

Schutzprozesse zur Prävention von Grenzverletzungen und Machtmissbrauch



Macht Raum

Fachstelle zur Prävention von Machtmissbrauch

Fachstelle **LIMITA.**
zur Prävention sexueller Ausbeutung

Inhaltsverzeichnis

1. Vorwort	3
2. Begriffe	4
3. Kompass mit vier Stufen	5
4. Sechs Handlungsfelder	6
4.1 Lernen	8
4.2 Besprechen	10
4.3 Führen	12
4.4 Melden	14
4.5 Aufdecken	16
4.6 Nachsorgen	18
5. Schutzprozess (Schritt 1 bis 4)	20
5.1 Aufbauprozess (Schritt 1 bis 3)	22
5.2 Verankerungsprozess (Schritt 4)	23
6. Gelingensbedingungen	28
Quellen	30
Impressum	31

1. Vorwort

Überall, wo Menschen auf Unterstützung angewiesen sind, gibt es asymmetrische Beziehungen. Die Macht, die sich daraus ergibt, kann positiv genutzt werden, birgt aber stets das Risiko des Missbrauchs, der sich in psychischer, spiritueller, sexualisierter oder physischer Form äussern kann. Im Alltag geht oft vergessen, wie mächtig Mitarbeitende von Organisationen gegenüber den von ihnen begleiteten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen sein können – sei es durch ihre Funktion, ihre Expertise, ihren Status oder ihre körperliche und/oder kognitive Überlegenheit. Auch subtile, unbewusste Machtstrukturen können sich etablieren und die begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen gefährden.

Daher ist es unerlässlich, sich aktiv und kontinuierlich mit dem Thema Macht und Machtmissbrauch im organisationalen Kontext auseinanderzusetzen. Im Zentrum stehen dabei die bewusste Beziehungsgestaltung im Spannungsfeld von Macht und Abhängigkeit sowie die Reflexion über potenzielle Risikosituationen im Alltag.

Eine grosse Verantwortung für den Schutz der begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen kommt dabei den Führungspersonen in Organisationen zu, die eine Kultur der Grenzachtung fördern sollten. Auch jene Mitarbeitende, die als wichtige Bezugspersonen im täglichen Kontakt mit den begleiteten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen massgeblich zu deren Entwicklung beitragen, haben diesbezüglich viele Handlungsmöglichkeiten und -pflichten.

Die vorliegende Broschüre gibt Impulse für einen zielgerichteten Aufbau und eine Verankerung von Schutzprozessen zur Prävention von Grenzverletzungen und Machtmissbrauch. Diese Schutzprozesse sind nie abgeschlossen und konkretisieren sich permanent in verschiedenen Handlungsfeldern. Eine im Alltag gelebte und sichtbare Prävention trägt entscheidend dazu bei, als sorgende Organisation die Beziehungsqualität in den Begleit- und Betreuungssettings zu verbessern, das Vertrauen der begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen sowie ihrer Angehörigen in die Organisation zu festigen, die Rechte der begleiteten Menschen zu stärken sowie die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden zu erhöhen.

Nach der Klärung der zentralen Begriffe und vier Stufen von Machtmissbrauch werden die sechs Handlungsfelder der Prävention eingeführt. Anschliessend bietet die Broschüre Organisationen praxiserprobte und konkrete Ansätze, wie sie in diesen sechs Handlungsfeldern partizipativ gezielte Massnahmen etablieren und wirksam implementieren können, um psychischem, physischem, spirituellem oder sexuellem Machtmissbrauch wirkungsvoll entgegenzuwirken. Ein besonderes Augenmerk gilt den Gelingensbedingungen, welche sich in der Praxis als klare Erfolgsfaktoren für Schutzprozesse herauskristallisiert haben.

Fachstelle Limita und Fachstelle MachtRaum

2. Begriffe

Machtmissbrauch bezeichnet das (berufs-)ethisch fragwürdige Ausnutzen einer Machtposition, um persönliche Vorteile zu erlangen, andere zu benachteiligen, zu unterdrücken oder Kontrolle auszuüben. Machtmissbrauch untergräbt das Wohl und die Autonomieentwicklung der begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen. Er zeigt sich in verschiedenen Formen, die oft miteinander einhergehen: emotional, körperlich, spirituell und sexuell.

Psychischer/emotionaler Machtmissbrauch

Psychischer/emotionaler Missbrauch verletzt die Würde und psychische Integrität und hat viele Formen: von Beschimpfen, Beleidigen, Herabsetzen, Verspotten, Demütigen, Beschämen, Abwerten, Kleinmachen, Blossstellen, Drohen, Verängstigen oder Schüren von Schuldgefühlen bis hin zu Ignoranz, Mobbing oder Gaslighting. Zu emotionaler Gewalt gehört auch das diskriminierende Verhalten aufgrund individueller Merkmale, wie Hautfarbe, Religion, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Beeinträchtigung oder Alter. Emotionaler Missbrauch kann bewusst erfolgen oder aber eine Reaktion auf Überforderung und Stress sein.

Sexueller Machtmissbrauch/sexuelle Ausbeutung

Sexuelle Ausbeutung ist eine sexuelle Handlung einer*s Erwachsenen in der mächtigeren Position mit einem begleiteten Kind, Jugendlichen oder einer erwachsenen Person in einer Abhängigkeitsposition. Der*die Erwachsene nützt den Wissens- und Erfahrungsvorsprung und/oder ein Macht- oder Abhängigkeitsverhältnis aus, um Betroffene zu sexuellen Handlungen zu überreden oder zu zwingen. Dabei ist die Verpflichtung zur Geheimhaltung, welche die Betroffenen zur Sprachlosigkeit, Wehrlosigkeit und Hilflosigkeit zwingt, zentral. Die Tatperson geht strategisch vor, d.h. die Tat geschieht gezielt und äusserst geplant. Sexuelle Ausbeutung ist ein Offizialdelikt.

Spirituellder/geistlicher Machtmissbrauch

Spirituellder Missbrauch geschieht, wenn religiöse Werte, Symbole, Erzählungen oder Konzepte entstellt und instrumentalisiert werden, um sie zur

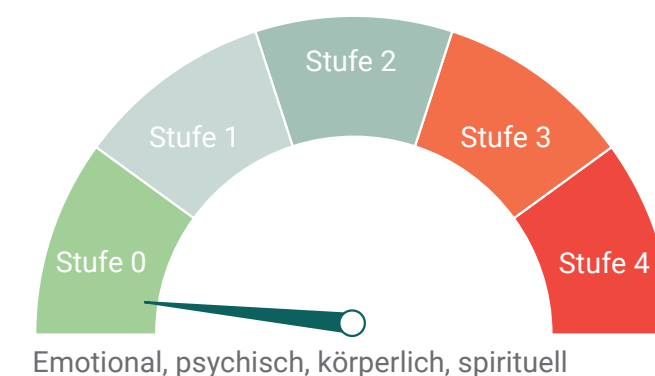
Untermauerung von Machtansprüchen einzusetzen. Die Stimmen von Personen werden mit der Stimme Gottes verwechselt und damit überhöht und vor Kritik immunisiert. Gläubige werden z.B. mit dogmatischem Zwang, Suggestieren von Schuldgefühlen, Beschämung oder Demütigung manipuliert. Spirituellder Missbrauch verletzt die spirituelle Autonomie, mit dem Ergebnis der spirituellen Not und der umfassenden Verwundbarkeit der begleiteten Person. Er kann bewusst oder auch unbewusst aufgrund spiritueller Unreife ausgeübt werden.

Körperlicher Machtmissbrauch

Körperlicher Missbrauch beschreibt Handlungen von Personen in pädagogischen oder betreuenden Rollen, die ihre Autorität oder Position nutzen, um körperliche Gewalt gegen betreute Kinder, Jugendliche oder Erwachsene auszuüben. Darunter fallen z.B. Schlagen, Ohrfeigen, Schütteln, Haare reissen, Kneifen, Würgen oder körperliche Bestrafungen, wie Essensentzug. Körperliche Zwangsmassnahmen (z.B. Fixierung, Isolierung) ohne legitimen Schutzgrund sind ebenfalls als körperlichen Missbrauch zu werten. Körperlicher Missbrauch kann bewusst erfolgen oder auch eine Reaktion auf Überforderung und Stress sein.

Klar von körperlichem Machtmissbrauch zu unterscheiden sind bewegungsbeschränkende Massnahmen (BeM). Diese sind Handlungen in Krisensituationen, die u.U. ohne Zustimmung oder gegen den Willen der begleiteten Kinder, Jugendlichen oder Erwachsenen eingesetzt werden. Die bewegungs- oder freiheitseinschränkende Massnahme muss dazu dienen, entweder eine ernsthafte Gefahr für die betroffene Person (Selbstgefährdung) oder Dritte (Fremdgefährdung) abzuwenden oder eine schwerwiegende Störung des Gemeinschaftslebens zu beseitigen (vgl. Art. 383 ZGB, Art. BV 10 oder Art. 28 ZGB). Sie ist gemäss den kantonalen Vorgaben zu dokumentieren.

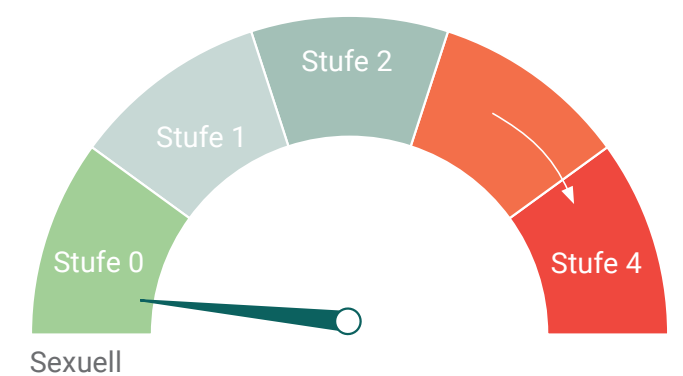
3. Kompass mit vier Stufen



Stufe 0: Sicherer Ort ... steht für einen geschützten Raum, in welchem begleitete Kinder, Jugendliche und Erwachsene gesehen, getragen, gestärkt, gefördert und geschützt werden sowie Qualitätsstandards zur professionellen Beziehungsgestaltung eingehalten werden. Macht wird verantwortungsvoll zum Wohl, zur Fürsorge und zum Schutz der begleiteten Menschen eingesetzt. Wird von Qualitätsstandards abgewichen oder verlassen Betreuende durch ihr Verhalten diesen geschützten Bereich, wird dies mindestens auf Stufe 1 eingeordnet.

