



# Die Gefährdungsanalyse - das zentrale Element von Schutzkonzepten

Von Mechthild Wolff und Wolfgang Schröer

**Modul 3:** Gefährdungsanalysen als zentrales Element von Schutzkonzepten

**Lerneinheit 1:** Gefährdungsanalyse – das zentrale Element von Schutzkonzepten

*[schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de](https://schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de)*

---

# Inhalt

1	Einleitung .....	2
2	Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit in Organisationen .....	4
3	Schutz als Ausdruck einer zivilgesellschaftlichen Organisationskultur .....	6
4	Gefährdungsanalysen als partizipative Reflexionsprozesse.....	7
5	Gefährdungsanalysen als Form der Selbstevaluation und des selbstbestimmten Dialogs .....	8
6	Gefährdungsanalysen als kognitive Lernprozesse in Organisationen .....	9
7	Get it started ... Organisationsentwicklungsprozesse initiieren und umsetzen .....	10
7.1	Initiierungsphase .....	11
7.2	Umsetzungsphase .....	12

# 1 Einleitung

Gefährdungsanalysen sind notwendig, damit alle AkteurInnen einer Organisation – d.h. Leitung, hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen und AdressatInnen – in einen Dialog über mögliche einrichtungsspezifische Gefährdungssituationen kommen und Organisationsentwicklungsprozesse zur Verwirklichung von höchstpersönlichen Rechten in Organisationen gelingen können. Es geht um eine Verständigung über spezifische Konstellationen in personenbezogenen Dienstleistungen, in denen es zu Situationen kommen kann, in denen Formen von „Choice“, „Voice“ und „Exit“ für die AkteurInnen nicht verwirklicht sind.

Aufgrund der Gefahr eines Machtmissbrauchs durch Professionelle in Organisationen ist die Frage zentral, welche Risiken und Gefährdungen für Menschen in unterschiedlichen Betreuungs- oder Hilfesettings bestehen können, in denen ihre höchstpersönlichen Rechte nicht gewahrt werden. Dabei spielen die von uns bereits vorgestellten Begriffe **Choice**, **Voice** und **Exit** (vgl. in Erweiterung Hirschmann, 1970) eine zentrale Rolle. Menschen sollten immer

- ▶ die Wahl haben, ob sie sich in der Situation befinden wollen,
- ▶ sie sollten immer eine Stimme haben, d.h. sie sollten Interessen deutlich machen können und
- ▶ sie sollten immer einen Ausweg haben, um aus der Situation treten zu können.

Wenn diese grundlegenden Prinzipien durch Menschen, durch das Zusammenwirken von Menschen oder durch organisationale und äußere Rahmenbedingungen eingeschränkt werden, besteht eine höhere Gefahr, dass die höchstpersönlichen Rechte verletzt werden.

In der fachpolitischen Diskussion am Runden Tisch *Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen im privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich* wurden im Zusammenhang mit der Entwicklung von Mindeststandards für Schutzkonzepte auch Gefährdungsanalysen gefordert (BMJ, BMFSFJ, BMBF, 2011). Sie wurden als Ausgangspunkte verstanden, um die Organisationen besser zu verstehen und um zu wissen, wie einrichtungsspezifische Prozesse zur Entwicklung von mehr Schutz und Sicherheit für AdressatInnen gestaltet werden können. Gefährdungsanalysen sind als partizipative Organisationsentwicklungsprozesse angelegt. Es geht dabei darum, mit Menschen gemeinsam Wissen darüber zu entwickeln, wie „Choice“, „Voice“ und „Exit“ für die Menschen in den Organisationen verwirklicht und die höchstpersönlichen Rechte geschützt werden können. Insofern sind sie eine Methode zur Etablierung von mehr Schutz für alle Akteure in Organisationen und somit das zentrale Element bei der Entwicklung und Etablierung eines organisationalen Schutzkonzeptes.

Es gilt sensibel zu werden für die „schwachen Signale“ (siehe Lerneinheit 1.2) und dazu eine Art „risk-Check“ zu den folgenden Fragen durchzuführen:

- ▶ Gibt es spezifische Gelegenheiten im Alltag, in denen es in Interaktionen zu Nähe-Distanz-Problemen kommen kann?

