriff auf ihre moralische Integrität. Sie befürchten den Verlust ihrer sozialen Existenz. Beschuldigte befinden sich sofort auf der Eskalationsstufe 4, die mit einer Angst vor «Gesichtsverlust» verbunden ist. nach Glasl [1]

Eine Konfliktpartei auf Stufe 4 verhält sich nicht mehr kooperativ, sondern kämpft und ringt mit allen Mitteln um Rehabilitierung und Koalition. Die Botschaft ans Umfeld lautet: «Entscheide für mich oder gegen mich!» Damit ist klar: Die vorschnelle Konfrontation der beschuldigten Person bei Verdacht auf sexuelle Ausbeutung beschleunigt die Eskalation und dient weder dem Opfer noch der allenfalls ungerechtfertigt beschuldigten Person. Nur wer tatsächlich schuldig ist, profitiert: Beweise können vernichtet, Druck und Manipulation erhöht werden. Die frühzeitige Konfrontation schmälert damit die Erfolgschancen einer professionellen Aufklärung durch die Strafverfolgung.

1
Glasl unterscheidet 9 Stufen der Konflikteskalation. Auf den ersten 3 Stufen ist Dialog und Kooperation möglich – beide Parteien können noch gewinnen. Ab Stufe 4 kommt der Konflikt auf eine neue Ebene – mindestens eine Partei verliert.

… und gespaltene Systeme

Für Vorgesetzte oder Arbeitskolleg*innen hat der Verdacht auf sexuelle Ausbeutung im eigenen Team einen unlösbaren Loyalitätskonflikt zur Folge. Sie haben das dringende emotionale Bedürfnis, den Verdacht sofort einzuordnen und zu beurteilen. Der Mensch tendiert unter Druck dazu, sich schnell zwischen Gut und Böse zu entscheiden – stellt dies doch die verlorene Sicherheit wieder her. Dabei werden die Kompetenzen zur realistischen Einschätzung der Situation oft überschätzt, was klar zu Lasten der Opfer geht: Es fällt Teammitgliedern wesentlich leichter zu glauben, dass Klient*innen falsche Anschuldigungen formulieren, als dass Kolleg*innen schwere Integritätsverletzungen verüben. Überprüfen Sie dies in einem kurzen Gedankenexperiment!

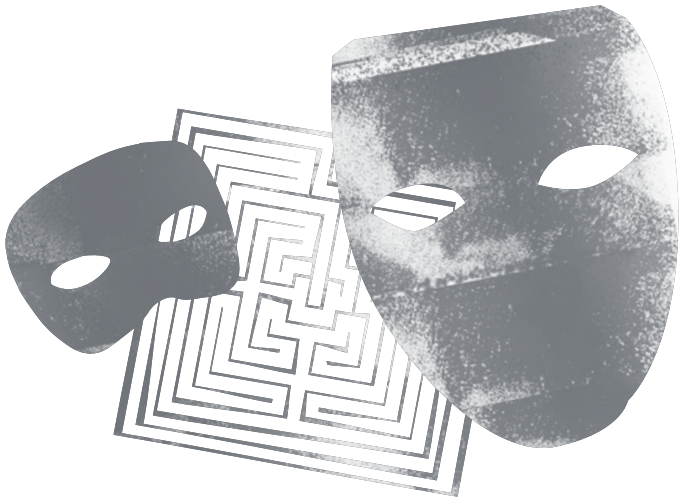
Sexuelle Ausbeutung durch Professionelle ist unvorstellbar. Je mehr sich Mitarbeitende mit der eigenen Organisation und der beschuldigten Person identifizieren, desto mehr blinde Flecken bleiben bestehen. Täter*innen wählen als Strategie deswegen meist Klient*innen aus, welche bereits eine schwache Position und Glaubhaftigkeit besitzen. Teammitglieder neigen in diesem Dilemma dazu, Beschuldigte vorschnell zu kontaktieren, um ihre Annahmen, Interpretationen und inneren Urteile im direkten Gespräch zu «überprüfen». Der sofort einsetzende Koalitionsdruck der beschuldigten Person wiederum – ob schuldig oder nicht – zwingt auch neutrale Personen, sich auf die eine oder andere Seite zu stellen und damit in die Dramadynamik [2] einzusteigen. Dies führt unvermittelt zur Spaltung des Systems. Klarheit bleibt stattdessen aus. Wie können Institutionen aus dieser unberechenbaren Dynamik aussteigen bzw. sich gar nicht erst darin verstricken lassen? Wie können Institutionen stattdessen handlungsfähig bleiben?

2
Dramadynamik: Das Dramadreieck (nach Stephen Karpman) bezeichnet die Rollenverteilung in Opfer, Täter*in und Retter*in. Dramadynamik (nach Roman Braun) entsteht durch Rollenwechsel im Dramadreieck, einem psychologischen «Spiel», welches Eskalation beschleunigt.