Stufe 1: Irritationen ... entstehen durch ungeklärte Qualitätsstandards in der Organisation oder durch einmalige Abweichungen von bestehenden Standards. Sie gehören zum beruflichen Alltag, müssten fachlich oder situativ begründbar sein und helfen, die Qualität laufend weiterzuentwickeln. Erfolgen Abweichungen von Qualitätsstandards wiederkehrend und intransparent und ist kein Lernprozess erkennbar, werden sie auf Stufe 2 verortet.

Stufe 2: Grenzüberschreitungen ... sind wiederkehrende Abweichungen von vereinbarten Qualitätsstandards oder Handlungen, welche die Grenzen der individuellen Privatsphäre überschreiten. Auf dieser Stufe verletzen sie noch keine Intimsphäre oder das Selbstbestimmungsrecht (vgl. dazu Volmer, 2019, S.150ff.). Grenzüberschreitungen können unabsichtlich sein – gleichwohl können sie als verletzend empfunden werden. Werden Grenzüberschreitungen systematisch ausgerichtet bzw. wiederholen sie sich trotz Korrektur, werden sie auf Stufe 3 verortet.



Stufe 3: Übergriffe/berufsethische Verstösse ... verletzen die Würde (z.B. durch Demütigung, vgl. dazu Margalit, 2012, S.46), die Integrität und das Selbstbestimmungsrecht der Betroffenen und sind daher als massives (berufliches) Fehlverhalten zu werten. Auf Stufe 3 besteht im Gegensatz zu Stufe 4 noch keine strafrechtliche, sondern eine dienstrechtliche Relevanz. Achtung: Da bei sexuellen Übergriffen ein Verdacht auf sexuelle Ausbeutung (Straftat) nicht ausgeschlossen werden kann, werden sie direkt auf Stufe 4 verortet, wodurch bei sexuellem Machtmissbrauch die Stufe 3 entfällt.

Stufe 4: Straftaten ... sind von Gesetzes wegen verboten (Antrags- und Offizialdelikte, z.B. Körperverletzung, Ehrverletzung oder Sexualdelikte) und gelten als Vergehen oder Verbrechen. Antragsdelikte sind Delikte, die nur von Betroffenen angezeigt werden können, bei Offizialdelikten können alle Personen – auch das Umfeld – Anzeige erstatten.

Welche Beispiele kommen uns zu den vier Stufen in den Sinn? Sind wir uns in der Einordnung einig?

Quelle: Bündner Standard, 2024/Ursula Enders, 2012/Fachstelle Limita, 2017, angepasst

4. Sechs Handlungsfelder

Um Machtmissbrauch entgegenzuwirken, müssen präventive Massnahmen partizipativ erarbeitet und auf allen Ebenen der Institution integriert werden. Dies erfordert eine klare Verteilung von Rollen, transparente Entscheidungswege, verbindliche Abläufe und systematische Schulungen. Die konkrete Umsetzung beruht darauf, dass Verantwortlichkeiten definiert werden und alle Beteiligten – von der Geschäftsleitung über Fachpersonen bis hin zu externen Partnerorganisationen – ihre Aufgabe aktiv wahrnehmen. Ein umfassendes Schutzkonzept definiert in sechs Handlungsfeldern zielgerichtete Massnahmen, welche sicherstellen sollen, dass die Prävention von Machtmissbrauch nicht nur theoretisch verankert, sondern im Alltag konsequent gelebt wird.



Lernen

Lernmanagement

Alle Beteiligten einer Organisation erhalten gewaltspezifisches Fachwissen und werden befähigt, Macht und Machtmissbrauch zu reflektieren und präventiv zu handeln.

Besprechen

Risikomanagement

Machtmissbrauch wird durch Transparenz, Dialog und Qualitätsstandards zu konkreten Risikosituationen im Alltag wirksam erschwert.



Führen

Personalmanagement

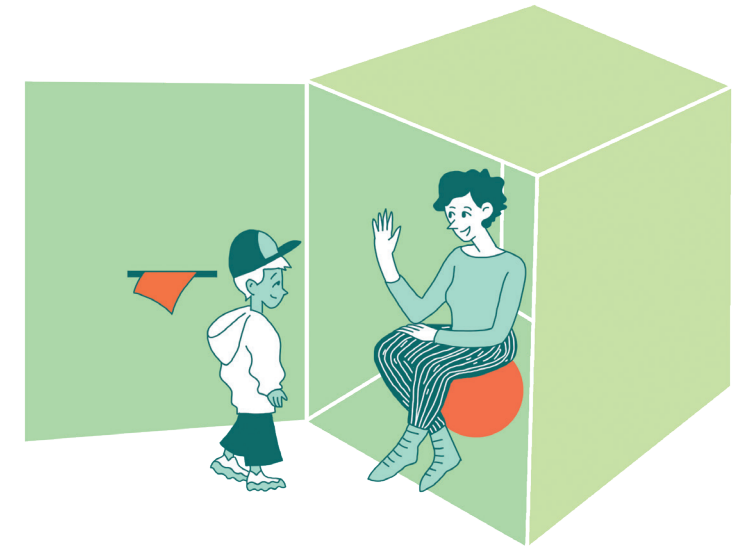
Die Prävention von Machtmissbrauch muss in allen Personalprozessen verankert sein – von der Rekrutierung über Mitarbeitendengespräche bis hin zum Austritt.



Melden

Meldemanagement

Machtmissbrauch wird durch eine offene Beschwerdekultur, leicht zugängliche Meldewege sowie verbindliche Verantwortung der Führung für die Bearbeitung von Meldungen erschwert.



Aufdecken

Krisenmanagement

Die Fallführung bei massiven berufsethischen Verstössen oder Verdacht auf Straftaten ist eine Führungsaufgabe und erfolgt in einem vordefinierten Prozess und mit externer Unterstützung.



Nachsorgen

Die gezielte emotionale Nachsorge und umsichtige Aufarbeitung ermöglichen es Betroffenen, mit gestärktem Vertrauen in die Zukunft zu blicken.

4.1 Lernen

Die Sensibilisierung und das Bewusstsein aller Führungs- und Fachpersonen in Bezug auf Macht und Machtmissbrauch sowie das Erkennen von eigenen Handlungsgrenzen, Handlungsmöglichkeiten und Handlungspflichten der Prävention und Intervention bilden die Basis für die Verankerung aller weiteren Massnahmen. Für den aktiven Schutz vor Machtmissbrauch braucht es alle Mitglieder der Organisation. Das Thema kann nicht an einzelne Personen (z.B. Präventionsbeauftragte) delegiert werden.

Der Schutz vor Machtmissbrauch stellt hohe Anforderungen – insbesondere an Führungsverantwortliche. Das Kader muss in seiner Rolle als Vorbild und in seinen Führungsaufgaben in der Begleitung und Qualitätssicherung von Mitarbeitenden geschult werden. Der achtsame Umgang mit Macht stellt ebenfalls hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden. Deshalb sind obligatorische Weiterbildungsveranstaltungen für Mitarbeitende, in denen alltagsrelevante Handlungskompetenzen gestärkt werden, notwendig.

Lernmanagement fokussiert immer auf die Wissens-, Haltungs- und Handlungsebene. Wissen allein genügt nicht. Es braucht im organisationalen Lernmanagement – in allen Schulungen – vielmehr einen emotionalen Zugang zu Machtdynamiken anhand von Fallbeispielen. Die unterschiedlichen Missbrauchsformen – der psychische, physische, spirituelle und sexuelle Machtmissbrauch – müssen in Schulungen differenziert betrachtet werden, da damit unterschiedliche Dynamiken verknüpft sind. Während sexueller Machtmissbrauch von den Tatpersonen bewusst und strategisch geplant und aufgebaut wird, liegen zum Beispiel bei physischer Gewalt andere Eskalationsdynamiken zugrunde. Dem muss im Lernmanagement Rechnung getragen werden. Zum emotionalen Zugang gehören immer die Ermutigung und Befähigung zu konkreten Handlungsschritten zur Prävention und Intervention. Weiterbildungen zur Aufrechterhaltung der Qualitätsstandards für die Prävention finden in regelmässigen Abständen nicht nur für interne Schlüsselpersonen (z.B. Leitungspersonen, Meldestellen, Krisenstab), sondern für das gesamte Betreuungspersonal statt. Auf der Ebene der begleiteten Kinder, Jugendlichen und

Erwachsenen braucht es ebenfalls Massnahmen im Bereich des Lernmanagements: Mit pädagogischen Angeboten zur direkten Prävention werden diese in ihren Rechten bestärkt und ermutigt, den eigenen Gefühlen zu vertrauen und selbstbestimmt zu handeln. Ein zentraler Bestandteil der direkten Prävention ist die sexuelle Bildung, welche klare Begriffe vermittelt, vertrauensvolle Ansprechpartner*innen benennt und den Dialog über körperliche Autonomie enttabuisiert.

Auch Eltern, Erziehungsberechtigte und Angehörige müssen sensibilisiert und in ihrer Rolle gestärkt werden. Es ist wichtig, dass sie die verschiedenen Dynamiken von Machtmissbrauch kennen und über interne Präventionsmassnahmen und Angebote der direkten Prävention informiert sind. Des Weiteren gilt es, Eltern und Erziehungsberechtigte zu ermutigen, mit ihren Kindern eine offene Gesprächskultur zu pflegen und bei Unsicherheiten oder Irritationen aktiv das Gespräch mit der Institution zu suchen.

Fragen zum Lernmanagement

Kaderschulungen

- ☐ Sind die Schulungen zu Handlungskompetenzen auf der Leitungsebene verbindlich verankert?

Mitarbeitendenschulungen

- ☐ Existieren verbindliche, wiederkehrende Schulungen, welche die Handlungskompetenzen in den Teams zu allen Formen des Machtmissbrauchs systematisch erweitern?

Onboarding

- ☐ Ist sichergestellt, dass neu eintretende Mitarbeitende und freiwillig Tätige in die verbindlichen Unterlagen eingeführt werden und die Inhalte kennen?

Schulungen für Schlüsselpersonen

- ☐ Ist sichergestellt, dass das interne Know-how von Schlüsselpersonen anhand externer Impulse stetig weiterentwickelt wird, um so am Puls der aktuellen Erkenntnisse zu bleiben?

Lernmaterial

- ☐ Stellt die Organisation Produkte zur Wissenssicherung (z.B. Broschüre, Leitfaden, Merkblatt) zur Verfügung?