- ▶ Gibt es angesichts spezifischer professioneller Tätigkeiten oder Interaktionen Gefahrenmomente für Machtmissbrauch, Übergriffe oder grenzverletzende Verhaltensweisen?
- ▶ Gibt es alltägliche mögliche Schlüsselsituationen, in denen die höchstpersönlichen Rechte von AdressatInnen nicht geachtet werden oder außer Acht geraten könnten?

Nur wenn Gefährdungen, Unsicherheiten und Risiken gemeinsam erkannt werden, können Maßnahmen der Prävention und Intervention im Rahmen eines Schutzkonzeptes greifen. Ziel des Schutzkonzeptes ist die Schaffung von mehr Handlungssicherheit für alle Beteiligten, die Risikominimierung von Nähe-Distanz-Problematiken sowie die Schaffung eines Klimas der Offenheit und Transparenz.

An den Dialogen über mögliche einrichtungsspezifische Gefährdungssituationen -die letztlich der Qualität professioneller Beziehungsarbeit dienen - , werden alle AkteurInnen, also auch Kinder und Jugendliche, altersadäquat und im besten Fall unter Einsatz kreativer Mittel beteiligt (siehe Lerneinheit 3.3). Nachfolgend geht es um einige grundlegende Aspekte der Umsetzung von Gefährdungsanalysen.

## 2 Corporate Social Responsibility und Nachhaltigkeit in Organisationen

Die Wahrung höchstpersönlicher Rechte aller AkteurInnen muss in Organisationen verwirklicht werden. So ist der Schutz aller AkteurInnen in Organisationen ein grundlegender und nicht hinterfragbarer Bestandteil der sozialen Verantwortung, die Organisationen in der Zivilgesellschaft (corporate social responsibility) haben. Nur durch die Anerkennung der Rechte der AkteurInnen sind die basalen Voraussetzungen in Sozialen Diensten, aber auch in Unternehmen gegeben, um nachhaltig eine Zivilgesellschaft zu gestalten (Herchen 2007). Nachhaltigkeit beinhaltet demnach auch, dafür Sorge zu tragen, dass die Gesundheit und Integrität aller AkteurInnen in den Organisationen gewährleistet sind.

Peter und Verbeet (2003) haben in einer Grafik zur sexualisierten Gewalt anschaulich dargestellt, wie das Wissen und die ethische Grundhaltung zu Regeln in Organisationen führen.

**Tabelle 1:** Astrid Peter und Lisa Verbeet (2003)

Kenntnis zur Problematik	Ethische Grundhaltung	Regel/Norm der Einrichtung
Sexualisierte Gewalt ist immer Machtmissbrauch	Machtmissbrauch mittels sexueller Handlungen ist destruktiv	Machtmissbrauch mittels sexueller Handlungen wird nicht geduldet
Sexualisierte Gewalt ist für Opfer traumatisierend	Traumatisierungen sind zu vermeiden; Schutz vor sexualisierter Gewalt ist sicherzustellen	Wer sexualisierte Gewalt ausübt, hat mit Sanktionen zu rechnen

Entsprechend sind der Schutz, die Sicherheit aller AkteurInnen und die Gewährleistung ihrer höchstpersönlichen Rechte in Organisationen für die Zivilgesellschaft nicht hinterfragbar. Folgerichtig ist es auch die Pflicht der Zivilgesellschaft für mögliche Verletzungen der höchstpersönlichen Rechte in Organisationen aufzukommen. Im Zusammenhang mit Fällen des physischen, psychischen oder sexuellen Missbrauchs durch Professionelle ist dies bedeutsam, weil die Langzeitfolgen, unter denen Menschen im Falle möglicher bio-psycho-sozialer Schädigungen in Organisationen mitunter leiden, erheblich sind. Personen können durch die Einschränkung ihrer höchstpersönlichen Rechte Schädigungen erleiden, die in ihrer gesamten Lebensspanne Einfluss auf ihre berufliche und persönliche Handlungsfähigkeit haben.