Akteur*innen müssen sich aktiv bei der Einschätzung zurücknehmen und die vorerst fehlende Beurteilung aushalten.

Krisenmanagement in Institutionen: Klärende Systeme

Ein auf Klärung ausgerichtetes Handeln innerhalb der Institution bei Verdacht auf sexuelle Ausbeutung kann nur gelingen, wenn gänzlich auf Bewertungen verzichtet wird. Der Begriff Klärung grenzt sich ganz bewusst von Aufklärung ab, letztere ist bei Verdacht auf Offizialdelikte nur von Strafverfolgungsbehörden zu leisten. «Die Klärenden innerhalb der Institution sorgen bei Offizialdelikten lediglich für Klarheit im Sinne von Vorgehen, damit lassen alle verantwortlich Handelnden in der Institution selbst offen, was die Wahrheit ist.» Holger Specht 2015



Institutionen können ihre Verantwortung als klärendes System wahrnehmen, wenn sie bei Verdacht auf sexuelle Ausbeutung alle Akteur*innen aller Hierarchiestufen explizit von der Urteilsmacht entbinden. Sie müssen sich bei der Einschätzung des Verdachts aktiv zurücknehmen und die vorerst fehlende Bewertung aushalten – Beurteilung ist nicht ihr Auftrag. Was einfach tönt, ist äusserst anspruchsvoll. Es gilt deshalb: «So wenige Personen wie möglich, so viele wie nötig» zu informieren und bei der Bearbeitung des Falls einzubeziehen. Die Institution beruft eine klare Fallführung/einen Krisenstab ein, welche/r Entscheidungsmacht über das Vorgehen hat und sich mit einer externen Fachstelle vernetzt, um eine Aussensicht zu garantieren. In Absprache mit dieser Fachstelle initiiert die Institution die professionelle Aufklärung durch die Strafverfolgungsbehörde. Erst dieser steht Entscheidungsmacht zur Einschätzung der Situation zu. Sie entscheidet, ob ein Anfangsverdacht für eine Strafuntersuchung besteht. Wenn ja, erhebt sie alle belastenden sowie entlastenden Beweise und entscheidet am Schluss über Anklage oder Einstellung.

Risikomanagement oder Krisenmanagement?

Doch nicht jede Beschwerde bedeutet tiefgreifende Zerrissenheit für die Betroffenen, drohenden Gesichtsverlust für die Beschuldigten und ein unlösbares Dilemma für Bezugspersonen. Handelt es sich aufgrund der vorhandenen Aussagen oder Beobachtungen um eine Irritation betreffend fachlichem Fehlverhalten ohne strafrechtliche Relevanz (z. B. die Vermischung von privaten und beruflichen Kontakten zu Klient*innen), stehen allen Akteur*innen in den Institutionen bedeutend mehr Instrumente zur Verfügung. Institutionen können dann als klärendes (→ Klärung des Vorgehens) und aufklärendes System (→ Klärung der Inhalte) agieren. Um den Handlungsspielraum der eigenen Institution abzustecken und auszuschöpfen, ist als erster Schritt eine Kategorisierung der Beschwerden in zwei grundsätzlich verschiedene Bereiche notwendig (vgl. Grafik). Nur mit einer klaren Zuordnung eröffnen sich Handlungsspielräume für die Akteur*innen – ohne Einordnung sind alle blockiert. Eine besondere Knacknuss ist dabei die vage Vermutung auf sexuelle Ausbeutung durch Professionelle. Wenn Vermutungen nicht auf Aussagen Betroffener, sondern auf Interpretationen von Arbeitskolleg*innen basieren, braucht es besondere Reflexion für die Einordnung. Eine solche Vermutung wird professionell bearbeitet, wenn in dafür vorgesehenen Gefässen (vgl. Abschnitt Meldestellen) nach konkreter Begründung für diese Interpretation gesucht wird. Welche Verhaltensweisen und welche Beobachtungen haben ganz konkret zu dieser Interpretation geführt?