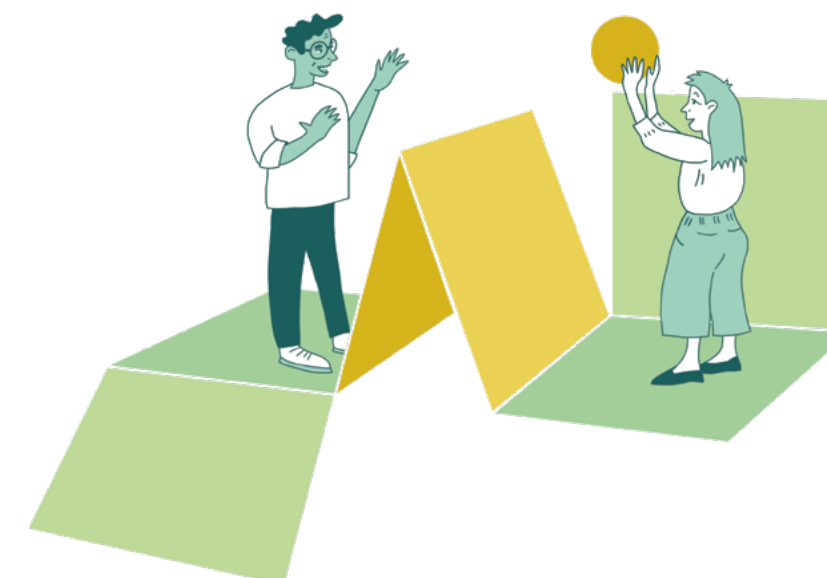
Information für Erziehungsberechtigte

- ☐ Stehen das Schutzkonzept und andere Instrumente der Prävention und Intervention auf der Webseite zur Verfügung?

Direkte Prävention bei begleiteten Menschen

- ☐ Verfügt die Organisation über zielgruppen-gerechte Programme, welche die begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen aktiv stärken und ermächtigen?
- ☐ Wurden die Präventionsmassnahmen der Organisation (z.B. Verhaltenskodex) den begleiteten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen auf eine adressat*innengerechte Weise vermittelt?

Sind Wissen über Machtmissbrauch und Handlungskompetenzen zur Prävention in unserer Organisation breit – und nicht nur bei wenigen – vorhanden?



4.2 Besprechen



Grundlage für ein zielführendes Risikomanagement ist die gemeinsame Risikoanalyse von Machtmissbrauch – nicht am Schreibtisch, sondern als ehrlicher Diskurs in den Teams. Die passgenaue Risikoanalyse der eigenen Schwachstellen für Machtmissbrauch soll dabei nicht abstrakt, sondern möglichst konkret geführt werden. Ausgangspunkte sind immer der eigene Alltag und die darin vorkommenden konkreten Risikosituationen.

Risikosituationen sind heikle Situationen, welche ein erhöhtes Risiko für Grenzverletzungen, Manipulation und/oder Machtmissbrauch bergen. In welchen Bereichen der Organisation gibt es heikle Situationen der Abhängigkeit und Macht? Welche konkreten Risikosituationen könnten im eigenen Alltag für psychischen, physischen, spirituellen und sexuellen Machtmissbrauch ausgenutzt werden? Welche Situationen eignen sich für Manipulation oder Grooming? Welche Situationen könnten Fehlverhalten durch Überforderung und Stress hervorrufen?

Risikosituationen lassen sich nicht gänzlich vermeiden. Mit der Risikoanalyse allein ist es daher nicht getan. Es braucht ein vorausschauendes Risikomanagement. Dabei geht es darum, heikle Situationen sorgfältig zu gestalten. Die reflektierte, rollenklare und transparente Gestaltung von emotionaler, spiritueller und körperlicher Nähe in Machtgefällen bildet das Herzstück des Risikomanagements. Sie bedingt regelmässiges Feedback von Teammitgliedern, Leitungspersonen und den begleiteten Menschen. Angestrebt wird eine hohe Reflexions- und Sprachfähigkeit. Risikosituationen sind immer für alle Seiten heikel:

für die betreuten Personen im Hinblick auf Grenzverletzungen und Übergriffe, für die betreuenden Personen im Hinblick auf Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Als gemeinsamer Prozess gestaltet, trägt die gemeinsame Reflexion zur Sensibilisierung für Machtmissbrauch bei. Umso mehr, wenn auch begleitete Menschen einbezogen werden.

Darauf aufbauend sollen konkrete und gut abgestützte – und ebenfalls partizipativ erarbeitete – Instrumente des Risikomanagements, wie ein Verhaltenskodex, entstehen. In einem Verhaltenskodex werden die erarbeiteten Haltungen und Standards festgehalten, die hinsichtlich der institutionsspezifischen Risikosituationen gelten. Abgesprochene Standards im Umgang mit Risikosituationen erhöhen die Schwellen für (eigenes) Fehlverhalten. Sie erleichtern es, Grenzüberschreitungen (Stufen 1 und 2) zu benennen, bevor es zu berufsethischen Verstössen oder Straftaten (Stufen 3 und 4) kommt. Damit werden auch die Erwartungen bezüglich der Qualität in der asymmetrischen Beziehungsgestaltung transparent gemacht.

Der Verhaltenskodex muss permanent im Alltag konkretisiert werden und zur täglichen Reflexion und Besprechbarkeit anregen. Grundlage für diese Besprechbarkeit ist eine angstfreie Kritik- und Feedbackkultur. Doch erst durch Team- und Führungsgefässe zum Verhaltenskodex im Alltag (z.B. Einbau in Teamsitzungen, Intervention, Supervision, Führungsgespräche) dient er den einzelnen Mitarbeitenden als Orientierung in Risikosituationen. Durch diese Verankerung im Alltag kann ein Verhaltenskodex für alle Seiten Sicherheit in der Gestaltung von emotionaler, spiritueller und körperlicher Nähe schaffen.

Zum Risikomanagement gehört auch ein Leitfaden zu den bewegungsbeschränkenden Massnahmen (BeM). In jeder Einrichtung braucht es bezüglich BeM einen klaren Prozess mit dem Einverständnis der Leitung und Erziehungsberechtigten bzw. gesetzlichen Vertretung.

Fragen zum Risikomanagement

Risikoanalyse

- ☐ Wurde eine gemeinsame Risikoanalyse durchgeführt, die in den konkreten Alltag führt – und zwar für Risiken des psychischen, physischen, spirituellen und sexuellen Machtmissbrauchs?

Verhaltenskodex

- ☐ Existiert ein partizipativ erarbeiteter Verhaltenskodex mit alltagsrelevanten und konkreten Qualitätsstandards zur Verhinderung von psychischem, physischem, spirituellem und sexuellem Machtmissbrauch?

Verbindlichkeit

- ☐ Wird der Verhaltenskodex im Rahmen des Anstellungsprozesses unterschrieben, im Einarbeitungsprozess thematisiert und erhält er damit einen verbindlichen Charakter?

Fehler- und Feedbackkultur

- ☐ Werden eigene Unsicherheiten und Irritationen in der Umsetzung des Verhaltenskodex im Alltag zeitnah besprochen und wird eine konstruktive Feedbackkultur aufgebaut?

Moderierte Teamgefässe

- ☐ Wird die Umsetzung des Verhaltenskodex in moderierten Teamgefässen (z.B. Supervision, Intervention) wiederkehrend besprochen?

Einbezug der begleiteten Menschen

- ☐ Werden die begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen adressat*innengerecht in die Erarbeitung und Verankerung des Verhaltenskodex einbezogen?

Qualitätssicherung durch Führung

- ☐ Wird das Risikomanagement von den Führungspersonen wiederkehrend zum Thema in Führungsgesprächen gemacht (z.B. bilaterale Gespräche, Mitarbeitendengespräche) und wird darin die Führungsaufgabe aktiv wahrgenommen?

Leitfaden BeM

- ☐ Sind die erlaubten freiheits- und bewegungseinschränkenden Massnahmen und Abläufe institutionell in einem Leitfaden verankert?

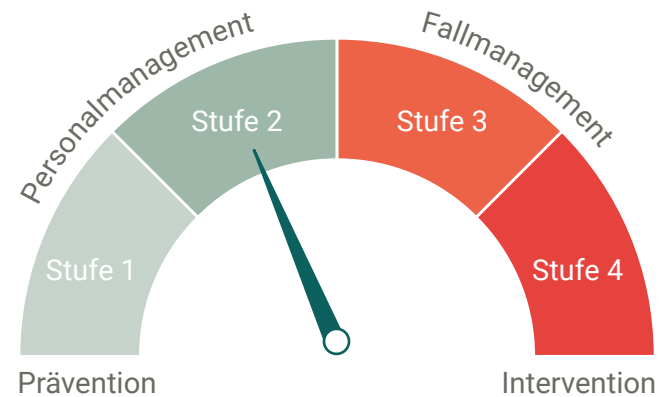
Wie stellen wir sicher, dass alle in die Erarbeitung des Verhaltenskodex einbezogen werden?

4.3 Führen

Der Schutz vor Machtmissbrauch muss als Leitungsaufgabe wahrgenommen werden und in alle Führungs- und Personalprozesse einfließen.

Die Massnahmen beginnen bereits beim Anstellungsprozess. Beim Bewerbungsgespräch wird das Thema Machtmissbrauch thematisiert und es werden Offenheit und Diskussionsbereitschaft in Bezug auf dieses Thema vorausgesetzt. Bei jeder Anstellung sind der Privat- und der Sonderprivatauszug sowie spezifische Referenzen früherer Arbeitgebenden einzuholen. Der Umgang mit Rollenklarheit und internen Richtlinien, wie einem Verhaltenskodex zu Risikosituationen, wird explizit erfragt. Der Schutz der betreuten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen rechtfertigt die regelmässige Einforderung eines Privat- und Sonderprivatauszugs.

Der Verhaltenskodex wird – idealerweise als Bestandteil des Arbeitsvertrags – unterschrieben und verpflichtet die Mitarbeitenden zur verbindlichen Einhaltung der fachlichen Qualitätsstandards im Hinblick auf einen professionellen und berufsethischen Umgang mit ihrer Machtposition. Gleichzeitig wird deutlich gemacht, dass im Fall einer wiederholten, intransparenten und nicht schlüssig begründeten Abweichung Auflagen bzw. arbeitsrechtliche Sanktionen ergriffen werden. Eine zugewandte und klare Führung fördert die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden rund um Risikosituationen ihres Alltags. In den regelmässig stattfindenden Führungsgefässen (bilaterale Gespräche, Mitarbeitendengespräch) wird die Qualität der Beziehungsgestaltung zu den begleiteten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen thematisiert und konstruktiv unterstützt.