## Nachhaltigkeit

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde im internationalen politischen Kontext verwendet, um eine ökologisch verantwortbare Entwicklung („sustainable development“) zu gewährleisten. Ressourcen sollten auf die Bedürfnisse lebender Generationen abgestimmt werden, ohne die Lebensbedingungen zukünftiger Generationen zu gefährden. In der weiteren Debatte um dieses Konzept wurde deutlich, dass der generelle Schutz des Menschen und seiner Umwelt nur durch ein Zusammenwirken ökonomischer, ökologischer und sozialer Dimensionen menschlicher Existenz geleistet werden kann. Für Organisationen hat dies den Effekt, dass sie Verantwortung für ein nachhaltiges soziales Handeln tragen, um negative Effekte in der Zukunft zu vermeiden (vgl. Herchen 2007). Schutz und Sicherheit in Organisationen für alle Akteure zu gewährleisten, ist darum eine Aufgabe, zur Nachhaltigkeit in der Zivilgesellschaft beizutragen.

### 3 Schutz als Ausdruck einer zivilgesellschaftlichen Organisationskultur

In Organisationen wird immer wieder implizit oder explizit ausgehandelt, wie ethische Grundrechte verwirklicht werden. Dabei wird beispielsweise gefragt, wie die höchstpersönlichen Rechte der Mitglieder in einer Organisation gesichert werden oder auch wie das Recht auf Gerechtigkeit, z.B. das faire Miteinander gestaltet wird. Diese Aushandlungsprozesse finden nicht nur in Organisationen statt, die der Hilfe und Unterstützung, Therapie und Pflege von Menschen dienen, sondern in allen Organisationen.

- ▶ Alle Organisationen haben eine soziale Verantwortung gegenüber ihren AkteurInnen, ihren AdressatInnen, MitarbeiterInnen und allen Co-ProduzentInnen, d.h. Angehörigen, KooperationspartnerInnen etc. – sie nehmen diese nur unterschiedlich wahr.

Führungskräfte, so haben wir in der ersten Lerneinheit formuliert, haben die Pflicht dafür zu sorgen, dass sich alle Mitglieder der Organisation an der Gestaltung von Schutzkonzepten beteiligen können. Denn alle Mitglieder in einer Organisation haben das Recht Schutzkonzepte („Voice“) mitzugestalten und so zur sozialen Verantwortung und Nachhaltigkeit der Organisation beizutragen. Die Frage des Schutzes aller AkteurInnen ist darum auch eine organisationsstrategische Herausforderung für jede soziale Organisation. Verantwortliche müssen dafür Sorge tragen, dass der Wert des Schutzes von allen Mitgliedern getragen wird. Es müssen Strategien und Maßnahmen zur Etablierung einer zivilgesellschaftlichen Kultur zum Einsatz kommen.

In einer zivilgesellschaftlichen Organisationskultur gibt es ein Einverständnis aller Mitglieder über zentrale Werte, wie z.B. der Beteiligung, der Gerechtigkeit, des Vertrauens, der Zuverlässigkeit, der Aufrichtigkeit und Authentizität und den Umgang mit ihnen: „Choice“, „Voice“ und „Exit“ für alle AkteurInnen wird in den alltäglichen Prozessen anerkannt. Die Aufgabe besteht darin, Organisationsentwicklungsprozesse zu gestalten, die es ermöglichen, dass alle Mitglieder in der Organisation mehr und besser verstehen, warum eine zivilgesellschaftliche Organisationskultur notwendig ist und wie Gefährdungen im Sinne einer Kultur der Achtsamkeit (vgl. Lerneinheit 1.2) erkannt werden können.

## 4 Gefährdungsanalysen als partizipative Reflexionsprozesse

Um diesen Organisationsentwicklungsprozess zu starten, bedarf es Möglichkeiten eines gemeinsamen Reflexionsprozesses unter allen AkteurInnen. Es geht um einen Austausch darüber, welche Situationen, Konstellationen und Rahmenbedingungen in professionellen Beziehungen zu Handlungsunsicherheiten führen können, d.h. wo AkteurInnen sich ihres Rechtes auf „Choice“, „Voice“ und „Exit“ nicht sicher sind.

