

# Risikosituationen transparent gestalten

**# 3: VERHALTENSKODEX ALS  
PARTIZIPATIVES INSTRUMENT  
DES RISIKOMANAGEMENTS**

Welches sind Risikobereiche in der eigenen Organisation, die sorgfältig zu gestalten sind? Wo gibt es heikle Situationen der Abhängigkeit und Macht? Welche konkreten Risikosituationen könnten im eigenen Alltag besonders für Machtmissbrauch und sexuelle Ausbeutung ausgenutzt werden? Ein ehrlicher Diskurs über diese Fragestellungen soll einen ersten Überblick über die wunden Punkte in der eigenen Organisation schaffen. Der Ausgangspunkt ist dabei immer der eigene Alltag. Das Ziel ist eine passgenaue Risikoanalyse der eigenen Schwachstellen, die nicht abstrakt, sondern möglichst konkret geführt werden soll. Als gemeinsamer Prozess gestaltet, trägt sie gleichzeitig zur Sensibilisierung rund um sexuelle Ausbeutung bei. Eine solche Risikoanalyse entsteht deshalb keinesfalls am Schreibtisch, sondern in einer prozessorientierten Analyse mit dem Team. So können zeitgleich konkrete und gut abgestützte Instrumente des Risikomanagements (z. B. Verhaltenskodex) entstehen. Doch welche Kriterien zeichnen solche wirksamen Instrumente aus?



### Durch die Brille der Tatpersonen

Sexuelle Ausbeutung kann in jeder Organisation passieren. Ein Nullrisiko ist nicht möglich, der Aufbau von Taten kann jedoch erschwert werden. Täter und Täterinnen profitieren u.a. von ungeklärten Gelegenheiten, nicht abgesprochenen Grenzen, diffusen Rollen und unklaren Aufträgen, weil sie da subtil eigene Verhaltensweisen vertuschen können. Sie sind Meister der Manipulation und können ihre Machtposition angesichts unklarer Haltungen und Richtlinien in Risikobereichen besonders ausnutzen. Um die Risiken der eigenen Organisation zu erkennen, lohnt sich deshalb der Blick auf die eigene Organisation durch die fiktive «Täterbrille»:

- Welche Tätigkeitsfelder sind für Täter und Täterinnen besonders attraktiv?
- Von welchen konkreten Alltagssituationen in diesen Feldern profitieren sie?
- Welche Situationen erfordern besondere Nähe?
- In welchen Situationen gelingt Manipulation, z.B. durch Herantasten der Tatpersonen?
- Welche Klienten und Klientinnen sind besonders gefährdet, indem z.B. besondere Bedürfnisse nach Nähe oder ein Pflegebedarf bestehen, welche missbraucht werden könnten?

Alle Organisationen haben Risikosituationen, welche für den Aufbau von sexueller Ausbeutung ausgenutzt werden können. «Risikosituationen sind Situationen, die sich eignen, 1) Abhängigkeiten herzustellen (Beispiel: Geschenke machen), 2) grosse Nähe aufzubauen (Beispiel: innige Umarmungen als Zeichen freundschaftlicher Verbundenheit) oder 3) sich kollegialer Kontrolle im Team zu entziehen (Beispiel: Freundschaften in den sozialen Netzwerken).» Rörig, 2017

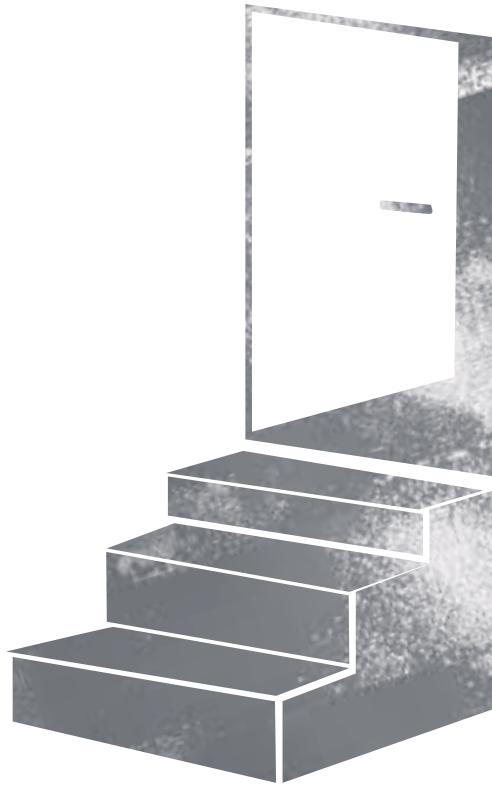
### Verhaltenskodex als Herzstück des Risikomanagements

