

Mechthild Wolff, Sonja Riedl, Meike Kampert,
Kirsten Röseler

Schutzkonzepte als partizipative Prozesse der Organisationsentwicklung

Protective Concepts as Participatory Processes
of Organisation Development

Zusammenfassung: Hergeleitet und begründet werden Schutzkonzepte als andauernde partizipative Organisationsentwicklungsprozesse in allen helfenden Organisationen. Sie sollen eine höhere Achtsamkeit für die unveräußerlichen Rechte von Adressat_innen sicherstellen. Die Teilhabe von Adressat_innen an der Gestaltung organisationaler Schlüsselprozesse der Analyse, der Entwicklung von Präventions- und Interventionsmaßnahmen sowie der Aufarbeitung von möglichem Unrecht wird als soziales Grundrecht vorgestellt. Partizipativ angelegte Schutzkonzepte werden im vorliegenden Aufsatz als Beitrag zu einer kinderrechtssensiblen Pädagogik verstanden. Zugleich wird die partizipative Organisationsentwicklung als Gelegenheit zur Ermächtigung benachteiligter Menschen in helfenden Organisationen aufgeschlossen. Demnach dienen partizipative Schutzkonzepte allgemein der (Wieder-)Erlangung von Handlungsmächtigkeit und Selbstbestimmung über das eigene Leben.

Stichworte: Schutzkonzepte, Partizipation, Organisationsentwicklung, unveräußerliche Rechte, Macht, (sexualisierte) Gewalt, Handlungsmächtigkeit

Abstract: Concepts aimed at the safety and security of addressees in supporting organisations are derived and constituted as ongoing participatory processes of organisational development. Safety and security concepts are designed to raise awareness of addressees' personal rights. Addressees' participation in running key processes, such as analysing the organisation, developing preventive and interventive measures and reappraising possible cases of injustice, are presented as a fundamental social right. Participatory safety and security concepts help achieve education based on children's rights. As a result, participatory organisation development opens up new

opportunities for people to achieve personal agency and self-define their own life.

Keywords: Organisational concepts of safety, participation, organisational development, inalienable rights, power, sexual violence, personal agency

1. Einleitung

Seit dem Jahr 2010 haben Missbrauchsskandale in pädagogischen Settings, wie der Heimerziehung, die asymmetrischen Machtverhältnisse zwischen Adressat_innen und Professionellen offengelegt. Seither hat in Deutschland die Enttabuisierung, Aufdeckung und Aufarbeitung von sexuellem Missbrauch an jungen Menschen, aber auch von schwarzer Pädagogik vor allem in pädagogischen Organisationen und in den Kirchen eingesetzt. Deutlich wurde hier, wie fehleranfällig auch Organisationen sein können, die ein hohes Maß an Systemvertrauen, spezifischem und persönlichem Vertrauen (Wagenblass, 2016) genießen. Vor allem professionelle Organisationen müssen seither selbstkritischer gesehen werden, denn überall dort, wo mit Menschen gearbeitet wird, geht es um Asymmetrien von Machtverhältnissen und damit Risiken des Machtmissbrauchs. Es besteht eine Fehleranfälligkeit und mögliche Unrechtsverhältnisse können entstehen, weil Menschen und ihre Praktiken fehlbar sind. Um machtsensible Reflexionsprozesse in Organisationen in Gang zu setzen, wurden in der letzten Dekade Schutzkonzepte gefordert, in deren Rahmen Maßnahmen der Analyse, Prävention, Intervention und Aufarbeitung vorkommen sollten. Der nachfolgende Beitrag stellt zunächst dar, dass die Missbrauchsfälle die Frage der Machtverhältnisse in Organisationen auf die Agenda gesetzt haben. Vor dem Hintergrund von Forschungserkenntnissen wird aufgezeigt, in welchen Bereichen die Rechte von Kindern und Jugendlichen vor allem in der Heimerziehung aus dem Blick geraten können und welche Machtstrukturen hier wirksam sein können. Dargestellt wird dann, wie Schutzkonzepte inzwischen im Fachdiskurs verstanden werden und wie es um deren Umsetzung steht. Diskutiert wird, dass und wie Schutzkonzepte als kinder- und jugendrechtlicher Diskurs platziert werden sollten und welche Bedeutung dabei dem Recht auf Partizipation zukommt. Letztlich wird dargelegt, was partizipative Schutzkonzepte ausmachen, was sie zu einer machtsensiblen Organisationsentwicklung beitragen und unter welchen Rahmenbedingungen sie umgesetzt werden können. In einem ersten Schritt wird aufgezeigt, dass und wie sich die Machtfrage in diesem Kontext überhaupt stellt.

2. Machtverhältnisse in helfenden Organisationen

Angesichts von Missbrauchsfällen u.a. in Erziehungs- und Bildungseinrichtungen, im Gesundheits- und Sozialwesen wurde die grundsätzliche Übermächtigkeit von Organisationen gegenüber ihren einzelnen Mitgliedern offenkundig. So können Organisationen Eigenlogiken und Machtasymmetrien produzieren, die vor allem dann nicht mehr hinterfragt werden, wenn ein hohes Systemvertrauen vorliegt (Wolff, 2018). In Organisationen kann auf diese Weise Wirklichkeit (z.B. in Form von Regeln) konstruiert werden, die dann von Einzelnen auch nicht mehr hinterfragbar ist. Schotten sich Organisationen nach innen und außen im Sinne Goffmans (1973) als totale Institutionen ab und entwickeln dabei noch einen Exklusivitätsanspruch, kann die_der Einzelne der Organisation ausgeliefert sein. Man findet sich als Einzelne_r gegenüber der Organisation als Entrechtete_r und Machtlose_r vor. Angesichts der Definitionsmacht von Professionellen liegen hier Risiken einer strukturellen Machtasymmetrie begründet. Ein aktuelles Beispiel, wie Eigenlogiken in Organisationen bzw. in der gesamten Infrastruktur öffentlicher und freier Kinder- und Jugendhilfe entstehen konnten und wie sich Verantwortliche von der Definitionsmacht eines Wissenschaftlers blenden ließen, zeigt der Fall Helmut Kentlers in Berlin (Baader et al., 2020).

Es geht demnach in Organisationen darum, soziokulturelle Faktoren weiterzuentwickeln, die die Organisation eigentlich zusammenhalten, d.h. bestehende gemeinsame Werte, Normen, Ideale und Visionen und gemeinsam vereinbarte Verhaltens- und Vorgehensweisen müssen machtsensibel hinterfragt werden. Dabei müssen alle Akteur_innen in Organisationen dazu beitragen, dass persönliche Macht reguliert wird und sich nicht destruktiv gegen andere richtet. Machtmissbrauch muss ausgeschlossen werden, „denn jeder Machtmissbrauch gegenüber einer Person stellt einen Vertrauensverlust [...] und eine Verletzung dieser menschlichen Beziehung und Entfaltungsmöglichkeit dar“ (Oppermann, Schröer & Wolff, 2016, S. 6). Vor allem helfende Organisationen werden in der Verantwortung gesehen, Kindern und Jugendlichen geschützte Lebenswelten zur Verfügung zu stellen, in denen sie keinen Schaden in ihrer Entwicklung nehmen. Darum sind sie gehalten, sich dem Thema Macht selbstkritisch zuzuwenden, ihre Fehlerfreundlichkeit bzw. -kultur zu hinterfragen, aber auch achtsam mit potentiellen Fehlerquellen und massivem – auch potentiell strafrechtlich relevantem – Fehlverhalten umzugehen und präventive Vorkehrungen zu treffen, so dass Macht nicht als persönliche Macht missbraucht wird (Wolff, Fegert & Schröer, 2015). Wie stellt sich dieses mögliche Risiko

des Machtmissbrauchs in helfenden Organisationen aber konkret dar und welche Formen kann er annehmen?