- ▶ Nicht alle AkteurInnen in Organisationen haben in ihrem Lebensumfeld bisher erfahren, dass sie ein Recht auf „Choice“, „Voice“ und „Exit“ haben. Sie mussten z.B. in ihrer Kindheit, Jugend oder auch später in ihrem Alltag einen Mangel an Nähe-Distanz-Regulation erleben. Beispielsweise, dass ihre Grenzen ungefragt überschritten und ihre Bedürfnisse nicht respektiert wurden.

Da mangelndes Wissen über Rechte, gegenseitige Bedürfnisse und das Fehlen von Spielregeln zu Unsicherheit und mangelndem Vertrauen führen kann, bedarf es eines Dialogs. Zum einen darüber, wie z.B. professionelle Begegnungen und professionelle Settings im Interesse aller gestaltet werden können und zum anderen welcher gemeinsamen Vereinbarungen es, z.B. über Nähe und Distanz, zwischen AdressatInnen und Professionellen bedarf. Dialoge über Themen, wie Nähe und Distanz, über gegenseitige Wünsche und Vorstellungen der Angemessenheit sind basal, um professionelle Beziehungen gut gestalten zu können. Gefährdungsanalysen sind somit systematische Reflexionsprozesse in Organisationen, die das Ziel verfolgen, zu gemeinsamen Einschätzungen über Gefährdungen zu kommen. Nur so können dazu Vereinbarungen getroffen werden und mehr Handlungssicherheit für alle Akteure in unsicheren Situationen entstehen.

Gefährdungsanalysen, die als dialogisch gestaltete Reflexionsprozesse angelegt sind, müssen darum partizipativ durchgeführt werden. Mit anderen Worten: Alle AkteurInnen, d.h. Leitung, hauptamtliche und ehrenamtliche MitarbeiterInnen, AdressatInnen, Kinder und Jugendliche, Angehörige etc. müssen an der Entwicklung des Wissens über Rechte, gegenseitige Bedürfnisse, Wünsche, aber auch Notwendigkeiten in Fragen der Nähe und Distanz in Beziehungen beteiligt werden. Alltägliche Interaktionen zwischen Professionellen und AdressatInnen haben oft mit Wünschen nach Nähe und Distanz zu tun. In vielen Gesten oder Interaktionen nimmt die Herstellung körperlicher Nähe eine wichtige pädagogisch-helfende, therapeutische oder pflegerische Funktion ein. Hier ist Transparenz über die Rechte aller AkteurInnen, insbesondere derjenigen, die über weniger Macht verfügen, von grundlegender Bedeutung.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Im Einstieg zu Lerneinheit 2.3. findet sich ein Film zum Thema „Nähe und Distanz“ aus der Sicht von Kindern und Jugendlichen. Weitere Informationen zum Thema „Nähe und Distanz“ finden sich außerdem in Lerneinheit 4.1. Prävention (Schutzvereinbarungen). Auch im Working Place 4.1. wird das Thema behandelt.

## 5 Gefährdungsanalysen als Form der Selbstevaluation und des selbstbestimmten Dialogs

„Gefährdungsanalyse“ wurde bisher als eine dialogische Methode vorgestellt, um unter AkteurInnen in Organisationen eine Verständigung über Rechte, gemeinsame Positionen und daraus abzuleitende gemeinsame selbstbestimmte Regeln oder Normen herzustellen, die von allen gleichermaßen akzeptiert und für sinnvoll erachtet werden. Ein solches Vorgehen setzt sich von organisationsanalytischen Prozessen ab, die einmalig von außen durch Externe durchgeführt werden. Gefährdungsanalysen gehören zum ständigen Prozess der Selbstevaluation einer Organisation. Dies bedeutet nicht, dass Externe und Analysen von außen, diesen Prozess nicht bereichern können und entscheidende Impulse geben können, ja manchmal müssen, um den Blickwinkel zu öffnen. Dabei können auch kleine statistische Erhebungen hilfreich sein, durch die mitunter gefühlte Belastungen in Organisationen – z.B. über Zeitbudget der AkteurInnen („Wer hat Zeit wofür?“) – reflektiert werden können.