Das Wissen über die Strategien der Tatpersonen schafft eine Motivation für den Einbau von Schwellen, um den Aufbau von Taten zu erschweren. Vor dem Hintergrund der Täterstrategien hat sich die partizipative Entwicklung eines Verhaltenskodex als ein wesentliches Instrument des Risikomanagements in Organisationen herausgebildet und bewährt. In Deutschland empfiehlt der unabhängige «Beauftragte für Fragen des Kindesmissbrauchs» den Verhaltenskodex als Herzstück jedes Schutzkonzeptes. In einem Verhaltenskodex werden die Haltungen und Standards erarbeitet, die hinsichtlich der eigenen Risikosituationen gelten. Abgesprochene Standards im Umgang mit Risikosituationen erhöhen die Schwellen für mögliche Taten und geben allen anderen (der grossen Mehrheit) Rückhalt und Schutz. Mit einem Verhaltenskodex wird signalisiert: Transparenz rund um Risikosituationen ist nicht nur eine Holschuld, sondern auch eine Bringschuld. Kurzum: «Solche Standards erleichtern es, leichtere Distanzverluste zu benennen und damit dem Aufbau von Taten Einhalt zu bieten.» <sup>Bistum Berlin, 2015</sup> Der Verhaltenskodex und dessen permanente Konkretisierung im Alltag tragen damit zu Reflexion bei, machen Nähe und Distanz besprechbar und dienen damit den einzelnen Betreuenden als Orientierung in Risikosituationen.

**Das Ziel eines sorgfältigen Risikomanagements in Organisationen ist nicht die Vermeidung sämtlicher Risiken, sondern deren transparente und aktive Gestaltung.**

### Nullrisiko ist nicht möglich

Das Ziel eines sorgfältigen Risikomanagements in Organisationen ist nicht die Vermeidung sämtlicher Risiken, sondern deren transparente und aktive Gestaltung. Die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen oder Menschen mit einer Beeinträchtigung ist ohne Beziehungsarbeit und damit ohne Nähe und Risiko undenkbar. Dazu gehören auch Körperkontakte. Glaubwürdige Bezugspersonen begegnen den Schutzbefohlenen mit echter Bezogenheit – als «ganze» Menschen mit ihren Gedanken, Emotionen und einer authentischen Körperlichkeit. Entscheidend ist, dass sich die Betreuenden jederzeit darüber im Klaren sind, dass sie erstens ihr Handeln ihrem Auftrag in der Organisation unterstellen und zweitens in der mächtigeren Position sind und deshalb die volle Verantwortung tragen. Nähe und Distanz in asymmetrischen Beziehungen bedingen, dass die mächtigere Person eine permanente und kritische Selbstreflexion vollzieht. Ein wirksames Risikomanagement bedingt also Instrumente, welche diese Selbstreflexion anregen und sie im Alltag wach halten und anbinden. Das Ziel ist eine angemessene und rollenklare Balance von Nähe und Distanz – kein «Entweder-oder», sondern ein dosiertes «Sowohl als auch» – ein herausfordernder Anspruch, der ein konstruktives Miteinander im Team bedingt.



**Auch die Mitarbeitenden und freiwillig Tätigen haben das Recht auf einen geklärten Rahmen, um den Erwartungen in Risikosituationen gerecht zu werden.**

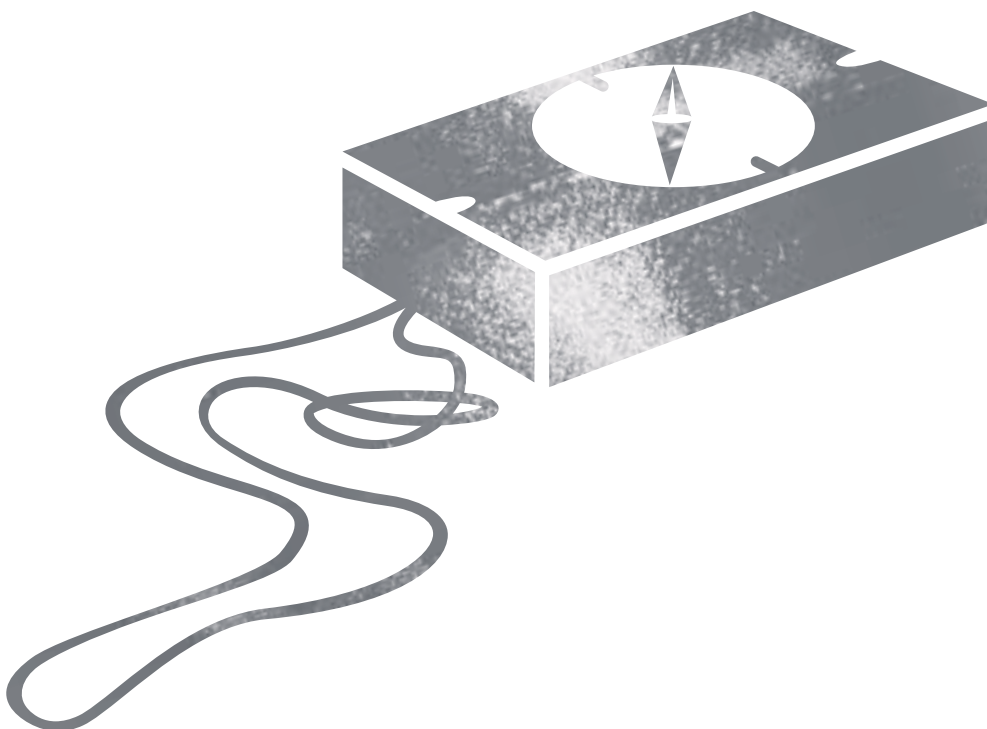
### **Sachliches Feedback rund um Risikosituationen**