Bei Fehlverhalten rund um Nähe und Distanz sowie anderen Risikosituationen (z.B. intransparente Übertretungen des Verhaltenskodex) werden Mitarbeitende aktiv begleitet sowie entsprechende Auflagen (z.B. Supervision) gemacht und zur Verfügung gestellt. Berufliches Fehlverhalten im nicht strafrechtlichen Bereich wird mit einem klaren Führungsprozess korrigiert. Wiederholte und nicht schlüssig begründete Abweichungen von Qualitätsstandards werden nicht geduldet. Sie können zu Auflagen und bei erneuter Missachtung zum Abbruch des Arbeitsverhältnisses führen. Entsprechende Entscheide werden im Rahmen der Pflicht zu einem wahrheitsgemässen Arbeitszeugnis transparent gemacht.

Fragen zum Personalmanagement

Personalauswahl

- ☐ Werden die Massnahmen zum Schutz vor Machtmissbrauch im Bewerbungsprozess aufgezeigt und wird der Umgang der Bewerbenden mit Macht abgefragt?

Privat- und Sonderprivatauszug

- ☐ Wurden der Privat- und der Sonderprivatauszug aller Fach- und Führungspersonen geprüft? Wird die Prüfung in einem angemessenen Zyklus erneuert?

Einarbeitungsphase

- ☐ Werden Mitarbeitende im Onboarding-Prozess zu ihren Handlungsmöglichkeiten und -pflichten rund um Grenzverletzungen und Machtmissbrauch geschult?

Qualitätssicherung

- ☐ Werden Mitarbeitende zu den Qualitätsstandards bezüglich der Beziehungsgestaltung und der Umsetzung des Verhaltenskodex durch die Leitung unterstützt und geführt?

Führungsprozess bei Fehlverhalten

- ☐ Ist festgehalten, wie und wann bei Fehlverhalten ohne strafrechtliche Relevanz Führungsmassnahmen (z.B. Auflagen, Verwarnung, Kündigung) umgesetzt und dokumentiert werden?

Schwierige Führungsgesprächen

- ☐ Verfügen die Leitungspersonen über genügend Sicherheit im Umgang mit anspruchsvollen Führungsgesprächen rund um Fehlverhalten ohne strafrechtliche Relevanz?

Zeugnisse und Referenzen

- ☐ Werden dokumentiertes Fehlverhalten und Übertretungen von internen Richtlinien, welche zur Trennung geführt haben, im Arbeitszeugnis und in den Referenzen wahrheitsgemäss und arbeitsrechtlich korrekt formuliert?

Verfügen unsere Führungspersonen über die nötige Zeit, Sicherheit und Fachkompetenz, um ihre Führungsaufgaben in der Prävention wahrzunehmen?

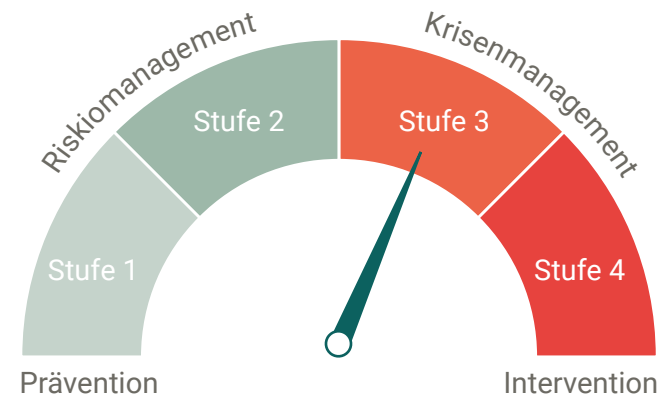
4.4 Melden

Es ist unabdingbar, für Vorfälle auf den Stufen 3 und 4 niederschwellige interne und externe Meldewege anzubieten. Es lohnt sich zu überlegen, wo diese im Organigramm verortet werden. Meldestrukturen müssen für alle Beteiligten leicht zugänglich sein. Für begleitete Kinder, Jugendliche und Erwachsene ist es besonders wichtig, dass sie die Meldepersonen kennen und ihnen vertrauen. Für die Mitarbeitenden ist es entscheidend, dass die Meldepersonen unabhängig agieren, frei von Loyalitäten im Team sind und keine Personalverantwortung haben. Idealerweise ist die interne Meldestelle als eigenständige Stabstelle organisiert und wird durch eine externe Meldestelle ergänzt.

Bei der Bearbeitung von Meldungen ist es wichtig, zunächst eine grobe Gefährdungseinschätzung zu machen und diese in eine der vier Stufen einzuordnen. Jeder Stufe sind Prozesse, Handlungsmöglichkeiten und Pflichten zugewiesen.

Um gute Meldestrukturen zu gewährleisten, müssen die Aufgaben, Zuständigkeiten und Abläufe festgelegt und kommuniziert werden. Es ist wichtig, dass die Prozesse regelmässig weiterentwickelt werden. Nur durch kontinuierliche Verbesserungen und eine klare Trennung der Befugnisse kann sichergestellt werden, dass die Meldestrukturen effektiv arbeiten und nicht selbst zu einem Instrument von Machtmissbrauch werden.

Die Grundlage für funktionierende Meldestrukturen ist eine beschwerdefreundliche Kultur. Diese entsteht, wenn alle ohne Angst vor negativen Konsequenzen, Stigmatisierungen oder Beziehungsabbrüchen ihre Anliegen vorbringen können – auch und insbesondere in Machtgefällen. Im Gegensatz zu Stufe 3 und 4 kann und soll bei Irritationen und Grenzüberschreitungen (Stufe 1 und 2) eine konstruktive Kritikkultur greifen, in der Irritationen und Grenzüberschreitungen angesprochen werden. Diese Besprechbarkeitskultur – im Gegensatz zur Meldekultur – ist auf Stufe 1 und 2 unerlässlich, um Transparenz und Vertrauen zu schaffen. Meldestrukturen können auch für das Team und die Leitung Impulse, Unterstützung und einen Rahmen für Reflexion bieten, haben jedoch auf Stufe 1 und 2 nicht den Lead.



Stufe 1: Irritationen besprechen: Das zeitnahe Ansprechen und Klären auf Teamebene sind ebenso zentral wie die Vereinbarung von Standards. Eine Teamkultur, die kritische Feedbacks und gemeinsames Lernen fördert, legt den Grundstein für eine Kultur der Besprechbarkeit und damit für eine wirkungsvolle Prävention.

Stufe 2: Grenzüberschreitungen stoppen: Ein zeitnahe kritisches Feedback mit klaren Vereinbarungen durch die Führung ist unerlässlich, um die Qualität zu sichern und zu korrigieren.

Stufe 3: Übergriffe/berufsethische Verstösse melden: Ab Stufe 3 muss über die internen oder externen Beschwerdewege eine Meldung gemacht werden. Dies aktiviert Führungspersonen oder den Krisenstab, damit konkrete Massnahmen erlassen werden. Meldungen zu sexuellen Übergriffen oder zum Verdacht auf sexuelle Ausbeutung (Straftat) werden direkt auf Stufe 4 verortet bzw. es wird direkt der Krisenstab involviert (Stufe 4).

Stufe 4: Straftaten melden: Bei Verdacht auf Straftaten haben alle – auch die interne Meldestelle selbst – eine interne Meldepflicht an einen vordefinierten Krisenstab. Dieser erwägt, initiiert und koordiniert alle weiteren Schritte.

Fragen zum Meldemanagement

Fehlerkultur/roter Teppich für Fehler

- ☐ Wird eine Fehler- und Kritikkultur gefördert, welche das Anbringen von Kritik, Beschwerden und Meldungen erleichtert?

Unbefangenheit der Meldestelle

- ☐ Wird die Meldestelle von einer Person geleitet, die unabhängig agieren kann, frei von Loyalitäten im Team ist und keine Personalverantwortung hat?

Meldepflicht

- ☐ Sind die Mitarbeitenden und freiwillig Tätigen über gesetzliche und institutionsspezifische Meldepflichten informiert?

Aufgaben und Schnittstellen des Meldewesens

- ☐ Existieren für das Meldewesen ein Pflichtenheft (inklusive der geklärten Schnittstelle zur Beschwerdeinstanz/Linie) und definierte Stellenprozente?

Sparring-Partner*in

- ☐ Wird der für Meldungen zuständigen Person eine externe Sparringpartner*in an die Seite gestellt bzw. wird sie mit einer externen Meldestelle ergänzt, welche Vorfälle von aussen beurteilen kann?

Fachkompetenz im Themenbereich

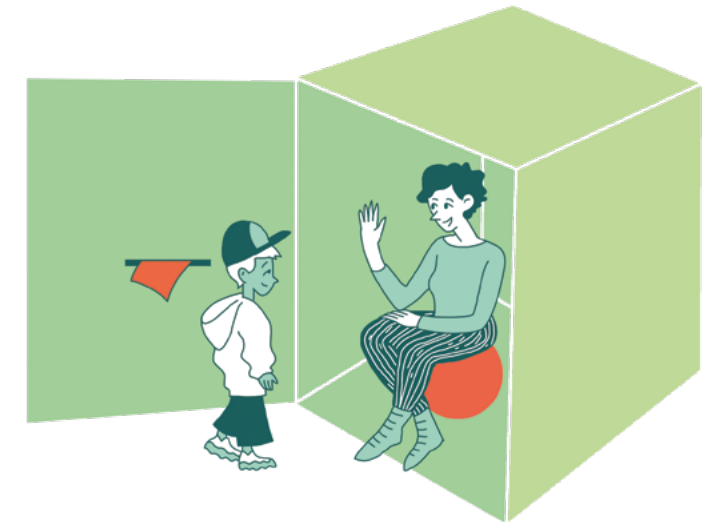
- ☐ Ist die für Meldungen zuständige Person gut eingeführt und verfügt sie über die notwendige thematische Fach- sowie Begleit- und Triagekompetenz bei Grenzverletzungen ohne strafrechtliche Relevanz?

Bekanntheit

- ☐ Sind die internen Meldewege den Mitarbeitenden, den begleiteten Kindern, Jugendlichen oder Erwachsenen sowie den Eltern und Erziehungsberechtigten bekannt?

Kommunikation der Gos/No-Gos

- ☐ Wie werden begleitete Kinder, Jugendliche und Erwachsene sowie deren Eltern, Angehörige und gesetzliche Vertretungen über Gos und No-Gos der Mitarbeitenden informiert (z.B. anhand eines Verhaltenskodex)?