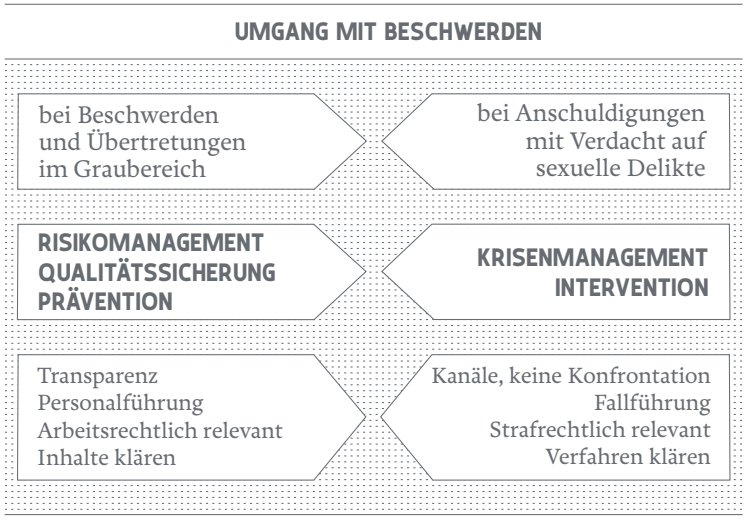
Mit der vorläufigen Einordnung in die Bereiche Risiko- oder Krisenmanagement eröffnen sich die Handlungsmöglichkeiten und -pflichten.

Die konkreten Aspekte – im Gegensatz zur vagen Vermutung – lassen sich meist in eine der beiden Kategorien einordnen. Diese Unterscheidung muss zwingend, professionell, sorgfältig und laufend gemacht werden. Damit wird verhindert, dass aufgrund von leichteren Grenzverletzungen Dynamiken entstehen, die schwierig zu steuern sind.

Andererseits wird sichergestellt, dass Akteur*innen ihren Handlungsspielraum im Umgang mit manipulativen Taten wie Sexualdelikten nicht überschätzen und damit die Dramadynamik forcieren.

Im Zweifelsfall wird zweigleisig weitergefahren. Wichtig: Es geht dabei nie um die Bewertung der Glaubhaftigkeit einer Vermutung, sondern um deren Begründung und Anbindung anhand vorhandener Fakten. Mit der (vorläufigen) Einordnung im Bereich Risikomanagement oder im Bereich Krisenmanagement eröffnen sich die Handlungsmöglichkeiten und -pflichten. Der Schulungsbedarf zu dieser Schnittstelle ist gross und bildet seit vielen Jahren eine Kernaufgabe der Fachstelle Limita.

GRAFIK
Umgang mit Beschwerden



Beschwerden oder Beobachtungen zeigen, wo Risikopotentiale und Handlungsbedarf bestehen.

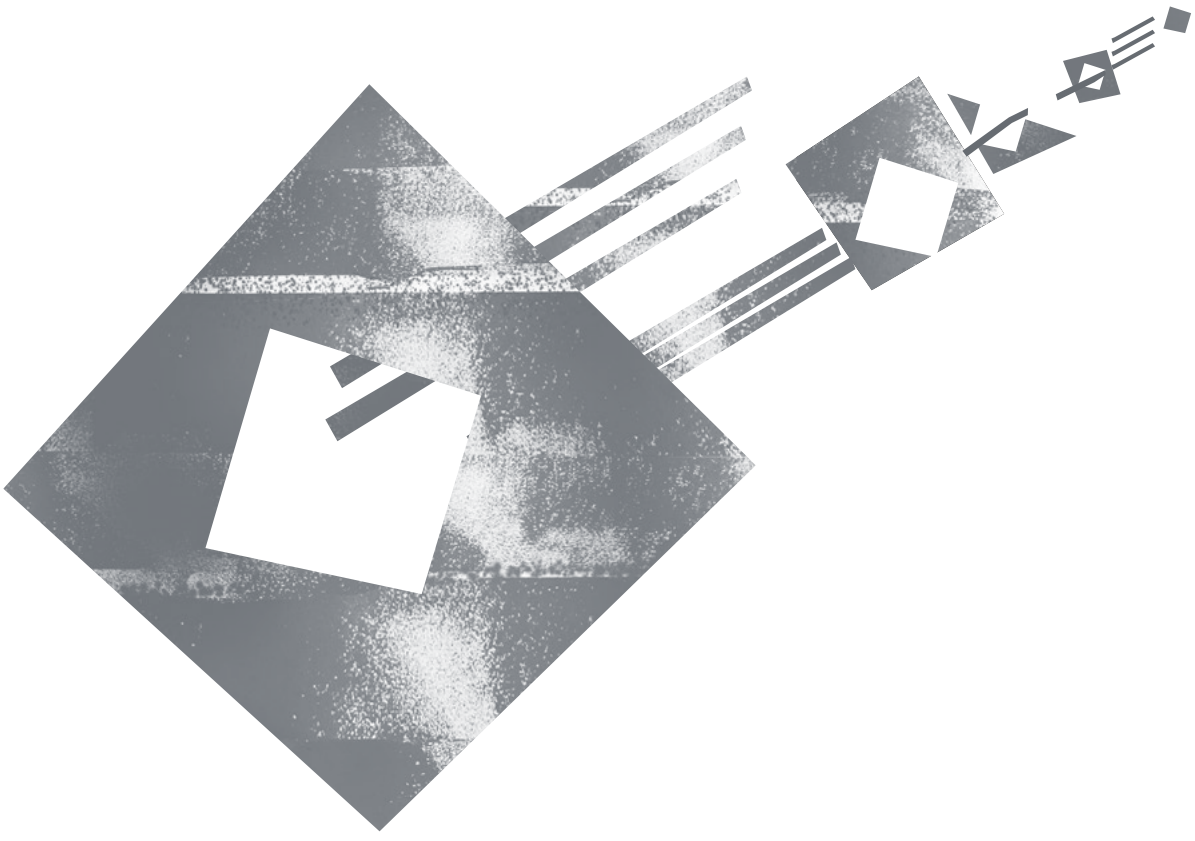
Risikomanagement als Teil der Qualitätssicherung