Die Interpretation und Unterstellung von sexuellen Motiven schafft eine Misstrauenskultur, die unbedingt zu vermeiden ist. Verhaltensrichtlinien rund um heikle Situationen dienen nicht der Kontrolle, sondern untermauern die anspruchsvolle Haltung der Transparenz und machen gemeinsame Qualitätsvorstellungen fassbarer. Auch die Mitarbeitenden und freiwillig Tätigen haben das Recht auf einen geklärten Rahmen, um den Erwartungen in Risikosituationen gerecht zu werden. Der Verhaltenskodex bietet damit beiden Seiten einen Schutz: Schutzbefohlenen vor Sexualstraftaten und Betreuungspersonen vor Interpretationen rund um Risikosituationen. Betreuende, die ihr Verhalten am Verhaltenskodex ausrichten, sind damit «im grünen Bereich.» Wer intransparente Ausnahmen macht und diese auch nachträglich verschweigt, kann darauf angesprochen und sachlich auf den Kodex verwiesen werden. Der Verhaltenskodex ermöglicht damit ein frühes Reagieren auf risikoreiches Verhalten, ohne dass ein Verdacht auf Straftaten entstehen muss. Die Diskussion rund um Risikosituationen wird damit versachlicht. «Weist z.B. das Team oder die Leitung eine Betreuungsperson darauf hin, dass sie einem Kind ein exklusives Geburtstagsgeschenk gemacht hat, welches nicht zu ihrer Rolle passt und so nicht auf einem Konsens beruht, muss niemand Mutmassungen darüber anstellen, ob eine sexuelle Absicht dahintersteht. Die Mitarbeitende muss sich nicht gegen Unterstellung und Interpretationen wehren, sondern kann sich dem direkten Feedback und der Kritik in einem sachlichen Dialog stellen.» Rörig, 2017

**Partizipativ erarbeitet und eingeführt kann der Verhaltenskodex die Zustimmung von allen finden und gelebte Alltagspraxis werden.**

### **Partizipative Erarbeitung des Verhaltenskodex**

Die Erarbeitung und Einführung des Verhaltenskodex geschieht eingebettet in eine Sensibilisierung, denn nur so kann der Nutzen und die Ausrichtung dieses Instruments des Risikomanagements gut mitgetragen werden. Die partizipative Erarbeitung und Entwicklung des Verhaltenskodex ist einem Top-down-Vorgehen vorzuziehen. Partizipativ erarbeitet und eingeführt kann der Verhaltenskodex die Zustimmung von allen finden und gelebte Alltagspraxis werden. «Die Entwicklung eines Verhaltenskodex braucht einen offenen Diskussionsprozess über die Gestaltung der pädagogischen Beziehung im Hinblick auf Nähe und Distanz, welcher Raum für Erfahrungen, aber auch Unsicherheiten lässt.» <sup>Rörig, 2017</sup> Dabei wird gleichzeitig im Team eine Feedbackkultur eingeübt, welche hilft, den eigenen Kompass betreffend Nähe und Distanz in der Betreuung immer wieder neu zu justieren. Die Teams erfahren bei der partizipativen Entwicklung dieses Instruments gleich exemplarisch: Alles rund um Nähe und Distanz ist in einem Team im strafrechtlich nicht relevanten Bereich besprechbar. Der Verhaltenskodex verliert damit den Charakter des «Kontrollinstruments» und wird als «Orientierungshilfe», welche den tragenden Boden für die Gestaltung von Risikosituationen schafft, verstanden. «Das partizipative Vorgehen im Dialog bietet die Chance, dass Mitarbeitende die Erfahrung machen, persönlich von dieser Transparenz rund um Risikosituationen zu profitieren, weil sie mehr Verhaltenssicherheit – auch zu ihrem eigenen Schutz – bekommen.» <sup>Rörig, 2017</sup>