Transparenter, definierter Beschwerdeprozess

- ☐ Ist transparent und für alle Anspruchsgruppen verständlich kommuniziert, was nach einer Meldung passiert und welche Schritte folgen?

Niederschwellige Zugänge

- ☐ Sind die Meldewege im Alltag barrierefrei zugänglich (z.B. Unterstützte Kommunikation, einfache Sprache, rollstuhlgängig)?

Professionelle Dokumentation von Meldungen

- ☐ Werden die Meldungen sachdienlich und datenschutzkonform mit einem standardisierten Erfassungsformular dokumentiert, regelmässig ausgewertet und an die relevanten Stellen (Geschäftsleitung, Trägerschaft) kommuniziert?

Wie erleichtern wir begleiteten Personen die Meldung von Machtmissbrauch?

4.5 Aufdecken

Bei einer Vermutung auf massive berufsethische Verstösse oder Verdacht auf Straftaten ergeben sich während des gesamten Klärungsprozesses Bedürfnisse und Fragen der Organisation – oft über eine geraume Zeit hinweg. Sowohl bei einschneidenden arbeitsrechtlichen Konsequenzen als auch im Fall einer Strafanzeige sind in der Organisation selbst eine Reihe von Entscheidungen und Massnahmen erforderlich. Dabei gilt es, Ungewissheiten auszuhalten sowie zeitnah und gleichzeitig sorgfältig zu agieren. Um auf den Ernstfall vorbereitet zu sein, braucht es daher einen proaktiv definierten Interventionsablauf mit klar verorteter Fallführung eines Interventionsgremiums auf der Führungsebene der Organisation. Eine Grundregel der Intervention ist, dass keine Einzelpersonen, sondern immer Gremien Entscheidungen fällen, damit eine ausgewogene Reflexion erfolgen kann und Einzelpersonen die Last nicht alleine tragen. Jede Institution definiert einen Krisenstab mit einem klaren Aufgabenprofil, welches sich in drei C zusammenfassen lässt: Care (Betreuung), Command (Entscheide), Communication (Kommunikation).

Command: Der Krisenstab sorgt für unmittelbare Schutzmassnahmen zugunsten des Opfers, ergreift arbeitsrechtliche Massnahmen (z.B. Freistellung) und leitet gegebenenfalls ein strafrechtliches Verfahren ein. Dies erfordert juristische Expertise sowie die Begleitung durch Fachpersonen. Für die Anzeigeberatung wird empfohlen, die anonyme Beratung der Kantonspolizei, welche in grösseren Kantonen vorhanden ist, zu beanspruchen. Weitere Expertise bringen die Opferberatungsstellen, Kinderschutzgruppen, spezialisierte Anwält*innen oder Fachpersonen aus der Notfallpsychologie.

Care: Der Krisenstab ist dafür zuständig, dass sowohl die Betroffenen (Opfer, Eltern, meldende Person) als auch der oder die Beschuldigte die notwendige Unterstützung erhalten und die betroffenen Teams während länger andauernder Klärungsprozesse möglichst stabil bleiben. Zur Bewältigung solcher komplexen Herausforderungen ist die Unterstützung durch die lokale Opferberatung oder weitere Fachstellen sinnvoll.

Communication: Der Krisenstab koordiniert den Informationsfluss zwischen den Betroffenen (begleitete Kinder, Jugendliche, Erwachsene), Eltern, gesetzlichen Vertretungen, meldenden Personen, Mitarbeitenden sowie der Organisation und den Behörden – stets unter Wahrung der Persönlichkeitsrechte aller Beteiligten. Um Vertraulichkeit zu garantieren, bleibt der Austausch auf den Krisenstab beschränkt. Medienanfragen werden ausschliesslich durch eine vorab bestimmte Person zeitnah, einheitlich und rechtskonform mit vorbereiteten Stellungnahmen beantwortet.



Fragen zum Krisenmanagement

Klare Prozesse/Interventionsablauf

- ☐ Verfügt die Institution über einen praxistauglichen Interventionsablauf für den Krisenfall, resp. bei Verdacht auf Straftaten oder Vermutung auf schwerwiegenden berufsethischen Verstoß?

Klare Zuständigkeiten/Fallführungsgremium

- ☐ Ist geklärt, welche Personen zum Fallführungsgremium gehören, welches im Krisenfall einberufen wird?

Rollen und Aufgaben

- ☐ Sind die Rollen und Aufgaben im Krisenfall allen involvierten Beteiligten (Krisenstab, Beschwerdeinstanz, Meldestelle) klar?

Fachkompetenz/Krisenstab

- ☐ Wird sichergestellt, dass der Krisenstab für den Ernstfall über ausreichende Fachkompetenz verfügt?

Vernetzung/Fachstellen

- ☐ Sind im Krisenfall externe unbefangene Fachstellen bekannt und stehen diese dem Interventionsgremium im Ernstfall in allen Betreuungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsfragen zur Seite?

Krisenkommunikation

- ☐ Wird sichergestellt, dass im Ernstfall koordiniert, traumasensibel und opfergerecht kommuniziert wird?

Betroffene

- ☐ Wie wird gewährleistet, dass Betroffene parteilich begleitet werden?

Beschuldigte

- ☐ Wie wird sichergestellt, dass Beschuldigte nicht zu früh mit einem Verdacht auf Straftaten, insbesondere auf Sexualstraftaten, konfrontiert werden?

Wie stellen wir sicher, dass Opfer nicht retraumatisiert werden?

4.6 Nachsorgen

Nach dem Fallabschluss folgt die Aufarbeitung, um daraus zu lernen und gestärkt nach vorne zu blicken. Bevor in einer Organisation wieder Normalität einkehren kann, muss der tragende Boden dafür erneut geschaffen werden.

Bei der emotionalen Nachsorge geht es darum, die Beteiligten – begleitete Kinder, Jugendliche, Erwachsene, Zeug*innen, Teammitarbeitende sowie Eltern und Erziehungsberechtigte – dabei zu unterstützen, das Erlebte zu verarbeiten. Bleiben Belastungen und negative Eindrücke unaufgearbeitet zurück, besteht das Risiko, dass zukünftig Fälle nicht fachlich angemessen bearbeitet werden können. Für das Team geht es um die Überwindung des Schockzustandes, der häufig aus Fällen schwerwiegender psychischer, physischer, spiritueller oder sexualisierter Gewalt resultiert, sowie um eine schrittweise Rückkehr in den Alltag. Auch die Betroffenen haben das Recht auf eine umfassende Nachsorge. Zudem sollte langfristigen psychischen Belastungen oder Erkrankungen vorgebeugt werden. Daher ist es wichtig, diesem Prozess ausreichend Zeit und Ressourcen einzuräumen – beispielsweise durch externe Inter- oder Supervision. Auch im Fall einer Falschanschuldigung ist eine sorgfältige Nachsorge dringend angezeigt. Falls der interne Aufarbeitungsprozess für einzelne Beteiligte nicht ausreicht, sollte eine Triage an externe professionelle Beratungsstellen erfolgen.

Die organisationale Nachsorge umfasst eine systematische Analyse der Fälle sowie eine kritische Reflexion der institutionellen Kommunikations- und Handlungsabläufe. Dabei werden Fragen gestellt wie: Wie sind die Dynamiken in unseren Strukturen entstanden? Welche Gegebenheiten haben es Tatpersonen ermöglicht, sich Zugang zu verschaffen? Welche Strukturen haben dazu geführt, dass der Fall – gegebenenfalls erst jetzt – bekannt werden konnte? Welche Erkenntnisse liefert uns der Fall für unsere Präventionsarbeit gegen Machtmissbrauch insgesamt? Und wo liegen unsere «blinden Flecken»? Dieser Schritt dient der Identifizierung von organisationalen Lücken und Fehlerquellen in der Prävention und in der Fallbearbeitung, ohne Schuldzuweisungen vorzunehmen. Die gewonnenen Erkenntnisse flies-

sen anschliessend in die Weiterentwicklung des Schutzkonzeptes und in die Präventionsarbeit. Das Resultat der organisationalen Aufarbeitung ist eine bewusste Entscheidung zur Veränderung der bestehenden Schutzbemühungen. Eine externe Unterstützung ist für den Erfolg des gesamten Prozesses empfohlen.

Fragen rund um die Nachsorge

Zeit und Entlastung

- ☐ Wird für die Nachsorge genügend Zeit zwecks Entlastung im Alltag zur Verfügung gestellt?

Nachsorge für direkt Betroffene (Opfer von Machtmissbrauch)

- ☐ Sind externe Fachstellen oder Therapeut*innen für eine Nachbetreuung der Betroffenen definiert?

Nachsorge für meldende Personen

- ☐ Sind die internen Zuständigkeiten für die Nachsorge von meldenden Personen oder Zeug*innen festgelegt?

Nachsorge für zu rehabilitierende Personen

- ☐ Sind externe Fachstellen oder Therapeut*innen für zu Unrecht Beschuldigte definiert?

Nachsorge für beteiligte Teams

- ☐ Sind Fachstellen und/oder Beratungspersonen definiert, welche das Team resp. die Beteiligten nach einem Vorfall begleiten (Supervision)?

Organisationale Analyse

- ☐ Sind externe Fachpersonen definiert, welche die nachträgliche Analyse der Fallbearbeitung unterstützen und den Prozess moderieren?