Beschwerden im Zusammenhang mit Nähe und Distanz oder der Wahrung von Grenzen ohne (vorerst bekannte) strafrechtliche Dimension weisen oft auf ungeklärte Qualitätsstandards hin und leisten einen wesentlichen Beitrag zur Verbesserung der Betreuungsqualität. Beschwerden oder Beobachtungen zeigen im Sinne eines Frühwarnsystems, wo Risikopotentiale und Handlungsbedarf bestehen. Sie helfen, den konkreten Rahmen professionellen Handelns abzustecken. Erhält eine Einrichtung eine ungewöhnliche Anzahl von Beschwerden, deutet dies allenfalls darauf hin, dass ein Klärungsbedarf besteht.

Wenn Institutionen gemeinsam konkrete und fassbare Qualitätsstandards im Umgang mit Grenzen, heiklen Situationen der Nähe und anderen Risikosituationen erarbeiten, steht ihnen ein hervorragendes Instrument zur Verfügung, unabsichtliches berufliches Fehlverhalten zu verhindern und zugleich Schwellen für den absichtlichen und strategischen Aufbau von (Sexual-)Straftaten einzubauen. Reflexion, Transparenz, Feedbackkultur und Diskurse [3] im Alltag sowie in dafür vorgesehenen Gefässen wie Supervision, helfen, Qualitätsstandards immer wieder erneut mit Leben zu füllen.

Kommt es zu Beschwerden und Übertretungen von vereinbarten Standards, kann die Leitung durch eine engere Personalführung (z. B. Führungsgespräche, Personalentwicklung, Auflagen) weitere Situationen verhindern und bei wiederholten Vorkommnissen arbeitsrechtliche Schritte einleiten. Fachliches Fehlverhalten ohne strafrechtliche Dimension, welches zu Abmahnungen führt, darf nicht bagatellisiert, sondern soll mit einer Verpflichtung zur Behandlung verknüpft werden. Bei einer Kündigung können diese im Zeugnis und in den Referenzen erwähnt werden. Eindeutige Defizite in der Gestaltung von Grenzen – einer Kernkompetenz der Betreuung – müssen auch anderen Institutionen transparent gemacht werden.

3
T. Gutheil bietet mit den drei D's (Demeanor, Documentation und Debriefing) ein gutes Modell für die Reflexion von heiklen Situationen im Team.



Beschwerdefreundliche Kultur

Bevor Beschwerden bearbeitet werden können, müssen die Schwellen dafür in der Institution gesenkt werden. Sich beschweren ist alles andere als einfach und braucht den *roten Teppich*. Folgende Zitate bringen die Grundhaltung einer beschwerdefreundlichen Kultur auf den Punkt:

- «Eine beschwerdefreundliche Einrichtungskultur ist geprägt durch ein professionelles Selbstverständnis, das Fehler als Bestandteil der alltäglichen Berufspraxis begreift.» Urban Stahl 2013
- «Es braucht eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit, damit ein Beschwerdemanagement Chancen auf Lebendigkeit hat.» Robert Wagner 2014
- «Es ist nicht schlimm, wenn sich jemand über andere beschwert; es gehört zum Leben in unserer Gemeinschaft, dass wir Fehler machen und anschliessend darüber sprechen.» Hansen, Knauer 2013

Klient*innen können bei der Wahl von Beschwerdewegen miteinbezogen werden und wichtige Impulsgeber sein.

Hinderlich für eine Fehler- und Beschwerdefreundlichkeit ist die Angst vor unberechenbaren negativen Konsequenzen, möglichen Repressalien, Stigmatisierungen oder Beziehungsabbrüchen. Letztere sind für Klient*innen in Beziehungsabhängigkeiten besonders bedrohlich.