### Gemeinsame Reflexion von Risikosituationen

Für die Gestaltung von Nähe und Distanz sowie Risikosituationen braucht es pädagogische Begründungen und damit die fachliche Sorgfalt. Nähe darf nicht zur unreflektierten Routine werden, sondern muss aktiv gestaltet werden. Die eigenen Voraussetzungen und die eigene Rollenklarheit müssen dabei permanent überprüft werden. Limita moderiert Teamprozesse, in denen gemeinsam eigene Risikosituationen aus dem Alltag gesammelt werden. Diese werden in der Auseinandersetzung zugleich mit eigenen Alltagserfahrungen eines sorgfältigen Umgangs gefüllt. Was bewährt sich im Umgang? Welche individuellen Gestaltungsmöglichkeiten wurden gefunden? Welche gemeinsamen Nenner im Umgang mit diesen Situationen gibt es? Was sind «Gos» und «No-Gos»? Welche konkreten Qualitätsstandards/Richtlinien/Regeln des Handelns kristallisieren sich in der Diskussion heraus? Dabei gibt es meist keine einfachen Entscheide – zu viele Dilemmatas sind mit der Gestaltung von Nähe, Distanz und Risikosituationen verbunden. Die untenstehenden Schlüsselfragen helfen, die Standards/Richtlinien/Regeln im Dialog auszugestalten und darin auch Dilemmafragen zu bearbeiten.

- Rollenklarheit: Was passt zu unserer Rolle in dieser konkreten Risikosituation?
- Auftragsklärung: Was ist unser Auftrag in dieser konkreten Risikosituation?
- Gestaltung: Wie gestalten wir diese Risikosituation angemessen und klientengerecht?
- Transparenz: Wie erreichen wir in dieser Risikosituation eine grösstmögliche (vorausschauende und/oder nachträgliche) Transparenz gegenüber Team, Leitung und Anspruchsgruppen?

**Der Verhaltenskodex verliert damit den Charakter des «Kontrollinstruments» und wird als «Orientierungshilfe», welche den tragenden Boden für die Gestaltung von Risikosituationen schafft, verstanden.**

### **Aufbau des Verhaltenskodex**

Der Verhaltenskodex besteht bestenfalls aus vier Abschnitten.

#### **1. Ziele und Handhabung des Verhaltenskodex**

Ziel ist nicht die Überreglementierung der pädagogischen Arbeit, sondern die Konkretisierung einer Haltung in besonders sensiblen Bereichen – als Schutz für die Schutzbefohlenen, als Sicherheit für die Mitarbeitenden und als Qualitätsentwicklung rund um Risikosituationen.

#### **2. Grundhaltungen zu Risikosituationen**

Diese Haltungen gelten für alle (ehrenamtlich) Tätigen aus allen Risikobereichen und sind nicht verhandelbar (vgl. Beispiel auf Seite 9). Jede Organisation entwickelt dafür ihr eigenes Wording.

#### **3. Konkrete Qualitätsstandards/Richtlinien/Regeln in Risikosituationen**

Die Standards sind im Auftrag und in der eigenen Rolle begründbar sowie konkret anwendbar, d.h. auf der Verhaltensebene und nicht nur auf der Haltungsebene angesiedelt (vgl. Beispiele auf Seite 10 und 11).

#### **4. Schutzklärung/Verpflichtungserklärung**

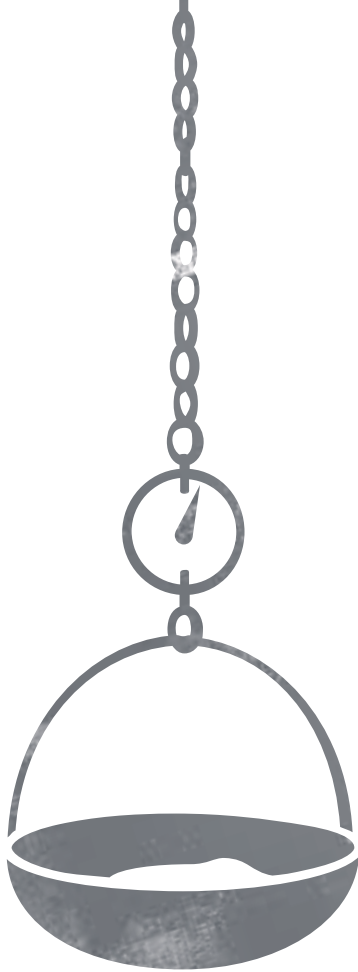
Um Verbindlichkeit zu erlangen, wird der Verhaltenskodex mit einer Unterschrift ergänzt und ist Teil des Arbeitsvertrags bzw. der Auftragsvereinbarung.