Lernfeld

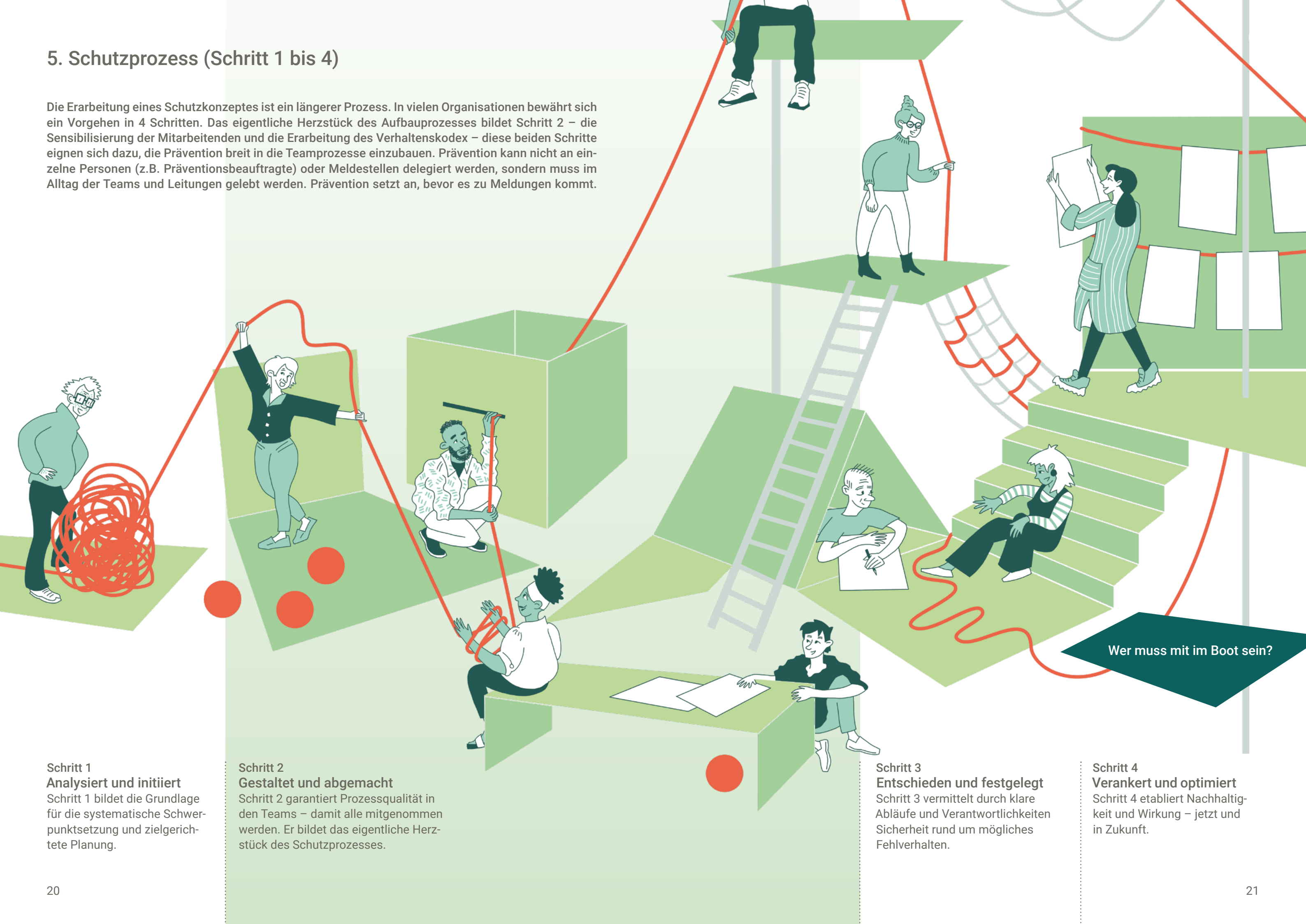
- ☐ Wie fließen Erkenntnisse und Einsichten aus der Nachsorge in das Schutzkonzept und die tägliche Präventionsarbeit ein?

Wie schaffen wir Raum für das Unvorstellbare und damit verbundene Gefühle von Wut, Trauer, Schuld oder Scham?



5. Schutzprozess (Schritt 1 bis 4)

Die Erarbeitung eines Schutzkonzeptes ist ein längerer Prozess. In vielen Organisationen bewährt sich ein Vorgehen in 4 Schritten. Das eigentliche Herzstück des Aufbauprozesses bildet Schritt 2 – die Sensibilisierung der Mitarbeitenden und die Erarbeitung des Verhaltenskodex – diese beiden Schritte eignen sich dazu, die Prävention breit in die Teamprozesse einzubauen. Prävention kann nicht an einzelne Personen (z.B. Präventionsbeauftragte) oder Meldestellen delegiert werden, sondern muss im Alltag der Teams und Leitungen gelebt werden. Prävention setzt an, bevor es zu Meldungen kommt.



Schritt 1
Analysiert und initiiert
Schritt 1 bildet die Grundlage für die systematische Schwerpunktsetzung und zielgerichtete Planung.

Schritt 2
Gestaltet und abgemacht
Schritt 2 garantiert Prozessqualität in den Teams – damit alle mitgenommen werden. Er bildet das eigentliche Herzstück des Schutzprozesses.

Schritt 3
Entschieden und festgelegt
Schritt 3 vermittelt durch klare Abläufe und Verantwortlichkeiten Sicherheit rund um mögliches Fehlverhalten.

Schritt 4
Verankert und optimiert
Schritt 4 etabliert Nachhaltigkeit und Wirkung – jetzt und in Zukunft.

5.1 Aufbauprozess (Schritt 1 bis 3)

Schritt 1: Analysiert und initiiert

Analysiert: Der Schutzprozess beginnt mit einer Analyse des Handlungsbedarfs rund um Machtmissbrauch sowie der Bewertung der bisherigen Massnahmen zur Prävention und Intervention von Machtmissbrauch.

Initiiert: Danach wird der Prozess mit einem Kick-off – einem gemeinsamen Start – zur gemeinsamen Machtreflexion initiiert. Darin findet eine Auseinandersetzung zu den verschiedenen Formen und Schweregraden von Machtmissbrauch statt. Zudem werden ein Verständnis und eine Übersicht für den anstehenden systematischen und partizipativen Schutzprozess geschaffen. Der Kick-off kann in grossen Organisationen zunächst auf der Kaderebene stattfinden, bei kleinen Organisationen auch mit den Mitarbeitenden.

Schritt 2: Gestaltet und abgemacht

Gestaltet: In allen Tätigkeitsfeldern wird mittels Schulungen die Basis für ein partizipatives Risikomanagement gelegt. Die Sensibilisierung für die unterschiedlichen Missbrauchsformen schafft die Grundlage für die ehrliche Auseinandersetzung mit Risikosituationen des Alltags. Die an den Schulungen partizipativ gesammelten Risikosituationen dienen als Grundlage für eine Arbeitsgruppe «Verhaltenskodex».

Abgemacht: In einer Arbeitsgruppe «Verhaltenskodex» wird mit Vertreter*innen aus allen Kernaufgaben/Risikobereichen ein verbindlicher Verhaltenskodex entwickelt; dieser wird breit abgestützt und in eine Vernehmlassung gegeben, damit er im Alltag greift und ausreichend konkret ist. Zudem werden Team- und Führungsprozesse rund um den Verhaltenskodex abgemacht.

Schritt 3: Entschieden und festgelegt

Entschieden: In einer Arbeitsgruppe auf der Ebene des Kaders wird über die zu etablierenden Melde- und Krisenstrukturen entschieden und es werden allfällige Stellen geschaffen. Dieser Schritt ist nicht als Team, sondern als Führungsprozess zu gestalten. In der Arbeitsgruppe vertreten sind z.B. Geschäftsleitung, Meldestelle, Vertretung der Bereichsleitung, Personalabteilung, Kommunikation und Rechtsdienst.

Festgelegt: Die Abläufe im Umgang mit Meldungen und Krisensituationen werden festgelegt. Alle Massnahmen in den sechs Handlungsfeldern werden in einem Schutzkonzept festgehalten und den Akteur*innen zielgruppengerecht zugänglich gemacht.

Wo ist Unterstützung und
wo Widerstand zu erwarten?

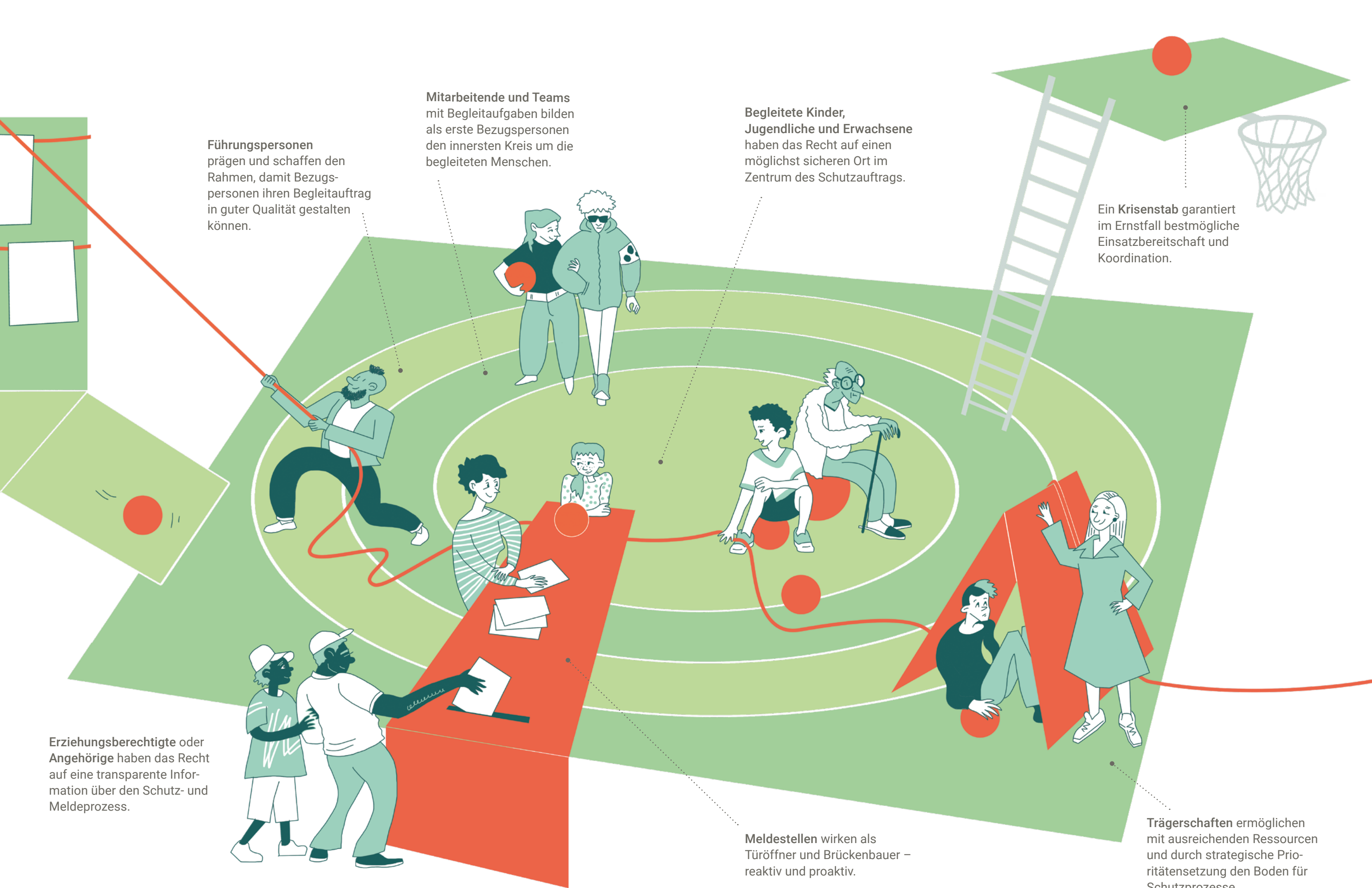
5.2 Verankerungsprozess (Schritt 4)

Schritt 4: Verankert und optimiert

Verankert: Damit ein Schutzkonzept im Alltag seine volle Wirkung entfalten kann, müssen die präventiven Massnahmen strukturell in die Führungs-, Support- und Kernprozesse der Organisation integriert werden. Dies erfordert eine sorgfältige Planung, bei der nicht nur die notwendigen Ressourcen bereitgestellt, sondern auch die unterschiedlichen Akteur*innen aktiviert werden.