Aber auch die Angst von Fachleuten, z. B. aufgrund von fachlichen Fehlern ohne strafrechtliche Relevanz unter Generalverdacht auf sexuelle Ausbeutung zu stehen und damit das Gesicht zu verlieren, verhindert jegliche Fehlerfreundlichkeit. Mitarbeitende in Einrichtungen dürfen mit der Angst vor «Falschanschuldigungen» bzw. Interpretationen nicht alleine gelassen werden. Die permanente, explizite und konkrete Differenzierung unterschiedlicher Schweregrade beruflichen Fehlverhaltens in 1) leichtere Grenzverletzungen und 2) Strafdelikte kann diese Angst vor einem Generalverdacht auffangen.

Die Unterscheidung von Risikomanagement und Krisenmanagement muss in den Köpfen verankert werden. Beschwerden haben immer eine stark subjektive und emotionale Perspektive. Wenn in einer Einrichtung regelmässig offene Auseinandersetzungen über mögliche und konkrete Beschwerdeinhalte auf beiden Stufen stattfinden, obliegt die Deutungsmacht nicht Einzelnen, sondern wird durch gemeinsame Haltungen getragen.

Ein breites Verständnis von legitimen Beschwerden trägt dabei zu einer beschwerdefreundlichen Kultur bzw. einer «Besprechbarkeitskultur» bei. Dabei gilt immer vor Augen zu halten: Wenn alltäglichere Grenzverletzungen zur Sprache kommen, ist es auch wahrscheinlicher, dass ein gravierenderes Fehlverhalten auf den Tisch kommt.

INSOS 2009

BFSFJ 2013
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland

Partizipation

«Damit Kinder und Jugendliche die Beschwerdeverfahren auch im Extremfall nutzen, wenn sie von sexuellem Missbrauch betroffen sind, muss es zuvor für sie im Alltag der Einrichtung selbstverständlich sein, sich in Entscheidungen einzumischen.» Robert Wagner, 2014 «Beschwerden erwünscht!» bedeutet auch: «Beteiligung erwünscht.» Partizipation und Beschwerdemanagement sind untrennbar miteinander verbunden. Falls Institutionen z. B. nur wenige Beschwerden zur Betreuungsqualität erhalten und nur das Verhalten anderer Klient*innen gerügt wird, weist dies im besten Fall auf eine hervorragende Betreuungsqualität hin, im schlechtesten Fall ist dies Zeichen einer fehlenden Information und Partizipationskultur.

Mit einem Ampelsystem zu Betreuungsstandards kann z. B. Klient*innen auf eine anschauliche Art vermittelt werden, was für Betreuungspersonen konkret verboten ist (rot), was kritisch ist (orange) und was erlaubt/erwünscht ist (grün). Nur wo Rechte zugesprochen und kommuniziert werden, kann auch eine Verletzung von Rechten gerügt werden. Idealerweise intensiviert die Einführung und Überprüfung eines Beschwerdeverfahrens immer auch die Auseinandersetzung mit Partizipationskultur und -strukturen. Eine besondere Knacknuss ist hier die echte Beteiligung von Menschen mit Beeinträchtigungen – Fachleute in den Institutionen sind gefordert, die Potentiale einzuschätzen und auszuschöpfen. Gute Ansätze bieten hier die Konzepte der funktionalen Gesundheit (INSOS 2009). Partizipation zeigt sich sowohl in der alltäglichen Beziehungsgestaltung zu den Klient*innen (z. B. Gestaltung der Dialoge, Kultur des Hinhörens, Aushandlungsdiskurse, Mitgestaltung des Alltags), wie auch in der Gesamtorganisation (z. B. geklärte Entscheidungsspielräume, Kultur des sich Einmischens unter Fachkräften). «Beteiligung muss spürbar sein und soll sich an praktischen Dingen des Erlebens festmachen, sich in einer Atmosphäre und in der Beziehungsqualität zu den Fachkräften ausdrücken» (BFSFJ 2013). Damit Klient*innen ihre Rechte wahrnehmen, sich einmischen und beschweren können, müssen sie pädagogisch begleitet und dazu ermutigt und eingeladen werden z. B. zu Einzelgesprächen, Gruppenrunden, Sprechstunden, Vollversammlungen, Klient*innenbefragungen.

Niederschwellige und vielfältige Beschwerdewege

Klient*innen nutzen vorwiegend Beschwerdewege, welche sie je nach persönlicher Vorliebe auch im Alltag nutzen, um ihre Wünsche zu äussern. Am besten werden für Beschwerdeverfahren bereits verankerte Strukturen der Beteiligung erschlossen. Die Zugänge für Beschwerden müssen niederschwellig und divers sein, um unterschiedlichen Bedürfnissen gerecht zu werden (z. B. persönliche, telefonische, schriftliche, elektronische Beschwerdekanäle). Auch die Diversität der Beschwerdeempfangenden (Geschlecht, Alter, Hierarchiestufe, innerhalb und ausserhalb der Linie) garantiert Auswahlmöglichkeiten und senkt damit Schwellen für Beschwerden. Weitere Faktoren müssen bei der Auswahl der Beschwerdewege berücksichtigt werden: die Organisationsstruktur der Einrichtung (z. B. zentral oder dezentral), die Angebotsstruktur (Leistungsbereiche), die Grösse der Einrichtung, die Beschwerdeberechtigten (Klient*innen, Eltern, Mitarbeitende) und das Klientel (Alter, kognitive und sprachliche Kompetenzen). Ein besonderes Augenmerk gilt der Umsetzung von Niederschwelligkeit für Menschen mit Beeinträchtigungen. Klient*innen können bei der Wahl von Beschwerdewegen miteinbezogen werden und