**Die Konkretisierung auf der Verhaltensebene gilt neben dem partizipativen Prozess der Entstehung als wichtigstes Kriterium, um wirksam und massgeblich auf die Qualitätssicherung Einfluss nehmen zu können.**

### **Knacknuss Flughöhe des Verhaltenskodex**

Diese mehrschichtige Flughöhe des Verhaltenskodex ist ein Qualitätskriterium und eine Knacknuss zugleich. Es ist nicht einfach, sich im Dialog auf der Verhaltensebene zu finden. Trotzdem schärft erst dieser konkrete Diskurs den eigenen Blick und die eigene Rollenklarheit. Die Verhaltensebene liegt in der Natur der Sache; es handelt sich um einen «Verhaltenskodex» und nicht um ein «Haltungspapier.» Erst diese konkrete Ausrichtung trägt dazu bei, die Qualität rund um Risiken in einer Einrichtung zu verbessern und fassbar zu machen. Formulierungen auf einer abstrakten Flughöhe («Wir wahren die Integrität») sind zu allgemein, um im Alltag fass- und besprechbar zu sein. Sie sind deshalb nicht allein als eigentliche Instrumente des Risikomanagements zu verstehen, da sie das Ziel der Reflexion, Transparenz und Besprechbarkeit nicht einlösen. Die Haltungsebene taugt zudem nicht als Schwelle für potentielle Tatpersonen; diese sind bereits an einem konkreteren Punkt der Planung und nicht mit allgemeinen Haltungsfragen aufzuhalten.





## Beispiel: Grundhaltungen zu Risikosituationen

### A Macht und Verantwortung

Ich bin mir jederzeit bewusst, dass die betreuten Menschen abhängig und verletzlich sind, deshalb unterstelle ich alle meine Handlungen meinem Auftrag. Für die Einhaltung und Gestaltung der Grenzen bin ich, da in der mächtigeren Position, immer verantwortlich und kann die Grenzziehung nicht an die Schutzbefohlenen delegieren.

### B Selbstreflexion

Ich nehme mir Zeit, um meine Rolle und meine Aufgaben zu reflektieren. Ich gehe Unsicherheiten in Risikosituationen sowie Nähe und Distanz in meiner Betreuungsarbeit aktiv an. Ich habe ein Recht darauf, dass Unsicherheiten in einem angemessenen Rahmen (Coaching, Fachberatung, Supervision, Intervention) bearbeitet werden. Damit trage ich bewusst zu einer höchstmöglichen Qualität und Transparenz in Bezug auf Risikosituationen sowie Nähe und Distanz bei.

### C Transparenz und Feedbackkultur

Ich bin bereit, meine Überlegungen und Handlungen zu Risikosituationen jederzeit transparent zu machen. Ich pflege eine Haltung der Kritikfähigkeit. Ich spreche Unsicherheiten, Irritationen oder Fragen zu Risikosituationen offensiv an. Dabei habe ich eine Bring- und Holschuld. Ich begegne meinen Teamkolleginnen und -kollegen vertrauensvoll und bin zugleich anspruchsvoll punkto Qualität und Transparenz.

### D Rollenklarheit

Ich trenne zwischen meiner Rolle in der Organisation und meinem Privatleben und vermeide Vermischungen. Ich bin in dieser Rolle verantwortlich für die Einhaltung der Grenzen. Meine Rolle und die konkrete Aufgabe bestimmen damit auch die emotionale und körperliche Nähe zu den mir anvertrauten Schutzbefohlenen. Ich bin bereit, mich bezüglich meiner Handlungen an verbindlichen Qualitätsstandards zu orientieren.

### E Schutzauftrag

Ich respektiere die sexuelle Integrität der mir anvertrauten Schutzbefohlenen und vermeide jede Handlung, die diese verletzt. Ich bringe der Privat- und Intimsphäre der Menschen ein Maximum an Respekt entgegen. Dies gilt auch für Handlungen, die im Rahmen meines Einsatzes eine besondere Nähe erfordern. Diese Handlungen bedingen viel Sorgfalt und abgesprochene Qualitätsstandards.

### Beispiele formulierter Standards aus diversen Verhaltenskodizes

Die folgenden Beispiele dienen als Anregung, sind nicht abschliessend und können nicht beliebig auf die eigene Organisation übertragen werden, da Rolle, Auftrag, Kontext und Zielgruppe unterschiedlich sind.

#### A Handlungen in Räumen der Intimsphäre

- Erwachsene Bezugspersonen und Minderjährige duschen und benutzen die Garderoben getrennt (räumlich oder zeitlich).
- Bezugspersonen treten nur dann in die Garderoben ein, wenn dies aus Gründen der Aufsicht notwendig ist (z.B. Gewalt unter Jugendlichen, Sachbeschädigung, Unfälle o.ä.).
- Wenn ein Durchgehen des Erwachsenen durch die Garderobe nötig ist: Anklopfen, kurz warten, Türe einen Spalt öffnen, ankündigen, eintreten.