3. Machtasymmetrien im Alltag der Heimerziehung

Wann immer Gewalt gegen Kinder und Jugendliche in Organisationen gerichtet wird, sind Machtphänomene mit im Spiel (Wolff, 2019a, S. 106). Vor allem Einrichtungen, in denen junge Menschen leben oder betreut werden, sind von Machtverhältnissen und Machtbeziehungen durchzogen. Diese Machtverhältnisse schlagen sich sowohl strukturell als auch in den persönlichen Beziehungen zwischen Kindern bzw. Jugendlichen und Erwachsenen nieder. Erwachsene Personen besitzen verschiedene Machtquellen, die jungen Menschen (noch) nicht zur Verfügung stehen, wie z.B. Wissensvorsprung, Orientierungswissen, Sprachfähigkeit, körperliche Stärke (Naasner, 2016, S. 8; Wolf, 1999, S. 139–141). „Kinder und Jugendliche befinden sich damit in einer Position der Schwäche und verfügen nur sehr eingeschränkt über Macht und über Mitbestimmung in der Regel nur dann, wenn dies individuell zugestanden wird oder konzeptionell in der Einrichtung vorgesehen ist“ (Naasner, 2016, S. 8).

In dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Verbundprojekt „Ich bin sicher!“, in dem u.a. Gruppendiskussionen mit jungen Menschen in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe (Großeinrichtungen, dezentralen Einrichtungen, familienähnlichen Wohngruppen) durchgeführt wurden, konnte herausgearbeitet werden, dass sich vielfach erwachsene Fachkräfte die Definitionsmacht bzw. Deutungshoheit in Bezug auf Körperkontakt zuschreiben. Das heißt, sie nehmen sich das Recht heraus, aufgrund ihres Erfahrungswissens oder ihrer Intuition genau einschätzen zu können, welche jungen Menschen welches Maß an Körperlichkeit wünschen bzw. nicht wünschen und ab wann diese u.U. als grenzüberschreitend empfunden werden (könnte). Herausgestellt wird in der Studie, dass ein kritisches Hinterfragen dieser Annahme z.B. dahingehend, dass Signale der jungen Menschen falsch interpretiert werden könnten, gänzlich ausbleibt (Kampert, Röseler & Wolff, 2017, S. 103).

Weiterhin zeigte sich eine stark ausgeprägte Reglementierung v.a. bei der Mediennutzung. So geben die jungen Menschen häufig an, nur sehr stark eingeschränkt Zugang zu Computern oder Smartphones zu haben. Häufig müssen sie beispielsweise ihre Mobiltelefone über lange Zeiträume am Tag/Nacht abgeben und erhalten diese erst nach Erledigung z.B. ihrer Hausaufgaben zurück (Klepp, 2017, S. 72–74). Eine ähnliche Reglementie-

rung zeigte sich auch beim Thema Sexualität und Paarbeziehungen. Hintergrund für diese ist das häufig sehr normative Beziehungsverständnis der erwachsenen Fachkräfte in Bezug auf Sexualität, Beziehungen und Freundschaften zwischen Jugendlichen (Rusack, 2017, S. 124–126). Dies kann zur Folge haben, dass sich junge Menschen „Nischen“ suchen, wenn Sexualität ins Verborgene gedrängt und tabuisiert wird (Rusack et al., 2019, S. 13–15). Dieses Tabuisieren gewisser Themen führt u.a. dazu, dass ein Verlust von Vertrauen, welcher mit dem Verlust potenzieller Ansprechpersonen zusammenhängen könnte, drohen kann. Der Aufbau von Vertrauen ist jedoch zentral für eine gelingende Beziehung, welche wiederum für positive Beziehungserfahrungen notwendig ist (Kampert et al., 2017, S. 81–83; Rusack et al., 2019, S. 18). Junge Menschen setzen vor allem „spezifisches Vertrauen“ (Wagenblass, 2016, S. 26–28) in Fachkräfte, d.h. sie haben die positive Erwartung, dass professionelle Fachkräfte die ihnen übertragenen Aufgaben (also auch Themen wie Reglementierungen und Tabuisierungen) fachlich angemessen ausführen und dabei nicht gegen die Interessen und Bedürfnisse der Adressat_innen agieren.

Ein hohes Maß von Kontrolle und Überwachung (z.B. hinsichtlich Mediennutzung, Sexualität usw.) hilft hierbei den Fachkräften ein vermeintliches Sicherheitsgefühl herzustellen. Dieses Sicherheitsgefühl entsteht jedoch nur bei den Fachkräften, nicht jedoch bei den jungen Menschen selbst (Kampert, 2017, S. 176–178). Es zeigte sich also eine paternalistische Schutzlogik, bei welcher Erwachsene den Logiken der Organisation folgten. Diese „Erwachsenenlogiken“ entstehen dadurch, dass es Erwachsene sind, die diese Logiken in den Organisationen definieren, zumeist weil sie darum bemüht sind, ihrem Schutzauftrag nachzukommen. Dieses Bemühen steht jedoch der Gewährung von Entwicklungsfreiräumen entgegen. So werden (strikte) Regeln aus Unsicherheit und zum vermeintlichen Schutz aufgestellt, ohne dass diese dabei mit allen gemeinsam ausgehandelt werden. Ein tiefergehendes Befassen mit diesen Regeln und deren Bedeutung bzw. Sinn unterbleibt somit für alle Akteur_innen in der Organisation, also auch für die jungen Menschen selbst. Teilweise könnte dies zudem mit der Erwartungshaltung von irrationalen Konsequenzen, wie beispielsweise Unterhaltszahlungen bei Schwangerschaft von Minderjährigen gekoppelt sein (Kampert, 2017, S. 176–178).

Sind sich Akteur_innen in Organisationen nicht bewusst darüber oder erkennen sie Machtasymmetrien zuungunsten von Kindern und Jugendlichen nicht oder fehlt eine kritische Auseinandersetzung mit Fehlerquellen in einer Organisation, so birgt dies die Gefahr einer Risikopotenzierung (Wolff, 2019a, S. 108). Organisationen sind demnach dazu aufgefordert

umzudenken und Machtasymmetrien daraufhin zu reflektieren, in wieweit sie die persönlichen Rechte junger Menschen einschränken. Es ergibt sich darum die Frage, wie Organisationen selbstkritische Reflexionsprozesse in Gang setzen können, um eigene Machtquellen zu erkennen und daraus Strategien zu entwickeln, wie Machtmissbrauch ausgeschlossen und die Rechte von Menschen in Organisationen geschützt werden können. Hier setzen nunmehr Schutzkonzepte an, jedoch sind die Definitionen und Rahmen, in denen Schutzkonzepte verstanden werden, weit gefächert.

4. Zieldefinitionen von Schutzkonzepten und beginnende Umsetzungspraxis

Schutzkonzepte werden seit den Missbrauchsfällen auf (sexualisierte) Gewalt in Organisationen der Erziehung und Bildung bezogen. So verorten u.a. Kappler, Hornfleck, Pooch, Kindler und Tremel (2019) sowie der Unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM, 2013) Schutzkonzepte vor allem als Präventionsmaßnahme gegen sexuelle Gewalt an Kindern und Jugendlichen in Organisationen (Kappler et al., 2019). Schutzkonzepte sollen dem institutionellen Kinderschutz dienen und Maßnahmen zur Prävention von sexuellem Kindesmissbrauch beinhalten (UBSKM, 2013). Auch Grenzverletzungen, sexuellen Übergriffen und sexuellem Missbrauch in Einrichtungen soll durch eine konsequente Personalverantwortung und ein präventives Handeln in Einrichtungen begegnet werden (Enders, 2012). Andererseits werden Schutzkonzepte als organisationsverändernde Maßnahme für den Kinderschutz dargestellt, in denen es um Achtsamkeit durch Kulturveränderung geht. Diese soll durch ein Fortbildungsprogramm ermöglicht werden, nämlich indem eine bisher oft typische Sicherheitsstrategie in Einrichtungen durch eine Achtsamkeitskultur ersetzt wird. Hilfsmittel für dieses Umdenken ist ein dialogisches Modell („MindSet“), das mithelfen soll, den Fokus auf „schwache Signale“ (Weick & Sutcliffe, 2010) und Abläufe zu richten. Organisationen können auf diese Weise zu zuverlässigen und handlungsfähigen Organisationen werden (Böwer & Brückner, 2015). Beschwerdeverfahren werden im Kontext von Schutzkonzepten als Maßnahme angesehen, eine Fehlerkultur in einer Organisation zu etablieren (Liebhardt, 2015). Schutzkonzepte werden hier als organisations- und professionsethische Zugänge begriffen. Sie sollen dazu beitragen, ein individuelles und organisationales ethisches Bewusstsein als Gegenentwurf zu institutionalisierter Macht zu etablieren (Thole et al., 2012; siehe auch Christmann & Wazlawik, 2019). In eine ähn-