Optimiert: Schutzmassnahmen müssen periodisch evaluiert und verbessert werden. Diese Zyklen helfen dabei, die Prävention wachzuhalten, zu verbessern und zu vertiefen.





Führungspersonen prägen und schaffen den Rahmen, damit Bezugspersonen ihren Begleitauftrag in guter Qualität gestalten können.

Mitarbeitende und Teams mit Begleitaufgaben bilden als erste Bezugspersonen den innersten Kreis um die begleiteten Menschen.

Begleitete Kinder, Jugendliche und Erwachsene haben das Recht auf einen möglichst sicheren Ort im Zentrum des Schutzauftrags.

Ein **Krisenstab** garantiert im Ernstfall bestmögliche Einsatzbereitschaft und Koordination.

Erziehungsberechtigte oder Angehörige haben das Recht auf eine transparente Information über den Schutz- und Meldeprozess.

Meldestellen wirken als Türöffner und Brückenbauer – reaktiv und proaktiv.

Trägerschaften ermöglichen mit ausreichenden Ressourcen und durch strategische Prioritätensetzung den Boden für Schutzprozesse.

Fragen zum Verankerungsprozess

Team/Teamleitung

- ☐ Wie wird eine Kultur der Besprechbarkeit im Alltag gelebt (z.B. durch zeitnahe sachlich-kritische Rückmeldungen auf konkretes Verhalten)?
- ☐ Wie wird die Umsetzung des Verhaltenskodex bei den Mitarbeitenden im Alltag präsent gehalten (z.B. durch regelmässiges Besprechen von herausfordernden Alltagssituationen in bilateralen Gesprächen)?
- ☐ Wie werden der Austausch und die kritische Rückmeldung zur Gestaltung einzelner Standards des Verhaltenskodex im Alltag sichergestellt (z.B. durch ein fixes Traktandum in der Teamsitzung)?
- ☐ Wie kann die Gestaltung von Risikosituationen in Machtgefällen in der Super- und Intervention aufgenommen werden (z.B. durch Fallanalysen, kollegiale Beratung)?
- ☐ Wann und wie werden die Mitarbeitenden über gesetzliche und interne Meldepflichten informiert (z.B. durch Schulungen, Merkblätter im Onboarding)?
- ☐ Wie wird sichergestellt, dass Mitarbeitende den Betreuten die für sie relevanten Inhalte des Verhaltenskodex verständlich vermitteln (z.B. Flyer in einfacher Sprache, Unterstützte Kommunikation)?
- ☐ ...

Begleitete Kinder, Jugendliche und Erwachsene

- ☐ Wie werden den Schutzbedürftigen die Inhalte des Verhaltenskodex vermittelt (z.B. durch Flyer in einfacher Sprache und/oder mit Symbolen, regelmässige Thematisierung)?
- ☐ Wie werden ihnen ihre Rechte vertraut gemacht (z.B. Unterrichtsmodule, Infomaterial in leichter Sprache)?
- ☐ Wie werden Beschwerdewege und Meldestellen zugänglich gemacht (z.B. Flyer in einfacher Sprache, Button auf der Website, persönliche Erklärungen)?
- ☐ Welche Angebote ermächtigen und stärken die begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen (z.B. Workshops zur 7-Punkte-Prävention)?
- ☐ ...

Personalabteilung/Geschäftsleitung

- ☐ Wie wird der Umgang mit Macht im Bewerbungsprozess thematisiert (z.B. durch gezielte Fragen, Präsentation des Verhaltenskodex, Verweis auf Leitbild)?
- ☐ Wie ist das Einholen der Privat- und Sonderprivatauszüge im Anstellungsprozess verankert?
- ☐ Wie wird das Schutzkonzept im Onboarding aufgenommen (z.B. durch Schulungen, Verweis auf interne Dokumente) und ist dies in den Prozessdokumenten festgehalten?
- ☐ Mit welchen Fragen wird der Umgang mit Macht und die Gestaltung von Nähe im Mitarbeitendengespräch thematisiert (z.B. durch Ergänzung von Fragen im MAG-Raster)?
- ☐ Wie wird die regelmässige Weiterbildung im Team zu psychischer, körperlicher und/oder sexualisierter Gewalt sichergestellt (z.B. durch Schulungskonzept)?
- ☐ Gibt es korrekte Formulierungen für Arbeitszeugnisse und Referenzauskünfte bei Kündigungen aufgrund von Übertretungen von internen Richtlinien (z.B. Verhaltenskodex)?
- ☐ Ist das Thema Umgang mit Macht in den Führungsgrundsätzen verankert?
- ☐ Ist der Verhaltenskodex verbindlich im Arbeitsvertrag verankert (z.B. als Anlage zum Vertrag, verpflichtende Unterzeichnung)?
- ☐ Wie werden Führungspersonen in anspruchsvollen Führungsgesprächen gestärkt (z.B. durch Führungskoaching, Supportprozesse der Personalabteilung, Einbau in Führungsgrundsätze)?
- ☐ Gibt es klare Prozesse bei Fehlverhalten ohne strafrechtliche Relevanz (z.B. durch klar definierte Massnahmen wie Auflagen, Verwarnung oder Kündigung)? Wie werden Reflexionsschlaufen mit einer allfälligen internen Meldestelle verankert?
- ☐ ...

Trägerschaft

- ☐ Sind die zentralen Werte rund um das Thema Macht im Leitbild integriert (z.B. Formulierungen zu Integrität, Schutzverantwortung)?
- ☐ Wird im Leitbild die eigene Verantwortung für den Schutz von begleiteten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen vor psychischem, körperlichem und sexualisiertem Machtmissbrauch explizit benannt?
- ☐ Gibt es eine übergeordnete Risikoanalyse der Trägerschaft, welche die systemischen Risiken zum Thema Machtmissbrauch adressiert (z.B. ein Check)?
- ☐ Ist die Trägerschaft zu allen Unterlagen des Schutzkonzeptes instruiert (z.B. durch Kurzschulung, persönliche Einführung)?
- ☐ Ist die Trägerschaft im Krisenstab vertreten und dafür geschult (z.B. durch Ergänzung im Stellenbeschrieb, regelmässige Refresher)?
- ☐ ...

Erziehungsberechtigte, Angehörige und gesetzliche Vertretungen

- ☐ Wie werden Erziehungsberechtigte und Angehörige über das Schutzkonzept und andere präventive Instrumente, wie den Verhaltenskodex, informiert (z.B. über die Webseite, Elternabende, Infobriefe)?
- ☐ Wo können Erziehungsberechtigte und Angehörige Unsicherheiten, Irritationen oder Verdachtsmomente melden (z.B. via Meldestellen-Telefon, Kontaktformular, persönliche Ansprechperson)?
- ☐ ...

Krisenstab/Interventionsgremium

- ☐ Ist bei Verdacht auf eine Straftat oder einen schwerwiegenden Verstoss gegen die Integrität und Würde der begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen ein klar definierter Interventionsablauf vorhanden?
- ☐ Ist eine Liste mit externen Fachstellen im Bereich der drei C (Command, Care, Communication) erstellt und kennen wir das genaue Angebot dieser Fachstellen?
- ☐ Ist eine Kooperation mit einer Fachstelle im Bereich der drei C etabliert?
- ☐ Wie wird sichergestellt, dass der Krisenstab gut zusammenarbeitet und über ausreichende Fachkompetenz verfügt (z.B. durch regelmässige Kurzschulungen, Trockenübungen)?
- ☐ Wie wird die Arbeit des Krisenstabes jährlich ausgewertet (z.B. Report z.H. der Trägerschaft und Meldestelle, Reflexion der Zusammenarbeit)?
- ☐ ...

Meldestelle

- ☐ Wie ist sichergestellt, dass alle begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen, Mitarbeitenden, Freiwilligen, Erziehungsberechtigten und Angehörigen die Meldewege kennen (z.B. Flyer in leichter Sprache, Plakate, Hinweis auf der Webseite, persönliche Vorstellung der Meldestelle)?
- ☐ Wie werden Meldungen erfasst und dokumentiert?
- ☐ Wie ist sichergestellt, dass die Meldungen datenschutzkonform erfasst und dokumentiert werden (z.B. in einem Dokumentationskonzept)?
- ☐ Wie wird die Arbeit der Meldestelle regelmässig ausgewertet (klarer Ablauf, Check des Pflichtenhefts)?
- ☐ Wie wird sichergestellt, dass das Fachwissen der Meldestelle aktuell bleibt (z.B. durch Weiterbildungen, Teilnahme an Supervisionsgefässen mit anderen Meldestellen)?
- ☐ ...

Wie halten wir die
Prävention wach und machen
Nägel mit Köpfen?

6. Gelingensbedingungen

Partizipation

Alle können und sollen den Ball der Prävention zu sich nehmen.

Schutzkonzepte entstehen nicht am Schreibtisch und sind in der Schublade wirkungslos. Präventive Massnahmen können nur greifen, wenn sie von sensibilisierten und ermächtigten Menschen getragen und gestaltet werden und damit die Kultur und den Alltag prägen. Dabei ist die Partizipation aller Akteur*innen sowohl im Aufbau als auch in der Verankerung von Schutzkonzepten ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die aktive Einbindung der begleiteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen im Aufbau von Schutzkonzepten ermächtigt diese, sich danach auch im Alltag einzubringen.

Führungsverantwortung

Der Ball muss immer wieder der Führung zugespielt werden.

Prävention von Machtmissbrauch ist eine Führungsaufgabe und ein Prozess, der von oben angestossen und getragen werden muss. Präventive Massnahmen können nur greifen, wenn Führungspersonen diese ganz klar auf ihre Agenda setzen und zur prioritären Aufgabe erklären. Massnahmen, die lediglich von unten kommen oder an Meldestellen delegiert werden, sind nur dann wirkungsvoll, wenn sie die Führungsebene ebenfalls in die Verantwortung nehmen. Und: Prävention geht die Schwachstellen einer Organisation an und erhöht deren Qualität. Auch hier liegt die Hauptverantwortung bei der Leitung.