#### B Schlafzimmer, Übernachtungen

- Bei Übernachtungen im Rahmen von Ausflügen oder Lager übernachten Minderjährige und Begleitpersonen in getrennten Räumen. Ausnahmen aufgrund räumlicher Gegebenheiten bedürfen der Zustimmung der Organisation und der Erziehungsberechtigten.
- Die Türe der Schlafzimmers ist während des Gute-Nacht-Rituals mindestens einen Spalt offen zu lassen.
- Auf das Bett des Kindes wird nur dann regelmässig gesessen, wenn es mit Team, Eltern und Kind abgesprochen ist.
- Kinder und Jugendliche übernachten nicht in Privatwohnungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

#### C Assistenz (Pflege, Sicherung etc.)

- Bei pflegerischen Handlungen und medizinischer Ersthilfe wird altersentsprechend erklärt, welche Versorgungshandlung notwendig ist. Minderjährige entkleiden sich nur so weit, wie es unbedingt erforderlich ist und werden andernfalls zugewandt gebremst.
- Bei Sicherungsmassnahmen im Turnunterricht wird fachlich erklärt, welche Berührungen notwendig sind. Die fachgerechte Prävention von Unfällen geht dem Schutz vor nicht eindeutigen Berührungen vor.
- Wenn möglich lernen die Kinder, sich ausschliesslich mit verbaler Anleitung zu waschen und pflegen.
- Waschen von nackten Kindern erfolgt nur in Absprache mit dem Team und den Eltern, die über das Vorhaben informiert sind. Ausnahme: Beim Einnässen oder Einkoten von Kindern. Das Vorgehen wird im Journal dokumentiert.

#### D Zweiersonen

- Einzelgespräche finden in den dafür vorgesehenen Räumen statt. Diese müssen von aussen zugänglich sein.
- Es ist ein Personenkreis definiert, der jederzeit Zugang zur Einzelsituation hat («Kultur der offenen Tür im übertragenen Sinne»).
- Bei Betreuung von einzelnen Schülern ausserhalb des Unterrichts (z.B. Nachsitzen) bleibt die Türe geöffnet.



**Bei der Erarbeitung von Standards ist es hilfreich, zunächst vom Positiven – von den «Gos» – auszugehen. Es ist zu definieren, wie professionelle Nähe in Risikosituationen aussehen kann.**

### **E Trennung von Beruf und Privatleben**

- Verwandtschaftsverhältnisse und bestehende Privatbeziehungen zu betreuten Kindern bzw. deren Familien sind offenzulegen.
- Es findet keine Fortführung der professionellen Beziehung im privaten Rahmen bzw. ausserhalb des Auftrags statt (z.B. private Treffen).
- Angebote von privaten Dienstleistungen oder vergüteten Tätigkeiten sind abzulehnen (z.B. private Babysitterdienste, zusätzliche Förderung).
- Mitarbeitende pflegen keine privaten Social Media-Kontakte mit Jugendlichen der Einrichtung (z.B. soziale Netzwerke, WhatsApp). Zulässig sind lediglich solche dienstliche oder pädagogisch begründete Kontakte. Die Mitarbeitenden grenzen sich von medialen Kontaktanfragen der ihnen anvertrauten jungen Menschen ab (z.B. Freundschaftsanfragen).

### **F Körperkontakte**

- Körperkontakte gehen in der Regel vom Kind aus. Wenn Kinder die Betreuenden von sich aus umarmen, wird nicht in einer innigen Umarmung verharret, sondern diese kindgerecht und zeitnah aufgelöst.
- Umarmungen und Küsse zwischen Kindern und Erwachsenen sind nicht erlaubt. Falls spontane Umarmungen regelmässig vom Kind ausgehen, wird dies im Team thematisiert.
- Das Trösten eines Kindes gehört zum Auftrag und ist selbstverständlich – traurige Kinder brauchen Zuwendung. Trost ist über verschiedene Kommunikationskanäle möglich und erwünscht. Regelmässige Traurigkeit und Bedürftigkeit des gleichen Kindes wird im Team thematisiert und ein lösungsorientierter Umgang damit abgemacht.

### **G Geschenke und Disziplinierungsmassnahmen**

- Ein Kind/Jugendlicher darf nicht besonders bevorzugt, benachteiligt, belohnt oder sanktioniert werden, es sei denn, es ist pädagogisch begründet und notwendig und im entsprechenden Team abgesprochen.
- Wir nehmen und bieten Geschenke nur an, wenn die Regeln der örtlichen kulturellen Gegebenheiten dies erfordern, sie den üblichen und geringfügigen Wert nicht überschreiten, sie nicht regelmässig erbracht werden und kein Interessenkonflikt aus ihnen erwächst.
- Private Geldgeschäfte mit anvertrauten Kindern und Jugendlichen (z.B. Geld leihen, etwas verkaufen) sind nicht erlaubt.
- Wir sanktionieren die Kinder mit Konsequenzen, die in direktem Zusammenhang mit dem Fehlverhalten stehen. Disziplinierungsmaßnahmen werden im entsprechenden Team transparent gemacht.

### **H Sprache, Wortwahl und Kleidung**

- Mitarbeitende verwenden in keiner Form eine sexualisierte Sprache oder Gestik (z.B. sexuell getönte Kosenamen oder Bemerkungen, sexistische «Witze»), ebenso keine abfälligen Bemerkungen oder Blossstellungen.
- Mitarbeitende achten darauf, dass sie während ihrer Tätigkeit keine Kleidung tragen, die zu einer Sexualisierung der Atmosphäre beiträgt (z.B. Kleidung, die den Blick auf die Brust oder Genitalien ermöglicht oder Kleidung, die Unterwäsche betont).