liche Richtung verweist die Vorstellung, dass Schutzkonzepte eine Möglichkeit bieten, um professionelle Beziehungsarbeit sicherzustellen. Mittels Schutzkonzepten sollen Haltungen und Praktiken in Organisationen in Bezug auf „sichere“ pädagogische Beziehungen weiterentwickelt werden (Iwers, 2017). Hierbei gibt es viele Lesarten, worin u.a. kritisiert wird, dass eine theoretische Auseinandersetzung mit Schutzkonzepten im deutschsprachigen Raum weithin noch fehlt (Wazlawik & Christmann, 2017). Fest steht allerdings, dass Schutzkonzepte vielfach auf die Frage der Prävention von sexueller Gewalt in professionellen Organisationen verkürzt werden.

Die Umsetzung von Schutzkonzepten im Sinne eines institutionellen Kinderschutzes hat der Unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) untersuchen lassen. Sein bundesweites Monitoring ergab im Jahr 2013, dass 70 Prozent der befragten Einrichtungen und Institutionen aus dem Erziehungs-, Bildungs-, Gesundheits- und Sozialsektor über präventive Maßnahmen verfügen. Risikoanalysen zur systematischen Analyse von Gefährdungsmöglichkeiten lagen in 33 Prozent vor, umfassende Präventionskonzepte in 16 Prozent sowie die Entwicklung von Handlungsplänen für die Intervention bei möglichen Fällen sexualisierter Gewalt in 47 Prozent (UBSKM, 2013, S. 8, 11 und 20). Einzelmaßnahmen waren somit vielfach umgesetzt, es mangelte an systematischen Entwicklungsprozessen. Die Evaluationsergebnisse eines nachfolgenden Monitorings (2015–2018) zeigten Fortschritte (Kappler et al., 2019). Das Thema Schutzkonzepte ist in allen Feldern präsent, der Umsetzungsstand und die Ausgestaltung variieren jedoch weiterhin. Während z.B. die kulturelle Jugendbildung noch am Anfang der Umsetzung von Schutzkonzepten steht, ist in Heimen/sonstigen betreuten Wohnformen, Kindertageseinrichtungen und Internaten ein Anstieg von z.B. Handlungsplänen und von umfassenden Präventionskonzepten im Vergleich zu 2013 zu verzeichnen. Umfassende Schutzkonzepte sind nach wie vor lediglich in wenigen der untersuchten Einrichtungen vorhanden. Diese Daten beziehen sich auf Schutzkonzepte zur Vermeidung von sexuellem Missbrauch. Empirische Daten zur Umsetzung von breiter verstandenen Schutzprozessen in Organisationen gibt es bis dato nicht. Nachfolgend wird dargelegt, was es bedeutet, Schutzkonzepte als partizipative Prozesse der Organisationsentwicklung zu definieren.

5. Schutzkonzepte als organisationale Reflexionsprozesse über unveräußerliche Rechte

Schutzkonzepte richten sich für einige Fachvertreter_innen auf strafrechtlich relevante Taten, wie sexuelle Gewalt gegen Kinder und Jugendliche in Organisationen, oder auf Übergriffe (siehe unter 4.). Diese Fälle waren Auslöser für die Debatte um Schutzkonzepte, inzwischen müssen diese jedoch für die Frage weiterer möglicher Machtverhältnisse zwischen Adressat_innen und Professionellen erweitert werden.

Im Rahmen der Forschungsprojekte „Ich bin sicher!“ und „ECQAT“¹ wurden Schutzkonzepte als partizipative Organisationsentwicklungskonzepte mit jungen Menschen und ihren Eltern und Fachkräften konzeptionell weiterentwickelt. Sie wurden in diesem Rahmen als Brücke definiert, um Reflexionsprozesse in Organisationen über mögliche Unrechtssituationen in Gang zu setzen, die jungen Menschen in einer Organisation widerfahren können. Plädiert wird hier für eine kinder- und jugendrechtliche Öffnung von Schutzkonzepten. Das Hauptanliegen eines Schutzkonzeptes wird darin gesehen, zur Erhöhung von Achtsamkeit für die Kinder-, Jugend- und Sozialrechte von Adressat_innen in Organisationen beizutragen (Oppermann et al., 2018). So sollen alle Personen, die sich in Organisationen begegnen, achtsamer dafür werden, wann und wie sie dazu beitragen können, dass die Rechte anderer nicht verletzt oder von Erwachsenen (sowie auch Peers) nicht geachtet werden (könnten). Dies gilt im Besonderen auch für das Recht auf demokratische Teilhabe. Adressat_innen der Kinder- und Jugendhilfe sind häufig durch Armut oder andere soziale Benachteiligungssituationen in ihren Möglichkeiten, ihre demokratischen Teilhaberechte wahrzunehmen und selbstbestimmt auszuüben, eingeschränkt (Arbeitsgemeinschaft für Kinder und Jugendhilfe [AGJ], 2018b, S. 3.). Eine zentrale Aufgabe der Kinder- und Jugendhilfe besteht darin, Benachteiligungen zu vermeiden oder abzubauen (§ 1 Abs. 3 Nr. 1 und 4 SGB VIII). Für Schutzkonzepte in Organisationen bedeutet dies, ihr Reflexionsrahmen muss um die Teilhaberechte aller Organisationsangehörigen erweitert werden. In Bezug auf demokratische Teilhaberechte muss das Anliegen eines Schutzkonzeptes darin bestehen, mittels einer partizipativen

1 Die Projekte „Ich bin sicher!- Schutzkonzepte aus der Sicht von Jugendlichen und Betreuungspersonen“ und „ECQAT“ waren interdisziplinäre Verbundprojekte der Universität Hildesheim, der Universität Bielefeld des Universitätsklinikums Ulm und der Hochschule Landshut. Beide Projekte wurden aus Mitteln des BMBF gefördert. Einige Ideen für diesen Beitrag sind im Rahmen dieser Projekte entwickelt worden.

Organisationsstruktur und -kultur einen geschützten Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen sich Adressat_innen Teilhabemöglichkeiten erschließen können. Wesentliche Elemente sind dabei die umfassende Information über demokratische Teilhaberechte und Möglichkeiten, diese in der Organisation und darüber hinaus ausüben zu können. Hierzu gehören ebenfalls die Bestärkung und ggf. die Unterstützung der Adressat_innen, diese Rechte entlang der eigenen Interessen für sich zu nutzen.