wichtige Impulsgeber sein. Wichtig ist: Einzelne Beschwerdewege sollen möglichst auch ohne Kenntnisse Dritter begehbar sein, was zur subjektiv empfundenen «Anonymität des Beschwerdeweges» führt, obgleich die Beschwerde nicht «anonym» eingereicht wird.

INFRAS 2006

Für Betroffene und Arbeitskolleg*innen sind im Alltag verankerte Meldepersonen wichtig.

Interne Meldestellen für Beschwerden

Bezugspersonen des Vertrauens sind für Klient*innen die wichtigste Beschwerdeinstanz. Meldepersonen brauchen deshalb vor allem eines: Zeit und Präsenz! Für Betroffene, aber auch Arbeitskolleg*innen sind im Alltag verankerte Meldepersonen wichtig, um zunächst ihre Wahrnehmungen zeitnah zu reflektieren – oft sind sie verunsichert und brauchen ein klärendes Gespräch. Meldesstellen müssen zudem gewährleisten, den Schutz der Betroffenen ins Zentrum zu stellen. Meldestellen ausserhalb der Linie haben zwar keine Weisungsbefugnis gegenüber Mitarbeitenden, können jedoch aufgrund ihrer fehlenden Fürsorgepflicht für die beschuldigten Mitarbeitenden glaubhafter gewährleisten, in jedem Fall auf der Seite der sich beschwerenden Person zu stehen und diese für die weiteren Schritte parteilich zu begleiten. Diese Parteilichkeit ist ein zentraler Erfolgsfaktor (INFRAS 2006). Das Pflichtenheft dieser internen Meldestellen ausserhalb der Linie muss jedoch klar und konkret definiert sein. Dazu gehört ein Kriterienkatalog über meldepflichtige Vorfälle (z.B. Offizialdelikte) an die Leitung, um Dienstwege einzuhalten. Für die Gewährleistung der Schnittstelle zur Leitung kann z. B. abgemacht werden, dass über alle Inhalte der Beschwerden der Leitung anonymisiert Auskunft erteilt wird – ausser wenn Beschwerden die Leitung selbst betreffen. So kann die Leitung im Vier-Augen-Prinzip entscheiden, ob im Einzelfall eine Führungsverantwortung vorliegt. Dies ist der Fall, wenn die Einberufung eines Krisenstabs (Krisenmanagement) gefragt ist (z. B. wenn strafrechtlich oder arbeitsrechtlich zu sanktionierendes Verhalten durch Professionelle Anlass der Beschwerde war) oder wenn Beschwerden auf grobe Qualitätsdefizite und Risikopotentiale (→ Risikomanagement) hinweisen. Eine zunächst anonymisierte Meldung zur Leitung respektiert die Vertraulichkeit gegenüber der meldenden Person. Die Leitung ist und bleibt Schlüsselperson: «Meldepersonen müssen von der Leitung getragen werden, damit Beschwerden Veränderungen bewirken können». Andrea Gehrig, Meldeperson Interne Meldepersonen brauchen für diese Aufgabe eine fundierte Qualifizierung. Darüber hinaus bedingt diese Aufgabe regelmässige Supervision oder Intervision z. B. für die Fallreflexion oder das eigene Rollenbewusstsein.

Aussensicht im Risikomanagement: Good Practice

Interne Meldestellen brauchen für die Bearbeitung von Beschwerden – auch jenen im Graubereich – eine Aussensicht. Dazu gibt es bereits Good Practice Modelle. In der Einrichtung Stöckenweid [5] bewährt sich folgendes Modell: Interne Meldepersonen werden mit externen Sparringpartnern bzw. externen Meldepersonen ergänzt und bilden ein gemischtes Team. Diese Aussensicht kommt bei der Bearbeitung sämtlicher Beschwerden zum Zug und muss von den Anspruchsgruppen auch direkt angegangen werden können. Die Unabhängigkeit dieser externen Person minimiert blinde Flecken. Die Voraussetzungen, Aufgaben und Kompetenzen dieser externen Sparringpartner entsprechen jenen der internen Meldepersonen. Sie investieren ebenfalls in die Beziehungsarbeit mit Präsenz vor Ort (z. B. durch Schulungen der Klient*innen, durch regelmässige Nutzung der informellen und formellen Gefässe in der Institution). Auch bei einem allfälligen Krisenmanagement (vgl. nächsten Abschnitt) können diese Personen beratend im Krisenstab sein.