### Verhaltensstandards als Herzstück des Verhaltenskodex

Bei der Erarbeitung von Standards ist es hilfreich, zunächst vom Positiven – von den «Gos» – auszugehen. Es ist zu definieren, wie professionelle Nähe in Risikosituationen aussehen kann sowie sich klarzumachen, wie wichtig diese für die Beziehungsarbeit ist. Auf dieser Grundlage können dann alltagstaugliche Standards sowie «No-Gos» für die gesammelten Risikosituationen entwickelt werden:

- Wirksame Standards sind aufgabenorientiert und im Alltag umsetzbar – jedoch nicht zu 100%. Keine Regel ohne Ausnahme. Es geht um das Grundverständnis, dass Ausnahmen möglich sind, sofern sie abgesprochen und pädagogisch sinnvoll sind.
- Nicht jede mögliche Alltagssituation kann und sollte standardisiert sein. Individuelle, unproblematische Spielräume dürfen dem Verhaltenskodex nicht gänzlich untergeordnet werden. Vielmehr geht es um die Entwicklung von gemeinsamen Verhaltensweisen, die im Alltag eine Handlungshilfe sind.
- «Mit Selbstverständlichem und allgemeinen Absichtserklärungen wie dem Verbot, Gesetze zu übertreten («Wir üben keine sexuelle Gewalt aus»), sollte man den Verhaltenskodex nicht überfrachten.» Rörig, 2017
- Standards gelten für alle mit gleichem Auftrag und sind daher in einer Organisation meist bereichsspezifisch (z.B. Wohnen, Unterricht, Jugendarbeit, Seelsorge etc.) ausgestaltet. Einzelne Punkte eignen sich gleichermassen für verschiedene Aufgabenbereiche.
- Standards orientieren sich an Fachlichkeit und Auftrag. Sie sollten deshalb für beide Geschlechter gleich sein, um keine Stigmatisierung und einseitigen Bilder zu zementieren (z.B. «Männer wickeln keine Kinder»). Standards gelten unabhängig vom Geschlecht.



### Dialogorientierte Handhabung des Verhaltenskodex

Die Umsetzung des Verhaltenskodex muss in den bestehenden Führungs- und Teamgefässen reflektiert werden. Dazu wird empfohlen, im Verhaltenskodex zu präzisieren, in welchen Gefässen dieser wiederholt besprochen wird (z.B. Rekrutierung, MAG, Sitzungen, Supervision, Intervention etc.).

**Die Umsetzung des Verhaltenskodex muss in den bestehenden Führungs- und Teamgefässen reflektiert werden.**

- Die Bereitschaft, ein eigenes Fehlverhalten im Graubereich oder das eines Kollegen oder einer Kollegin transparent zu machen, wird umso eher möglich sein, je mehr es in einer Einrichtung zur Selbstverständlichkeit gehört, das eigene berufliche oder ehrenamtliche Handeln (kollegialer) Kritik zu stellen und Ideen einzufordern, um die eigenen «blinden Flecken» zu überwinden.
- «In der Realität kann es zu Überschreitungen eines Verhaltenskodex aus Versehen oder aus einer Notwendigkeit heraus kommen. Wichtig ist, dass es einen offenen Umgang damit gibt. Das bedeutet, dass Übertretungen des Verhaltenskodex transparent gemacht werden. Wenn Übertretungen geheim gehalten oder gedeckt werden, wird die Chance der Qualitätssicherung vertan. Problematisch wäre so ein Vorgehen zudem mit Blick auf für Täter und Täterinnen typisches Verhalten, von dem sich alle im Sinne einer Kultur der Aufrichtigkeit und Fehleroffenheit unabhängig von Freundschaft oder Loyalität absetzen sollten.» Bistum Berlin, 2015 Aus Kinderschutzperspektive ist die Fehleroffenheit in einer Einrichtung nur unter der Massgabe von Transparenz möglich.
- Zudem muss auch in einer Einrichtung mit einer Lern- und Fehlerkultur ein wiederholtes und untragbares Fehlverhalten dienst- bzw. arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. Wiederholte intransparente und nicht schlüssig begründbare Abweichungen von Standards werden gemeldet und nicht geduldet. Sie können zu Auflagen und bei erneuter Missachtung zum Abbruch eines freiwilligen Engagements oder Arbeitsverhältnisses führen.
- Falls Übertretungen zur Trennung führen, darf dies in den Referenzakunften an weitere Auftraggeber weitergegeben werden. Dies kann auch im Kodex festgehalten werden.
- Der Verhaltenskodex wird zudem in einem angemessenen Zyklus daraufhin überprüft, ob er ein Miteinander rund um Risikosituationen ermöglicht.