Dafür müssen zunächst Machtasymmetrien in Organisationen offengelegt und reflektiert werden, d.h. strukturelle (Regeln und Verbote, Definitionsmacht etc.) als auch die in der helfenden Beziehung eingelagerten (Bedürftigkeit, Bedürfnisse nach Nähe und Distanz etc.). Vor diesem Hintergrund werden Schutzkonzepte bzw. sollten Schutzprozesse nicht auf Einzelmaßnahmen und ein technokratisches Verständnis reduziert werden (Kampert, 2015, S. 22–24; Rusack et al., 2019, S. 19). Vielmehr werden sie als alltägliche Bildungs- und Schutzprozesse für alle in der Organisation betreuten und arbeitenden Personen verstanden. Damit solche organisationalen Bildungs- und Schutzprozesse in Gang gesetzt werden können, müssen sie beteiligungsorientiert mit den Adressat_innen entwickelt und debattiert werden, zumal notwendige Haltungsänderungen durch Gesetze und Verordnungen nicht zu erreichen sind. Sie können nur in lernenden Organisationen entstehen, die für Veränderung, Partizipation und Selbstreflexion bereit sind (Wolff et al., 2015, S. 425–427). Ein solches Verständnis knüpft an einem Organisationsentwicklungsverständnis an, in dem eine „lernende Organisation“ entstehen kann. In Anlehnung an Senge, Kleiner, Smith, Roberts und Ross (2008) setzen sich in lernenden Organisationen alle tätigen und/oder lebenden Personen mit ihren eigenen Wertvorstellungen und individuellen Einstellungen auseinander und jede Gruppe in der Organisation überdenkt eigene Strukturen und Kulturen, die zur Etablierung kollektiver Werte und Einstellungen in der Organisation beitragen. Um neue Visionen entwickeln zu können oder alte zu festigen, muss die Organisation sich über ihre Ressourcen vergewissern, denn soll etwas Neues in der Organisation implementiert werden, muss der Workflow vor dem Hintergrund des bereits Bestehenden und gut Funktionierenden geplant und entwickelt werden.

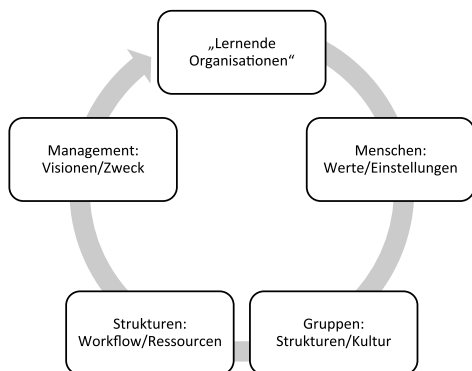


Abb. 1: „Lernende Organisationen“ nach Senge et al. (2008)

Lernende Organisationen entstehen somit nur durch partizipative Organisationsentwicklungsprozesse, denn jedes Mitglied trägt zur kollektiven Kultur einer Organisation bei und muss darum eigene Werte und eigenes Handeln hinterfragen. So könnte man auch daraus schließen, dass Schutzkonzepte den Rahmen schaffen, damit die Menschen in Organisationen ihre Haltungen und Praktiken in Bezug auf sichere Beziehungen gemeinsam weiterentwickeln können (Iwers, 2017). Es soll nicht dem Zufall oder dem persönlichen Engagement Einzelner überlassen bleiben, ob alle Organisationsangehörigen über ihre persönlichen Rechte und die von anderen Personen Bescheid wissen. Es bedarf also eines Konzepts zur gemeinsamen Herstellung von Schutz. Dies setzt voraus, dass sich Tätige in professionellen Organisationen darüber einigen müssen, welches Einvernehmen es über persönliche Rechte von Adressat_innen gibt, welche Rechte als unveräußerlich gelten und in welchen Schlüsselsituationen diese missachtet werden könnten. Orientierungspunkte für unveräußerliche Rechte sind drei grundlegende Prinzipien, die als Prüfkriterien für vielfältige Situationen gelten können. Es geht hier um die drei Optionen von „Choice“, „Voice“ und „Exit“ (in Anlehnung an Hirschmann, 1970), auf die vor allem junge Menschen in professionellen pädagogischen Organisationen stets zugreifen können sollten:

- „Choice“ bedeutet, dass sie stets die Wahl haben sollten, ob sie sich in einer Situation befinden möchten oder nicht.
- Mit „Voice“ ist gemeint, dass sie immer das Recht haben sollten, ihre Stimme erheben und ihre Interessen artikulieren zu dürfen. Wenn sie sich in ihren Rechte verletzt oder beschnitten sehen oder sie sich Veränderungen in ihrer Organisation wünschen, müssen sie gehört werden.

- „Exit“ meint, dass sie immer die Möglichkeit haben sollten, aus jeglichen Situation aussteigen zu können, in denen sie sich nicht befinden möchten (Oppermann, Schröer, Winter & Wolff, 2018, S. 51; Wolff, Schröer & Winter, 2018, S. 80)

Oft geraten diese genannten höchstpersönlichen, unveräußerlichen auf Selbstbestimmung basierenden Rechte aus dem Blick, weil Professionelle Regeln aufstellen, die diesen Rechten widersprechen und den Alltag von Kindern und Jugendlichen einschränken (können). Professionelle haben, wie bereits oben ausgeführt, rein strukturell die Definitionsmacht über Rahmenbedingungen, die leicht diesen drei Prinzipien widersprechen können. So besteht eine organisationale Anforderung darin, Professionelle, aber vor allem junge Menschen über höchstpersönliche Rechte zu informieren und sie an dem Wissen teilhaben zu lassen. Nur wenn Kinder und Jugendliche ihr Wissen darüber mehren, kann gewährleistet werden, dass sie Rechte auch einlösen. Wir wissen, dass es nie ausreicht, lediglich Rechte zu haben, d.h. über sie zu verfügen (Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter & Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen, 2018). Vielmehr müssen Kindern und Jugendlichen Rechte auch eingeräumt werden und sie müssen bemächtigt werden, sie selbst auch einfordern zu können. Auch Eltern gehören als Akteur_innen mit dazu, denn die Eltern stellen zunächst diejenigen dar, denen das Erziehungsrecht obliegt. Viele Eltern müssen dabei unterstützt werden. Sie müssen gleichermaßen ihr Wissen über die Rechte von Kindern und Jugendlichen erweitern und dafür sensibilisiert werden. Ihnen obliegt die Verantwortung für ihre Kinder und sie müssen darin unterstützt werden, deren Rechte ebenfalls im Blick zu behalten. So geht es darum, organisationale Verfahren, Verbindlichkeiten, Abläufe partizipativ zu vereinbaren, die dazu beitragen, dass eine Achtsamkeit gegenüber höchstpersönlichen Rechten gemeinsam hergestellt wird. Eine derartige Anforderung macht deutlich, dass es sich bei einem Schutzkonzept nicht nur um Einzelmaßnahmen handelt, sondern vielmehr um einen umfassenden und langfristig angelegten partizipativen Organisationsentwicklungsprozess, der in pädagogischen Kontexten auch die Kinder, Jugendlichen und Eltern involviert. Es geht dabei um die Herstellung einer Organisationskultur, die von aktivem Hinhören, Hinschauen und Eingreifen getragen ist und achtsam gegenüber „schwachen Signalen“ ist, die darauf hindeuten, ob persönliche und unveräußerliche Rechte auf „Voice“ (Gehör), „Choice“ (Wahl) und „Exit“ (Ausstieg) von Adressat_innen verletzt oder missachtet werden.

6. Schutzprozesse vor Ort partizipativ gestalten

Die seit zehn Jahren diskutierten Schutzkonzepte werden hier vor allem als Chance der Stärkung von Leistungs-, Teilhabe- und Alltagsrechten insbesondere von Kindern und Jugendlichen in helfenden Organisationen diskutiert. Die Rechte von Kindern und Jugendlichen in übermächtigen Organisationen gilt es durch selbstinitiierte partizipative Organisationsentwicklungsprozesse offenzulegen. Hierbei geht es vor allem um die Reflexion von Abläufen, Verfahren und Regelwerken im Alltag von Organisationen unter der Perspektive der Rechte junger Menschen. Erst aus der Analyse des Ist-Standes einer Organisation lassen sich Bedarfe für begründete und einrichtungsspezifische Maßnahmen der Prävention, Intervention und (langfristigen) Aufarbeitung von Fällen der Gewalt bzw. Verletzung persönlicher Rechte identifizieren (Wolff, 2016b, S. 1191). Zur Systematisierung derartiger Reflexionsprozesse haben sich – wie in dem Schaubild dargestellt – insgesamt vier Schlüsselprozesse herauskristallisiert, die letztlich zu einem erforderlichen Klima des Schutzes in Organisationen beitragen sollen (Runder Tisch Sexueller Kindesmissbrauch, 2011).