Im Kern geht es darum, dass die AkteurInnen ihre Organisation selbstevaluativ analysieren.

- ▶ Organisationen vergewissern sich anhand von Gefährdungsanalysen, welche Rechte und wie „Choice“, „Voice“ und „Exit“ in spezifischen Schlüsselsituationen verwirklicht werden und wie Konstellationen entstehen, die zu Gefährdungen führen können.

Eine solche auf Selbstbestimmung und intrinsische Motivation aller AkteurInnen basierende Vorgehensweise lässt sich mit dem – bereits in der Lerneinheit 2.1 vorgestellten – S.M.A.R.T.-Modell (s=spezifisch, m=messbar, a= akzeptiert, r=realistisch und t=terminiert) begründen. Gefährdungen müssen demnach auch von allen Mitgliedern als solche identifiziert werden. Würden sie von außen vordefiniert, könnten sich keine Lernprozesse im Rahmen eines partizipativen Organisationsentwicklungsprozesses anschließen.

## 6 Gefährdungsanalysen als kognitive Lernprozesse in Organisationen

Im Rahmen von Gefährdungsanalysen sollen demnach selbstreflexive und kollektive Lernprozesse unterstützt werden:

- ▶ Gefährdungsanalysen setzen voraus, dass sich Organisationen als lernende Organisationen begreifen.

Nur wenn Risiken und potenzielle Fehlerquellen offengelegt werden, können proaktive Formen der Prävention greifen. Dabei zeichnen sich lernende Organisationen dadurch aus, dass in ihnen ein Dialog organisiert werden kann, der auf einer gewollten und selbstgesteuerten Selbstreflexion basiert (Wolff 2009, S. 244 ff.). Werden neben den Professionellen auch Kinder, Jugendliche und Sorgeberechtigte mit in solche Vorgänge einbezogen, bestehen auch für sie Möglichkeiten ihre eigene Situation zu analysieren und zu verstehen.

Gerade im Hinblick auf kognitives Lernen scheinen partizipative Ansätze tragfähig zu sein. Ein derartiger Zugang wurde mit dem seit den 1980er Jahren diskutierten „just-community-Ansatz“ und den „demokratischen Gemeinschaften“ (Colby/ Kohlberg 1986) verfolgt. Der Ansatz wurde an Schulen (Althof/ Stadelmann 2010), aber auch in Jugendgefängnissen und einigen Jugendhilfeeinrichtungen implementiert. Ziel dabei ist die Weiterentwicklung moralischer Urteilsfähigkeit. Ausgegangen wird von dem Umstand, dass es in Interaktionen zu moralischen Dilemmata kommen kann, weil Menschen unterschiedliche Sichtweisen und Bedürfnisse haben. In Fällen von Interessenskollisionen, Konflikten oder schwierigen Situationen werden die AkteurInnen angehalten, die moralischen Dilemmata zu identifizieren. So geht es beispielsweise um ein Dilemma des Rechts einer Einzelperson gegenüber der Gruppe oder ein Dilemma zwischen den Rechten der Professionellen und den Rechten der AdressatInnen. Es kann beispielsweise eine Selbstverständlichkeit sein, dass MitarbeiterInnen beim Eintreten in ein Zimmer nicht anklopfen. Hierbei muss die Sicht der Professionellen nicht zwangsläufig mit der Perspektive der AdressatInnen zusammenpassen.