## Die «Gos» und «No-Gos» im Hinblick auf die klare Rolle der Bezugspersonen können dabei konkret auch gegenüber Kinder und Jugendlichen benannt werden

### Mitgestaltung und Kommunikation

Zum Prozess der Verankerung gehört ebenfalls, dass die Anspruchsgruppen (Kinder, Jugendliche, Menschen mit Beeinträchtigungen, Eltern) am Verhaltenskodex altersangemessen beteiligt und darüber informiert werden.

- Dabei kann es vorkommen, dass der Verhaltenskodex Standards enthält, welche Kindern und Jugendlichen nicht gefallen (z.B. «Mitarbeitende machen einzelnen Kindern keine privaten Geschenke»). Hier gilt es, nicht nur altersangemessen zu informieren, sondern auch Sinn und Absicht zu erläutern. Die «Gos» und «No-Gos» im Hinblick auf die klare Rolle der Bezugspersonen können dabei konkret auch gegenüber Kinder und Jugendlichen benannt werden. Urban Stahl & Jann, 2014
- Kinder, Jugendliche und erwachsene Schutzbefohlene sollen zudem gemäss ihren Möglichkeiten motiviert werden, sich in die Gestaltung von Risikosituationen aktiv einzubringen. Wenn Klienten oder Klientinnen mehr Nähe wünschen, als dies im Kodex vorgesehen ist, gibt es auch die Möglichkeit der transparenten Absprachen – transparent gegenüber der Leitung, dem Team und den Eltern. Darin müssen die Rolle sowie die Möglichkeiten und Grenzen der Betreuenden den Kindern und Jugendlichen immer wieder altersgerecht vermittelt werden, um Erwartungen langfristig einlösen zu können.
- Wenn Organisationen Bedürfnisse nach Nähe von Klienten oder Klientinnen aufgrund ihrer Haltung nicht abdecken können, stellen sich weiterführende Fragen: Wie werden diese Bedürfnisse nach Nähe aufgenommen, thematisiert und mittels Alternativen kanalisiert? Wer ist (auch ausserhalb der eigenen Institution/Organisation) dafür zuständig? Welcher Vermittlungsauftrag ergibt sich daraus für die Organisation? Solche nicht abgedeckten und nicht kanalisierten Bedürfnisse nach Nähe beinhalten grosse Risiken, da Täter und Täterinnen diese strategisch aufgreifen. Sie lassen sich nicht durch einen Verhaltenskodex umschiffen.

### Fazit

Instrumente des Risikomanagements lassen sich nicht von anderen Einrichtungen übernehmen, da der damit verbundene Prozess der Sensibilisierung wichtiger ist als das Dokument selbst und eine wirksame Gegenstrategie zur Manipulation in Risikosituationen darstellt. Im Rahmen des Risikomanagements rund um Risikosituationen gibt es zudem wenige Schwarz-Weiss-Antworten. Plakative und rigide Antworten sind weder ein Weg noch das Ziel und greifen im komplexen Risikomanagement zu kurz, auch wenn das Hauptinstrument – das «Produkt Verhaltenskodex» – für Aussenstehende beim Lesen oft diesen Anschein erwecken mag. Wer jedoch weiss, dass ein Verhaltenskodex mit der Basis entwickelt wurde und welche Ziele er verfolgt, sieht und bewertet auch das Dokument in einem anderen Licht.





## QUELLEN, LITERATUR

**Brühlmann, J. & Staehelin, C. (2014)**

Integrität respektieren und schützen. Dachverband Lehrerinnen und Lehrer LCH.

**Curaviva Schweiz. (Hrsg.) (2015)**

Professionelles Handeln im Spannungsfeld von Nähe und Distanz. Curaviva Schweiz.

**Dörr, M. & Müller, B. (2012)**

Nähe und Distanz – ein Spannungsfeld pädagogischer Professionalität. Beltz Juventa Verlag.

**Elmer, C. & Mauer, K. (2011)**

Achtsam im Umgang – konsequent im Handeln. Fachstelle Limita.

**Erzbistum Berlin. (2015)**

Institutionelles Schutzkonzept. Zur Prävention von sexualisierter Gewalt in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen. Arbeitshilfe. <http://praevention.erzbistumberlin.de/>

**Rörig, J.-W. (2017)**

Unabhängiger Beauftragter für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs.  
<https://www.schule-gegen-sexuelle-gewalt.de>

**Swissolympics. (2017)**

<https://www.swissolympic.ch/verbaende/praevention/sexuelle-uebergriffe.html>

**Urban Stahl, U. & Jann, N. (2014)**

Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe. München: Ernst Reinhardt Verlag.

**Wolff, M, Schröer, W. & Fegert, J. M. (2017)**

Schutzkonzepte in Theorie und Praxis. Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch. Basel: Weinheim.

## IMPRESSUM

### Redaktion

Karin Iten, Fachstellenleiterin Limita

### Layout und Illustrationen

Büro4 AG für Gestaltung + Kommunikation, Zürich