Abb. 2: Schutzkonzepte als Prozesse vor Ort (Grafik in Anlehnung an UBSKM, 2013, S. 5, entnommen aus Fegert, Schröder & Wolff, 2017, S. 21)

Zu den vier Schlüsselprozessen eines Schutzkonzeptes gehören:

Gefährdungs- oder Risikoanalysen unter Einbezug von bestehenden Schutzfaktoren und Potenzialen einer Einrichtung: Eine Gefährdungs- oder Risikoanalyse ist ein erster Schritt und somit der Ausgangspunkt der Erarbeitung eines Schutzkonzeptes. Hier wird die Wissensgrundlage geschaffen für die sich anschließenden organisational zu bearbeitenden Prozesse der

Prävention, der Intervention und der (langfristigen) Aufarbeitung. Mit „Analyse“ ist hier der (selbst-)kritische Blick auf die eigene Organisation gemeint, um die organisationalen Strukturen, Arbeitsabläufe sowie arbeitsfeldspezifischen Besonderheiten hinsichtlich potenzieller Risikofaktoren/Gelegenheitsstrukturen zu überprüfen, die Machtmissbrauch ermöglichen bzw. begünstigen könn(t)en (Wolff & Bawidamann, 2017, S. 246).

Entwicklung von passfähigen, einrichtungs- und zielgruppenspezifischen Präventionsmaßnahmen: Darunter fallen z.B. Information, Aufklärung und Ermutigung von Kindern und Jugendlichen über Beschwerde als Disclosure² fördernde Maßnahmen, Förderung von Beteiligungsmöglichkeiten für Kinder und Jugendliche und Mitarbeiter_innen, präventionsorientierte Einstellungsverfahren für neue Mitarbeiter_innen in Verantwortung von Leitungskräften oder Verhaltenskodizes für Fachkräfte oder ehrenamtlich Tätige.

Entwicklung von Interventionsmaßnahmen: Hierbei geht es um die Würdigung gesetzlicher Gewährleistungspflichten für die Organisationen, die z.B. in Melde- oder Dokumentationspflichten bestehen können oder in arbeitsrechtlich oder strafrechtlich relevanten Verfahrensabläufen.

Etablierung von Maßnahmen der Aufarbeitung möglichen Unrechts in Organisationen: In nicht oder zu spät erkannten Fällen von Unrecht handelt es sich zumeist um ein Systemversagen, das eine breite Fehleranalyse erfordert. Diese Krise kann auch als Chance verstanden werden, um aus der kollektiven Analyse erneut Präventionsmaßnahmen ableiten zu können.

Die vier Schlüsselprozesse zur Entwicklung eines Schutzkonzeptes müssen zunächst von Leitungspersonen angeschoben werden, denn sie tragen die Verantwortung für Fachstandards und die Gewährleistung von Rechten. In allen Prozessen ist die Beteiligung aller Organisationsangehörigen, d.h. Leitungspersonen, Mitarbeiter_innen, Ehrenamtliche, Praktikant_innen, Eltern und insbesondere auch die Kinder, Jugendlichen und junge Erwachsene nicht wegzudenken. Die partizipative Gestaltung stellt sicher, dass die anfänglich aus der Gefährdungsanalyse abgeleiteten Präventions- und Interventionsmaßnahmen auch tatsächlich greifen und nicht an den Bedürfnissen der Adressat_innen vorbeigehen (UBSKM, 2013, S. 7; Wolff et al., 2018, S. 81). Es gibt weitere Gründe, die für einen partizipativen Ansatz sprechen, sie werden im nächsten Schritt diskutiert.

2 Sich anvertrauen nach dem Erleben von sexualisierter Gewalt.

7. Partizipation als unveräußerliches soziales Grundrecht aller Akteur_innen in Organisationen

Die Frage danach, warum derartige organisationale Schutzprozesse vor allem in helfenden pädagogischen Kontexten partizipativ angelegt sein müssen, berührt zunächst das rechtliche Selbstverständnis von Organisationen und die darin professionell Handelnden. Gerade in Organisationen, in denen aufgrund von Bedürftigkeit bereits eine Abhängigkeit in professionellen Beziehungen entstehen kann, müssen Professionelle Kommunikationsformen, Strukturen und Verfahren einführen, die den Adressat_innen Handlungsmächtigkeit (wieder) verleihen. Das ist ihr Recht, das den Menschenrechten verpflichtet ist. Vor allem wenn Eltern, Kinder und Jugendliche aufgrund von Krisen ihren Alltag nicht mehr bewältigen können und ihre Steuerungshoheit verloren haben, benötigen Adressat_innen grundsätzlich eine Hilfekultur, die von einem Agency-Grundverständnis getragen ist (Homfeldt, Schröer & Schweppe, 2008). Hilfe, die den Adressat_innen zuteil wird, hat somit das Fernziel, wieder Verantwortung für das eigene Leben und für andere zu übernehmen und Entscheidungen selbstbestimmt treffen zu können. Dies ist auch die Logik des Leistungsrechts in einem Sozialstaat. Vor allem soziale Organisationen und die darin Tätigen müssen somit zur (Wieder-)Herstellung von Handlungsmächtigkeit und demokratischer Teilhabe beitragen, Partizipation und Aushandlung sind dafür der Schlüssel. Gerade weil Partizipation ein unveräußerliches soziales Grundrecht vor allem für die Menschen ist, die auf Hilfe angewiesen sind, kommt ein Organisationsentwicklungsprozess nicht umhin, all Diejenigen an der Entwicklung eines Schutzkonzepts partizipieren zu lassen, für die der Schutz hergestellt werden soll sowie all Diejenigen zu beteiligen, die dabei mithelfen sollen, den Schutz herzustellen.

Ein derartiges Selbstverständnis von helfenden Organisationen führt zu einer kinder- und jugendrechtssensiblen Pädagogik. Eigentlich sollte Pädagogik immer kinder- und jugendrechtssensibel sein und Partizipation und Aushandlung als zentralen pädagogische Prinzipien nutzen. Die Befunde im zweiten Abschnitt dieses Aufsatzes machen jedoch deutlich, dass dies nicht immer und nicht für alle Kinder und Jugendlichen Gültigkeit hat. In einer kinderrechtssensiblen Pädagogik nimmt Partizipation als unveräußerliches Menschen- und Grundrecht von jungen Menschen einen zentralen Platz ein. In familialer und in öffentlicher Erziehung und Bildung gelten Kinder und Jugendliche als Akteur_innen, denen hier weitreichende Persönlichkeitsrechte eingeräumt werden müssen, wozu die Partizipation zählt. Kinder und Jugendliche sind darum keine Objekte von Planungen und Ent-

scheidungen Erwachsener, sondern sie sind Träger_innen eines subjektiven Rechts auf Partizipation. Beteiligung und Mitsprache werden zu einem Recht auf „have an active voice“ (siehe Beteiligungsrechte in der UN Kinderrechtskonvention), d.h. Wünsche und Bedürfnisse junger Menschen müssen immer und überall im professionellen und familialen Kontext Berücksichtigung finden. Pädagogik wird somit als Aushandlungsprozess wichtig und dies umschließt auch die Entwicklung von Schutzkonzepten. Wenn es also vor allem im Rahmen einer Gefährdungs- bzw. Risikoanalyse darum geht, Alltagsrechte in pädagogischen Kontexten daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie Kinder- und Jugendrechte einschränken oder aushebeln, kommt man nicht umhin, die Meinung von Kindern und Jugendlichen selbst einzuholen. Mit ihnen müssen Rechte im besten Falle ausgehandelt werden. Präventive Schutzkonzepte sind darum auch partizipative Aushandlungsprozesse, die in einer kinder- und jugendrechtssensiblen Pädagogik aufgehen sollten.