5
www.stoeckenweid.ch

Der damit verbundene Know-how-Transfer in die Institution selbst kompensiert den finanziellen Mehraufwand. Die Verbreitung dieses Modells würde bedingen, ein Netzwerk externer Meldepersonen aufzubauen, zu schulen und die Qualität sicherzustellen. Klar ist: Beschwerden, welche keine spürbaren Veränderungen in der Institution bewirken, untergraben ihr Fundament. Klient*innen und Mitarbeitende könnten aus der Einschätzung, dass Beschwerden zu keinerlei Veränderungen führen, resignieren und eine «Kultur des Schweigens» zementieren. Alle Beschwerden müssen ernst genommen und zeitnah bearbeitet werden. Idealerweise wird kommuniziert, in welchem Zeitraum eine Erstbearbeitung der Beschwerde bzw. eine Rückmeldung an die Absender*innen der Beschwerde erfolgen.

Aussensicht im Krisenmanagement

Eine grosse Herausforderung interner Meldestellen ist die fehlende Routine in der Bearbeitung von Anschuldigungen rund um Sexualdelikte (INFRAS 2006). Für diese komplexeren Fälle wird die externe Beratung zwingend. Diese externe Fachstelle kann gewährleisten, dass die internen fallführenden Gremien alle C's des Krisenmanagements professionell bewältigen: Care (→ Betreuung aller Beteiligten), Command (→ richtungsweisende Entscheide, z. B. Entscheid zur Strafanzeige) und Communication (→ sorgfältige und offensive interne und externe Kommunikation). Ein externes Beratungsnetzwerk muss im Vorfeld in einem Interventionskonzept festgehalten sein und kann aus Opferberatungsstellen, Fachpersonen aus der Täter*innenarbeit und Fachstellen zur Krisenkommunikation bestehen.

Für die komplexeren Fälle wird die externe Beratung zwingend.

Mithilfe von Interventionskonzepten und standardisierten Interventionsabläufen werden für alle Beteiligten die Regelungen bezüglich der zu erwartenden weiteren Abläufe und der in Kenntnis gesetzten Personen nachvollziehbar, transparent und verbindlich. Alle Schritte werden laufend dokumentiert. «Die Verankerung von formellen Kriseninterventionsabläufen soll gewährleisten, dass die Reaktion in der Krise fachlich gesichert ist. Formelle Verfahren und Instrumente müssen beständig mit Leben gefüllt werden.» Urban Stahl, 2014

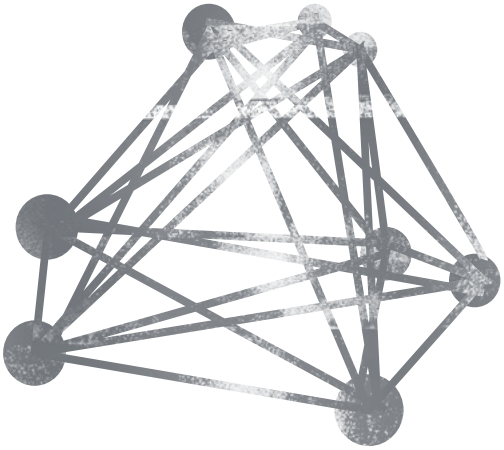
Interventionsverfahren werden am besten im Rahmen kontinuierlicher Schulungen aller Mitarbeitenden eingeführt und anhand fiktiver Fallbeispiele erprobt. An Schulungen sind die damit zusammenhängenden Emotionen und persönlichen Ansprüche unbedingt zu thematisieren – dies gilt besonders bei Verdacht auf sexuelle Ausbeutung. Verfahrensdiagramme erscheinen auf den ersten Blick fälschlicherweise sehr einfach umsetzbar – der grosse emotionale und zeitliche Druck sowie die inneren Dilemmata lassen sich darauf nicht abbilden.

Damit schliesst sich der Kreis. Unkontrollierbare Dynamiken, wie eingangs erwähnt, lassen sich trotz eines professionellen Umgangs nicht ausschliessen. Nach Fallabschluss empfiehlt es sich, die Dynamiken im Team in einer Nachbearbeitung zu reflektieren.

Fazit und Lücken im Support für Institutionen

Ein funktionierendes Beschwerdemanagement muss in den Institutionen kombiniert sein mit: → 1. Beteiligungsmanagement, → 2. Risikomanagement, → 3. Krisenmanagement.