Kultur der Besprechbarkeit

Die Regeln des Zusammenspiels müssen ausgehandelt werden.

Ein regelmässiger Austausch über die professionelle Gestaltung von Risikosituationen im Alltag bildet die wirksamste Schwelle für Machtmissbrauch. Wenn Teammitglieder sich gegenseitig konstruktives, kritisches Feedback geben und Fehler als wertvolle Lernressource anerkannt sind, wird ein Klima geschaffen, in dem auch unangenehme Themen offen angesprochen werden können. Eine Kultur der Besprechbarkeit schafft einen angstfreien Raum und minimiert das Risiko von Machtmissbrauch, da kritische Situationen frühzeitig erkannt, angesprochen und gemeinsam angegangen werden.

Organisationsentwicklung

Erst die Spielkultur und Spielstruktur lassen Wirkung entfalten.

Prävention von Machtmissbrauch ist eine organisationale Aufgabe und stösst einen Kulturwandel an. Sie ist nicht an Einzelpersonen delegierbar, auch wenn alle Führungs- und Fachpersonen mit ihren Haltungen und ihrem Verhalten eine Teilverantwortung tragen. Der Aufbau eines Schutzprozesses ist als ein Organisationsentwicklungsprozess zu verstehen, der zielgerichtet, systematisch und strukturiert ausgerichtet wird. Organisationsentwicklung bedeutet, dass Prozesse und Strukturen optimiert oder transformiert und gewandelt werden.

Strategie und Expertise

Der Ball muss taktisch und strategisch klug gespielt werden.

Prävention von Machtmissbrauch muss strategisch ausgerichtet werden. Viele Machtmissbräuche sind strategisch aufgebaut – insbesondere Sexualstraftaten. Institutionelle Prävention muss deshalb genauso bedacht sein. Punktuelle Schnellschüsse sind kontraproduktiv und schaffen eine Scheinsicherheit. Gut gemeinte Absichtserklärungen ohne Konkretisierung auf der Handlungsebene schaffen blinde Flecken. Deshalb lohnt sich der Beizug von externen Expert*innen/Fachstellen, welche Fallen und Stolpersteine kennen sowie Widerständen oder Alibiübungen mit Fachlichkeit entgegentreten können.

Ressourcen

Erst genügend Ressourcen ermöglichen ein tragendes Spielfeld.

Sowohl im Aufbau als auch in der Verankerung der Massnahmen braucht die Prävention von Machtmissbrauch in Organisationen zeitliche und personelle Ressourcen. Gerade in Organisationen mit wenig Ressourcen steigt – nicht nur punkto Prävention – das Risiko von Grenzverletzungen und Machtmissbrauch. Tatpersonen sind deshalb gehäuft in niederstrukturierten und ressourcenschwachen Organisationen anzutreffen. Fehlt es an Ressourcen, trifft es die Organisationen gleich doppelt: Die Prävention kann nur unzureichend ausgerichtet werden, obwohl die Risiken steigen. Die Wirksamkeit der Prävention steigt mit gut ausgebildetem Personal.

Permanenter Lernprozess

Organisationen müssen am Ball der Prävention bleiben.

Eine 100-prozentige Sicherheit ist in keiner Organisation erreichbar. Es braucht gerade deshalb ein wiederkehrendes Investieren und Wachhalten im Alltag. Schutzmassnahmen müssen immer wieder konkretisiert, evaluiert und weiterentwickelt werden. Obwohl mittlerweile in vielen Organisationen viel Expertise dazu besteht, ist die Prävention als Fachgebiet eine vergleichsweise neue Disziplin. Umso wichtiger ist das Selbstverständnis der lernenden Organisation – gerade auch für die Prävention. Es empfiehlt sich, einen Zyklus von 3 bis 4 Jahre festzulegen, in dem der Schutzprozess evaluiert und weiterentwickelt wird.

Welche Erfolgsfaktoren
bezeichnen wir als unsere Stärken
in der Organisation?

Ausblick: Nächste Schritte

Der vorliegende Schutzprozess klammert Vorfälle unter begleiteten Menschen bewusst aus. Diese werden optimalerweise nachgelagert an den Schutzprozess bearbeitet, und zwar aus folgenden Gründen:

Führungsverantwortung: Die Begleit- und Führungspersonen – nicht die begleiteten Menschen – tragen die Verantwortung für die Qualität der Organisation. Es empfiehlt sich deshalb, in den ersten vier Schritten auf Verantwortungsträger*innen mit Vorbildfunktion zu fokussieren. Von den Begleiteten kann nicht eingefordert werden, was Begleitpersonen (noch) nicht verinnerlicht haben. Zudem: Prävention auf Ebene der Begleiteten ist eine (sexual/päd-)agogische Arbeit, während Prävention auf der Ebene der Verantwortungsträger*innen eine organisationale Aufgabe ist.

Fachliche Präzision und Klarheit: Eine zu frühe Vermengung von Vorfällen unter begleiteten Menschen mit Machtmissbrauch durch Begleitpersonen führt zu fachlichen Ungenauigkeiten. Den beiden Risikofeldern liegen unterschiedliche

Ursachen, Dynamiken, Machtgefälle und Verantwortlichkeiten zugrunde. Zudem gerät bei einer Vermengung beider Risikofelder der Machtmissbrauch durch Begleitpersonen oft aus dem Fokus, da dieser unbequemer ist und weitaus mehr Selbst- und Systemreflexion bedingt sowie subtiler und versteckter ist und deshalb in der Häufigkeit unterschätzt wird. Eine systematische Etapierung führt zudem zu weniger Überforderung. Es ist unrealistisch, alles auf einen Wurf in ausreichender Qualität zu denken.

Unterschiedliche Folgen und gesetzliche Grundlagen: Machtmissbrauch durch Autoritätspersonen hinterlässt eine starke Traumatisierung. Je grösser das Machtgefälle ist, desto ausgeprägter ist auch das Ohnmachtsgefühl aufgrund von fehlenden übergeordneten Korrekturinstanzen. Zudem unterscheidet auch das Gesetz: So gibt es kein Kinderstrafrecht, aber ein gesondertes Jugendstrafrecht (Strafmündigkeit ab 10 Jahren), das sich vom Erwachsenenstrafrecht durch leichtere Strafen sowie Erziehungsmassnahmen ausdrücklich unterscheidet.

Quellen

Bieri, Peter (2015). Eine Art zu leben. Über die Vielfalt menschlicher Würde. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch.

Caspari, Peter (2021). Gewaltpräventive Einrichtungskulturen. Theorie, Empirie, Praxis. Wiesbaden: Springer VS.

Edmondson, Amy (2020). Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Verlag Franz Vahlen.

Enders, Ursula (2012). Grenzen achten. Schutz vor sexuellem Missbrauch in Institutionen. Ein Handbuch für die Praxis. Köln: Verlag Kiepenheuer & Witsch.

Gysi, Jan& Rüegger Peter (Hrsg.). (2018). Handbuch sexualisierte Gewalt. Therapie, Prävention und Strafverfolgung. Bern: Hogrefe.

Haslbeck, Barbara, Heyder, Regina, Leimgruber, Ute & Sandherr-Klemp, Dorothee (2020). Erzählen als Widerstand. Münster: Aschendorff Verlag.

Iten, Karin (2019). Macht reflektieren und verantworten. Zürich: Fachstelle Limita.

Iten, Karin (2017). Risikosituationen transparent gestalten. Zürich: Fachstelle Limita.

Iten, Karin (2016). Vermutung oder Verdacht. Zürich: Fachstelle Limita.

Lange, Christiane, Stahl, Andreas & Kerstner, Erika (Hrsg.). (2023). Entstellter Himmel, Berichte über sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.

Leimgruper, Ute & Haslbeck, Barbara (2024), Spirituellen Missbrauch verstehen. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.

Marbacher, Lena (2024). Arbeit, Macht, Missbrauch. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.

Margalit, Avishai (2012), Politik der Würde. Über Achtung und Verachtung. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Morsbach, Petra (2020). Der Elefant im Zimmer. Über Machtmissbrauch und Widerstand. München: Penguin Verlag.

Popitz, Heinrich (1992). Phänomene der Macht. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.

Schatter-Rieser, Ursula & Rees, Wilhelm (2024). Religion, Macht, Strukturen, Missbrauch. Innsbruck: Innsbruck university press.

Schröttle et al. (2024). Gewalt und Gewaltschutz in Einrichtungen der Behindertenhilfe – Langfassung. IfeS im Auftrag von BMFSFJ und BMAS. Berlin.

Schulz, Hannah A. (2022). Bei euch soll es nicht so sein – Missbrauch geistlicher Autorität. Reihe ignatianische Impulse, Bd. 94. Würzburg: Echter Verlag.

Schwarz, Luisa (2025). Emotionaler Missbrauch. Die unsichtbare Gewalt. Wien: Verlag Storylution.

Staudammer, Martina (2023). Prävention von Machtmissbrauch und Gewalt in der Pflege. Berlin: Springer Verlag.

Stiftung Bündner Standard (2025). Der Bündner Standard – Instrument zur Prävention und Bearbeitung von Grenzverletzungen. Online unter: www.buendner-standard.ch

Tschan, Werner (2012). Sexualisierte Gewalt. Praxishandbuch zur Prävention von sexuellen Grenzverletzungen bei Menschen mit Behinderungen. Bern: Huber Verlag.

Volmer, Jan (2019). Taktvolle Nähe: Vom Finden des angemessenen Abstands in pädagogischen Beziehungen. Giessen: Psychosozial-Verlag.

Wagner, Doris (2019). Spiritueller Missbrauch in der katholischen Kirche. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.

Wazlawik et al. (Hrsg.). (2020). Perspektiven auf sexualisierte Gewalt – Einsichten aus Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer Verlag.

Willems, Helmut & Ferring, Dieter (2013). Macht und Missbrauch in Institutionen. Wiesbaden: Springer Verlag.

Impressum

Redaktion:
Karin Iten (Fachstelle MachtRaum)
und Yvonne Kneubühler (Fachstelle Limita)
www.machtraum.ch und www.limita.ch

Layout und Illustrationen:
Cornelia Diethelm
www.fraudiethelm.ch

Lektorat:
Caroline Vogelsang
www.schreibgut.ch

1.Auflage, Juni 2025

Diese Broschüre wurde ermöglicht
durch die finanzielle Unterstützung der
Stiftung Sonneschiin Luzern