Ein partizipativer Zugang bei der Entwicklung von Schutzprozessen im o.g. Sinne begründet sich auch dadurch, dass sie im Alltag derer ankommen müssen, denen sie zugutekommen kommen sollen. Schutzkonzepte sollten im besten Falle Kinder und Jugendlichen in ihrer Selbstwirksamkeit unterstützen und sie bestärken. Ernsthafte, wirkungsvolle und selbstwirksame Beteiligungsstrukturen müssen darum für Kinder und Jugendliche in Einrichtungen etabliert werden, damit die Schutzkonzepte auf ihre Bedürfnisse und Umgebung angepasst sind und ihren Zweck erfüllen können (Wolff, 2019b, S. 8–10). Gemeint ist hier die Chance, dass durch Reflexionsprozesse in helfenden Organisationen Chancen der Weiterentwicklung auch für Adressat_innen eröffnet werden. Wenn es beispielsweise um die Planung von präventiven Konzepten, Zielen und Methoden (z.B. Verhaltenskodex, Handlungsleitlinien, Hausregeln etc.) geht, sollten die Adressat_innen daran beteiligt werden, denn es sollte nichts mit ihnen geschehen, von dem sie keine Kenntnis haben und was ausschließlich Erwachsene untereinander ausgehandelt haben. Vor allem haben Kinder und Jugendliche ein Anrecht darauf, mitzubekommen, was mit ihnen genau passiert, weil sie darüber Selbstwirksamkeitserfahrungen machen können. Die Entwicklung eines Schutzkonzeptes wird somit zur partizipativen Gestaltung von entwicklungsförderlichen Rahmenbedingungen, die Ziel jeder Hilfeleistung sind. Eltern, junge Menschen und Fachkräfte gestalten einen derartigen Rahmen nur gemeinsam. Menschen, die Erfahrungen mit Grenzverletzungen haben machen müssen, deren Privatsphäre nicht respektiert wurde, die nie ihre körperlichen Grenzen haben kennen lernen können, müssen befähigt und ermächtigt werden, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen. Die

Entwicklung von Schutzkonzepten gemeinsam mit Kindern, Jugendlichen und Eltern ist darum der Schlüssel für Entwicklung und somit Kern der Hilfeleistung.

Es gibt letztlich auch pragmatische Gründe, Partizipation als Strukturelement in der Schutzkonzeptentwicklung zu nutzen: Partizipation kann die Ergebnisqualität verbessern, denn durch die multiperspektivische Zusammenschau (Mitarbeiter_innen, Adressat_innen, Eltern bzw. Personensorgeberechtigten) u.a. von Erfahrungen, Bedürfnissen und Bedarfen können Ergebnisse zielgenauer sein. Werden Schutzkonzepte lediglich als vorgegebene Maßnahmen oder Regelwerke in einem technokratischen Sinne verstanden, eröffnen sie keinerlei Chancen, so dass die Personen in den Organisationen verstehen, warum sie überhaupt Regularien benötigen, um handlungssicherer zu werden. Die Personen in Organisationen werden nicht fehlerfreundlicher, wenn sie „schwache Signale“, die auf Fehler oder unprofessionelle Verhaltensweisen hindeuten können, schneller erkennen (Weick & Sutcliffe, 2010). Organisationen können nur durch Partizipation zu lernenden Organisationen werden. Partizipativ erstellte Schutzkonzepte können auch dazu führen, dass sich Organisationen und die darin Tätigen eher damit identifizieren und sich daran halten, wenn sie daran mitgewirkt haben. All dies spricht letztlich für eine Demokratisierung in helfenden Organisationen und für das Aufgeben von (Definitions-)Macht und Allzuständigkeit von Leitung und Fachkräften. In einem letzten Schritt soll nunmehr danach gefragt werden, wie ein partizipativer Zugang bei der Entwicklung von Schutzkonzepten gelingen kann.

8. Gelingensfaktoren für partizipative Schutzkonzepte

Grundlegende Voraussetzung für die partizipative Entwicklung von Schutzkonzepten ist eine Organisationskultur und -struktur, die vielfältige Ermöglichungsräume für Partizipation bietet. Erst die grundsätzliche Verankerung von Partizipation in der Organisation macht eine konsequent partizipative Zusammenarbeit aller Organisationsangehörigen auch im Rahmen der Schutzkonzeptentwicklung möglich. Partizipation im Alltag erfordert kontinuierliche Aushandlungsprozesse und setzt Transparenz, Ermutigung und Wertschätzung gegenüber allen Akteur_innen voraus (Wolff, 2016a, S. 1060). Um eine aktiv gelebte Partizipationskultur im Alltag einer Organisation zu verankern, müssen bestimmte Bedingungen geschaffen werden. Eine konsequent partizipative Organisationsgestaltung

und -entwicklung setzt voraus, dass Partizipation in der Organisation ernst gemeint und ernst genommen wird. Zudem muss Partizipation für alle Beteiligten spürbar und wirksam sein. Ein dritter, entscheidender Punkt ist, dass alle Akteur_innen mittels einer geeigneten Kommunikation und Informationsvermittlung zur Beteiligung befähigt und ermutigt werden müssen.

Partizipation ernst zu nehmen bedeutet zunächst, transparente und offene Strukturen in der Organisation und deren Alltag zu schaffen, die jungen Menschen und ihren Eltern konkrete Gestaltungsfreiräume eröffnen. Dabei ist ein realistischer Blick auf Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation notwendig. Es geht darum, Gestaltungspotentiale zu erkennen und zu erschließen. Ebenso notwendig ist es aber, durch Sachzwänge nicht verhandelbare Grenzen klar zu benennen und zu begründen. Kindern, Jugendlichen und Eltern unbegrenzte Möglichkeiten der eigenen Einflussnahme zu suggerieren, würde zu einem Zustand der Pseudobeteiligung führen, der Frustration bei allen Beteiligten auslöst und demotivierend in Bezug auf deren weiteres Engagement wirkt. Transparenz in Bezug auf Rechte, Verantwortlichkeiten, Spielräume und das Offenlegen von Machtverhältnissen sind daher essentiell für gelingende Partizipation in der Organisation (AGJ, 2018a). Entscheidend ist, dass Kinder, Jugendliche und Eltern Klarheit über die eigenen Entscheidungsspielräume bekommen und ihnen die Möglichkeiten und Grenzen ihrer eigenen Einflussnahme innerhalb der Organisation transparent und eindeutig in geeigneter Weise vermittelt werden (Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend [BMFSFJ], 2015). Die konzeptionelle Verankerung dieser Punkte unterstreicht das ernsthafte Interesse der Organisation an Partizipation, trägt zu einer kontinuierlichen Umsetzung bei und macht Beteiligungsmöglichkeiten unabhängig von individuellen Aushandlungsprozessen zwischen einzelnen Personen möglich (Schnurr, 2018, S. 639).

Damit Partizipation von den Akteur_innen als wirksam erlebt wird, ist es entscheidend, dass die Beteiligung von Kinder, Jugendlichen und Eltern zu möglichst unmittelbaren, spürbaren Effekten in der Organisation führt. Das Engagement muss zu direkten, spürbaren Veränderungen in den Strukturen bzw. im Alltag der Organisation führen oder die Akteur_innen zeitnah in konkrete Folgeprozesse eingebunden werden (AGJ, 2018a). So machen insbesondere Kinder und Jugendliche, aber auch Eltern, die unmittelbare Erfahrung, dass sie selbst aktiv positive Veränderungen in der Organisation bewirken können. Diese Erfahrung von Selbstwirksamkeit gilt auch als wichtige psychosoziale Voraussetzung für Wachstum und Persönlichkeitsentwicklung. Beteiligte Kinder, Jugendliche und Eltern erleben,

dass ihre Position gefragt ist und Relevanz in der Organisation besitzt. Durch diese Erfahrung wird das Vertrauen in die eigenen Einflussmöglichkeiten gestärkt und die Bereitschaft, sich weiterhin aktiv zu beteiligen steigt (Wolff, 2019b). Vor allem für benachteiligte Menschen bedeutet die Partizipation an organisationalen Prozessen, wie Schutzkonzepten, die (Wieder-) Erlangung von Handlungsmächtigkeit und Selbstbestimmung über das eigene Leben. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn Menschen auf Organisationen angewiesen sind und von ihnen abhängig sind.