Die Fachstelle Limita begleitet und schult Institutionen (Kinder- und Jugendeinrichtungen, Krippen, Horte, Behinderteneinrichtungen, Schulen) in diesen drei Bereichen. Die sorgfältige Einordnung von Beschwerden in die Bereiche Risikomanagement oder Krisenmanagement eröffnet die notwendigen Handlungsschritte. Aber nicht nur die Institutionen an der Basis sind in der Pflicht, Aufdeckung zu erleichtern. Es besteht ein Bedarf an Weiterentwicklung übergeordneter und fallbezogener Supportsysteme. Davon seien hier nur zwei erwähnt:



Institutionen dürfen in der beschwerde- bzw. fallbezogenen Arbeit nicht alleine gelassen werden.

1. Meldemanagement:

Den internen Meldepersonen fehlt ein ausreichendes und breites Netzwerk von externen Vertrauenspersonen bzw. Sparringpartnern, welche regional gut verankert sind und nach klaren, transparenten und einheitlichen Qualitätsstandards arbeiten. Institutionen können zurzeit auf kein Netzwerk und keine transparenten Qualitätskriterien zurückgreifen. Gerade an dieser Schnittstelle von Risiko- und Krisenmanagement (z. B. dem vagen Verdacht auf sexuelle Ausbeutung durch Professionelle) dürfen Institutionen auch in der alltäglichen, fallbezogenen Reflexionsarbeit nicht alleine gelassen werden.

2. Krisenmanagement:

Wenige Kompetenzzentren (z. B. Castagna Zürich, Lantana Bern) begleiten neben den Opfern auch Institutionen und Organisationen in der Fallbearbeitung. Diese Strukturen gilt es zu stärken, damit alle Interventionsgremien der Schweiz im Ernstfall von unbefangenen externen Fachstellen beraten werden können. Die direkte Beratung von Opfern ist gewährleistet. Im Hinblick auf die hohe Viktimisierung von Menschen mit Beeinträchtigungen stehen die bestehenden Opferberatungsstellen in der Pflicht, ihr Angebot für die Menschen mit unterschiedlichen Bedürfnissen zu verstärken und die Zugänge niederschwellig und divers zu gestalten, um Inklusion auch im Bereich der Opferhilfe umzusetzen (BFF 2014).

BFF 2014
Berner Fachhochschule

LITERATUR

BFF, Berner Fachhochschule und Charta Prävention (2014)
Bestandesaufnahme der Anlaufstellen und Fachstellen sexueller Gewalt

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutschland (2013)
Qualitätsstandards für die Beteiligung von Kinder und Jugendlichen

Bündner Spital- und Heimverband (2012)
Bündner Standard, Zum Umgang mit grenzverletzendem Verhalten bei Kindern und Jugendlichen im institutionellen Kontext

Elmer, Maurer (2011)
Achtsam im Umgang – konsequent im Handeln, Handbuch zur institutionellen Prävention sexueller Ausbeutung, Fachstelle Limita.

Gutheil (2011)
Preventing Boundary Violations in clinical practice, Guildford Publications

Hansen, Knauer (2013), Beschweren erwünscht! In TPS – Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 2013

INFRAS und Eidgenössisches Büro für Gleichstellung von Frau und Mann (2006),
Evaluation der Wirksamkeit von Ansprechpersonen zur Bekämpfung sexueller Belästigung am Arbeitsplatz

INSOS Schweiz (2009), Konzept der funktionalen Gesundheit, Grundlagen, Bedeutung und Einsatzmöglichkeiten am Beispiel der Behindertenhilfe

Robert Wagner (2014)
Partizipation und Beschwerdemanagement in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, in DGFPI Fachzeitschrift Kindesmisshandlung und -vernachlässigung 2/201

Specht (2015)
Verdacht auf Missbrauch von Macht. Fürsorgepflichten des klärenden Systems, in DGFPI Fachzeitschrift Kindesmisshandlung und –vernachlässigung 2/2015

Tschan (2012)
Sexualisierte Gewalt, Praxishandbuch zur Prävention von sexuellen Grenzverletzungen bei Menschen mit Behinderung, Verlag Hans Huber

Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindsmissbrauchs (2013)
Handbuch Schutzkonzepte sexueller Missbrauch

Urban-Stahl/Jann (2014)
Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, Ernst Reinhardt Verlag München

Urban-Stahl (2013)
Beschweren erlaubt! 10 Empfehlungen zur Implementierung von Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe, BIBEK Freie Universität Berlin

IMPRESSUM

Redaktion
Karin Iten, Geschäftsführerin Limita

Layout und Illustrationen
Büro4 AG für Gestaltung + Kommunikation, Zürich

Limita
Fachstelle zur Prävention sexueller Ausbeutung
Bertastrasse 35
8003 Zürich
044 450 85 20
www.limita-zh.ch

PC 80-30524-6