Voraussetzung für das Gelingen von Partizipation in Organisationen, d.h. auch für die partizipative Entwicklung von Schutzkonzepten, ist, dass alle Akteur_innen über die Strukturen und Abläufe sowie Partizipationsmöglichkeiten in der Organisation in einer für sie verständlichen Weise informiert sind. Dies ist die Voraussetzung, damit für sie mögliche Ansatzpunkte für eigenes Engagement erkennbar werden können (Pluto, Gragert, van Santen & Seckinger, 2007, S. 419). Die für die jeweilige Zielgruppe verständliche, umfassende Information über Möglichkeiten zur Beteiligung, schafft die Basis für die Entstehung einer Partizipationskultur in der Organisation. Die Kommunikation sollte dabei möglichst gleichberechtigt gestaltet sein (BMFSFJ, 2015). Je mehr Kinder, Jugendliche und Eltern über ihre Möglichkeiten zur Beteiligung und die strukturellen Bedingungen wissen, desto eher sind sie in der Lage, ihre Interessen einzubringen und sich informiert an Entscheidungen zu beteiligen (Schnurr, 2018, S. 639).

Eine in die Alltagpraxis überführte Partizipationskultur in der Organisation setzt voraus, transparente Strukturen mit echten Gestaltungsspielräumen zu schaffen, Veränderungen in der Organisation durch Beteiligung aller Akteur_innen zuzulassen und zu fördern und Kinder, Jugendliche und Eltern durch eine für sie verständliche Kommunikation zu befähigen, sich in der Organisation einzubringen und ihre Interessen zu vertreten. Die Implementierung einer partizipativen Organisationskultur geht mit Prozessen der Veränderung und Organisationsentwicklung einher. Die Definitions- und Gestaltungsmacht geht nicht länger ausschließlich von professioneller Seite aus, sondern wird um die Perspektiven und Interessen aller organisationsangehörigen Akteuer_innen ergänzt. Dies wird in Organisationen, die bisher weitgehend oder ausschließlich durch Fachkräfte gestaltet worden sind, zwangsläufig zu, mitunter weitreichenden, Veränderungs- und Organisationsentwicklungsprozessen führen. Sofern Partizipation ernstgemeint, gewollt und gelebt wird und nicht länger ein häufig kaum oder nur teilweise eingelöstes Lippenbekenntnis bleibt.

9. Ausblick

Der in diesem Beitrag dargestellte Anspruch, Schutzkonzepte im Sinne kinder- und jugendrechtssensibler Organisationsentwicklungsprozesse partizipativ mit allen Akteur_innen in Organisationen zu gestalten, stellt somit eine zentrale Ressource für demokratische Teilhabe dar. Gerade in der Sozialen Arbeit, in der benachteiligten Menschen zu einem selbstbestimmten Leben verholfen werden muss, sollten alle Möglichkeiten der Teilhabe genutzt werden, dazu gehören auch Organisationsentwicklungsprozesse, an denen sie ein Recht haben teilzuhaben.

Perspektivisch wird es darum gehen, Kinder und Jugendliche noch konsequenter an der Gestaltung ihres Alltags in helfenden Organisationen partizipieren zu lassen, um letztlich noch passgenauere Schutzkonzepte zu erhalten. Dies setzt voraus, dass sie als Expert_innen in eigener Sache betrachtet und ihnen Gelegenheitsstrukturen eröffnet werden, die Organisationen besser zu verstehen und sie mit allen anderen Akteur_innen weiterzuentwickeln. Peer-Research-Ansätze, in denen die Kinder und Jugendlichen ermächtigt werden, selbst zu Forscher_innen ihrer Lebenswelt zu werden und dieses Wissen für deren Verbesserung zu nutzen³, sind dafür ein erster Ansatz, der Schule machen sollte.

Literatur

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendarbeit (2018a). *Partizipation im Kontext von Kinder- und Jugendarbeit – Voraussetzungen, Ebenen, Spannungsfelder. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ*. AGJ: Berlin. https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Partizipation_im_Kontext_von_Kinder-_und_Jugendarbeit.pdf [07.01.2020].

Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendarbeit (2018b). *Teilhabe: ein zentraler Begriff für die Kinder- und Jugendhilfe und für eine offene und freie Gesellschaft. Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe – AGJ*. AGJ: Berlin. https://www.agj.de/fileadmin/files/positionen/2018/Teilhabe_ein_zentraler_Begriff_f%C3%BCr_die_Kinder_und_Jugendhilfe.pdf [09.09.2020].

Baader, M. S., Oppermann, C., Schröder, J. & Schröder, W. (2020). *Ergebnisbericht. Helmut Kentlers Wirken in der Berliner Kinder- und Jugendhilfe*. Hildesheim: Universi-

3 Aktuell wird im Projekt „SchutzNorm“ ein Peer-Research-Ansatz zur Weiterentwicklung von Schutzkonzepten in der Kinder- und Jugendarbeit eingesetzt. Das Projekt wird von den Universitäten Hildesheim und Kassel sowie den Hochschulen in Kiel und Landshut umgesetzt und aus Mitteln des BMBF finanziert.

- tätsverlag Hildesheim. <https://hildok.bsz-bw.de/frontdoor/index/index/docId/1092> [24.08.2020].
- Böwer, M. & Brückner, F. (2015). Das „MindSet Achtsames Organisieren“. Ein Methodenkoffer für das Einüben von Achtsamkeit im Kinderschutz und in der Hilfepraxis der Kinder- und Jugendhilfe des Rauhen Hauses in Hamburg. *Sozialmagazin*, 40(5–6), 14–25.
- Bundesarbeitsgemeinschaft der Landesjugendämter & Internationale Gesellschaft für erzieherische Hilfen (Hrsg.) (2018). *Rechte haben – Recht kriegen. Ein Ratgeberhandbuch für Jugendliche in Erziehungshilfen*. (3. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2015). *Qualitätsstandards für die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Allgemeine Qualitätsstandards und Empfehlungen für die Praxisfelder Kindertageseinrichtungen, Schule, Kommune, Kinder- und Jugendarbeit und Erzieherische Hilfen*. Berlin: BMFSFJ. <https://www.bmfsfj.de/blob/94118/c49d4097174e67464b56a5365bc8602f/kinderge-rechtes-deutschland-broschuere-qualitaetsstandards-data.pdf> [07.01.2020].
- Christmann, B. & Wazlawik, M. (2019). Organisationsethik als Perspektive für die Entwicklung und Ausgestaltung von Schutzkonzepten gegen sexualisierte Gewalt in pädagogischen Einrichtungen. *Neue Praxis*, (3), 234–247.
- Enders, U. (2012). Grenzen achten. Schutz vor sexuellem Missbrauch. Ein Handbuch für die Praxis. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Fegert, J. M., Schröer, W. & Wolff, M. (2017). Persönliche Rechte von Kindern und Jugendlichen. Schutzkonzepte als organisationale Herausforderung. In: M. Wolff, W. Schröer & J. M. Fegert (Hrsg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 14–24). Weinheim: Beltz Juventa.
- Goffman, E. (1973). *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hirschman, I. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Homfeldt, H. G., Schröer, W. & Schweppe, C. (Hrsg.) (2008). *Vom Adressaten zum Akteur. Soziale Arbeit und Agency*. Opladen: Verlag Barbara Budrich GmbH.
- Iwers, T. A. (2017). Achtsamkeit in Organisationen. *Gruppe, Interaktion, Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 48(1), 79–82. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0353-y>.
- Kampert, M. (2015). Unser Schutzkonzept ist in einem Ordner, ich weiß aber nicht, wo der gerade steht“ – Hürden bei der Implementation von Schutzkonzepten in stationären Settings. *Sozial Extra*, 39(4), 22–24.
- Kampert, M. (2017). Schutz und Sicherheit. In: M. Wolff, W. Schröer & J. M. Fegert (Hrsg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 172–210). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kampert, M., Röseler, K. & Wolff, M. (2017). Beziehungsgestaltung. In: M. Wolff, W. Schröer & J. M. Fegert (Hrsg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 76–123). Weinheim: Beltz Juventa.
- Kappler, S., Hornfeck, F., Pooch, M.-T., Kindler, H. & Tremel, I. (2019). *Kinder und Jugendliche besser schützen – der Anfang ist gemacht. Schutzkonzepte gegen sexuelle Gewalt in den Bereichen: Bildung und Erziehung, Gesundheit, Freizeit*. Berlin: Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs.

- Klepp, N. (2017). Stationäre Hilfen aus der Sicht von Jugendlichen. In: M. Wolff, W. Schröer & J. M. Fegert (Hrsg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 58–75). Weinheim: Beltz Juventa.
- Liebhardt, H. (2015). Beschwerdeverfahren als Teil einer Fehlerkultur. In: G. Crone & H. Liebhardt (Hrsg.), *Institutioneller Schutz vor sexuellem Missbrauch. Achtsam und verantwortlich handeln in Einrichtungen der Caritas* (S. 50–62). Weinheim, Basel: Beltz Juventa.
- Naasner, A. (2016). Macht und Gewalt – Nähe und Distanz. Jugendhilfe im Spannungsfeld. In: B. Eberhardt, A. Naasner & M. Nitsch (Hrsg.), *Handlungsempfehlungen zur Implementierung von Schutzkonzepten vor sexualisierter Gewalt in Einrichtungen der Kinder-, Jugend- und Behindertenhilfe. Ergebnisse des Modellprojektes „Bundesweite Fortbildungsoffensive 2010–2014“* (S. 8–10). Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention bei Kindesmisshandlung und -vernachlässigung.
- Oppermann, C., Winter, V., Harder, C., Wolff, M. & W. Schröer (Hrsg.) (2018). *Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen. Mit Online-Materialien*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Oppermann, C., Schröer, W. & Wolff, M. (2016). „Vertrauen“ – zum Schutz persönlicher Rechte von Kindern und Jugendlichen. *B & E (Bildung und Erziehung)*, (1), 4–7.
- Oppermann, C., Schröer, W., Winter, V. & Wolff, M. (2018). Kultur der Achtsamkeit als wesentlicher Aspekt eines Schutzkonzeptes. In: C. Oppermann, V. Winter, C. Harder, M. Wolff & W. Schröer (Hrsg.), *Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen. Mit Online-Materialien* (S. 41–55). Weinheim: Beltz Juventa.
- Pluto, L., Gragert, N., van Santen, E. & Seckinger, M. (2007). *Kinder- und Jugendhilfe im Wandel. Eine empirische Strukturanalyse*. München: Deutsches Jugendinstitut.
- Runder Tisch Sexueller Kindesmissbrauch (2011). *Abschlussbericht. Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich*. Berlin: Bundesministerium für Justiz, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend & Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Rusack, T. (2017). Umgangsweisen mit Sexualität und Partnerschaften. In: M. Wolff, W. Schröer & J. M. Fegert (Hrsg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 124–137). Weinheim: Beltz Juventa.
- Rusack, T., Eßer, F., Allroggen, M., Domann, S., Fegert, J. M., Kampert, M., Schloz, C., Schröer, W., Rau, T. & Wolff, M. (2019). Die Organisation von Schutz als alltägliche Praxis. Sexualität und Schutzkonzepte aus der Perspektive von Jugendlichen in stationären Einrichtungen. In: M. Wazlawik, H.-J. Voß, A. Retkowski, A. Henningsen & A. Dekker (Hrsg.), *Sexuelle Gewalt in pädagogischen Kontexten. Aktuelle Forschungen und Reflexionen* (S. 9–24). Wiesbaden: Springer VS.
- Schnurr, S. (2018). Partizipation. In: G. Graßhoff, A. Renker & W. Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* (S. 631–648). Wiesbaden: Springer VS.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Smith, B., Roberts, C. & Ross, R. (Hrsg.) (2008). *Das Fieldbook zur Fünften Disziplin*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Thole, W., Baader, M., Helsper, W., Kappeler, M., Leuzinger-Bohleber, M., Reh, S., Sieler, U. & Thompson, Ch. (Hrsg.) (2012). *Sexualisierte Gewalt, Macht und Pädagogik*. Opladen: Barbara Budrich.
- Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (2013). *Handbuch Schutzkonzepte sexueller Missbrauch. Befragungen zum Umsetzungsstand der*

- Empfehlungen des Runden Tisches „Sexueller Kindesmissbrauch“. Bericht mit Praxisbeispielen zum Monitoring 2012–2013.* UBSKM: Berlin.
- Wagenblass, S. (2016). Vertrauen als Basis für Beziehungsarbeit. *Jugendhilfe*, 54(1), 27–32.
- Wazlawik, M. & Christmann, B. (2017). „Diskurse über sexualisierte Gewalt in pädagogischen Institutionen und den Schutz von Kindern und Jugendlichen – Problematisierungen und erziehungswissenschaftliche Anschlüsse.“ In: E. Tuider & A. Klein (Hrsg.), *Sexualität und Soziale Arbeit* (S. 101–114). Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. (2010). *Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wolf, K. (1999). *Machtprozesse in der Heimerziehung. Eine qualitative Studie über ein Setting klassischer Heimerziehung. Forschung & Praxis in der sozialen Arbeit. Band 2.* Münster: Votum Verlag.
- Wolff, M. (2016a). Partizipation. In: W. Schröer, N. Struck & M. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe* (S. 1050–1067). Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolff, M. (2016b). Gewalt in Institutionen. In: W. Schröer, N. Struck & M. Wolff (Hrsg.), *Handbuch Kinder- und Jugendhilfe* (S. 1181–1196). Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolff, M. (2018). Sexualisierte Gewalt in stationären Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. In: A. Retkowski, A. Treibel & E. Tuider, E. (Hrsg.), *Handbuch Sexualisierte Gewalt und pädagogische Kontexte* (S. 460–468). Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolff, M. (2019a). Risiken des Machtmissbrauchs in Organisationen Sozialer Arbeit. Zur Notwendigkeit einer machtreflektierten professionellen Beziehungsarbeit. In: S. Borrmann, C. Fedke & B. Thiessen (Hrsg.), *Soziale Kohäsion und gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Herausforderungen für die Profession Soziale Arbeit* (S. 105–115). Wiesbaden: Springer VS.
- Wolff, M. (2019b). Partizipative Prävention im Kontext der Schutzkonzeptentwicklung – über Rechte und psychosoziale Ermöglicheräume. *DGFPI: Interdisziplinäre Fachzeitschrift*, 22(1), 8–15.
- Wolff, M. & Bawidamann, A. (2017). Schutzkonzepte – Beispiele aus der Praxis für die Praxis. In: M. Wolff, W. Schröer & J. M. Fegert (Hrsg.), *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch* (S. 245–265). Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolff, M.; Schröer, W. & Fegert, J. M. (Hrsg.) (2017). *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch.* Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolff, M.; Fegert, J. M.; Schröer, W. (2015). Mindeststandards und Leitlinien der AG I des Runden Tisches. In: J. M. Fegert, M. Wolff (Hrsg.), *Kompodium „sexueller Kindesmissbrauch in Institutionen“* (S. 425–435). Weinheim: Beltz Juventa.
- Wolff, M., Schröer, W. & Winter, V. (2018). Die Gefährdungsanalyse – das zentrale Element von Schutzkonzepten. In: C. Oppermann, V. Winter, C. Harder, M. Wolff & W. Schröer (Hrsg.), *Lehrbuch Schutzkonzepte in pädagogischen Organisationen. Mit Online-Materialien* (S. 79–95). Weinheim: Beltz Juventa.