Solche Dilemmata gilt es herauszuarbeiten und multiperspektivisch zu analysieren, um daraus gute, begründete und gewollte Vereinbarungen des Umgangs zu entwickeln. Kohlberg wies nach, dass durch eine intensive Bearbeitung moralischer Dilemmata hin zu Lösungsstrategien die moralische Urteilsfähigkeit der AkteurInnen geschult wird (Kohlberg 1995). Er beobachtete, dass Kinder und Jugendliche auf diese Weise positive Veränderungen in ihrem Sozialverhalten zeigten. Auch wurden sie kompetenter, ihre eigenen Bedürfnisse besser wahrzunehmen und in Konfliktsituationen in Gruppen bessere und gerechtere Lösungen mit anderen zu entwickeln. Im Kontext der Befähigung von Kindern und Jugendlichen, eigene Grenzen wahrzunehmen und eigene Grenzen setzen zu können, haben solche Ansätze einen hohen Wert. Ein partizipatives Projekt „Gefährdungsanalyse“, ist darum auch als Bildungsprojekt zur Verbesserung kognitiven Lernens in Organisationen anzusehen (vgl. Wolff 2015).

## 7 Get it started ...

### Organisationsentwicklungsprozesse initiieren und umsetzen

Die Erarbeitung einer Gefährdungsanalyse stellt einen wesentlichen Teil eines Organisationsentwicklungsprozess („organization development“) dar, der Veränderungen von Verhalten und Einstellungen der AkteurInnen beabsichtigt. Auf diese Weise soll eine „Kultur der Achtsamkeit“ in der Organisation entstehen. Der Dialog, der auf dem Weg dorthin entsteht, ist somit bereits ein zentraler organisationaler und beabsichtigter Effekt. Jeder Veränderungsprozess in Organisationen im Sinne des „change managements“ (Berger et al. 2013) benötigt jedoch auch „change agents“. Dies können Führungskräfte sein, aber auch MitarbeiterInnen in Teams. „Change agents“ sind Personen, die von einer Vision überzeugt sind, dazu eine Haltung haben und diese auch konsequent verfolgen. Wird eine Veränderung von MitarbeiterInnen eingebracht, muss in einer Initiierungsphase zunächst die Leitung gewonnen werden und Verantwortung übernehmen. Für ein derartiges „Projekt Gefährdungsanalyse“ müssen zudem die notwendigen Rahmenbedingungen, wie Zeit- und Personalressourcen von den Führungs- und Leitungspersonen zur Verfügung gestellt werden, damit eine Umsetzungsphase planbar ist.

- ▶ Wie bei allen Organisationsentwicklungsprozessen ist für die Umsetzungsphase eine systematische Planung nötig, bei der Ziele, Verfahrensweisen, Zuständigkeiten, Ressourcen und nötige Zeitperspektiven festgelegt werden.

Zur Umsetzung von Projekten in Organisationen gehören in der Regel Vereinbarungen über die notwendigen Meilensteine. Bei der Vereinbarung dieser Meilensteine scheint sich in der Praxis zu bewähren, in eine Phase der Initiierung und eine darauf aufbauende Umsetzungsphase zu untergliedern. Dabei lassen sich folgende Meilensteine oder auch Projektbausteine immer wieder finden:

**Tabelle 2: Meilensteine/Projektbausteine**

Initiierungsphase	Umsetzungsphase
Leitungseinvernehmen einholen	Vorstellen des Projektes in der Organisation
Projektsteuerung verankern	Benennung und Bewertung von Gefährdungssituationen
Wissen erweitern	Auswertung der Bewertungsergebnisse

## Initiierungsphase

## Umsetzungsphase

---

Organisationsziele formulieren

Ergebnisdarstellung in der Organisation

---

Kümmerer benennen

Definieren von Schlussfolgerungen für Schutzmaßnahmen

---

Externe Begleitung akquirieren

---

### 7.1 Initiierungsphase

Erfahrungen zeigen, dass direktive und aufgezwungene Veränderungen „von oben“ oftmals auf Widerstände in Organisationen stoßen. Darum müssen die Entwicklungen „top-down“, also mit dem **Einvernehmen der Leitung** und durch diese angestoßen, aber mit der entsprechenden Expertise der Basis „bottom-up“ verbunden werden (siehe Lerneinheit 2.1).

Gerade bei partizipativ angelegten Gefährdungsanalysen eignen sich Projektgruppen, Steuerungsgruppen bzw. Arbeitsgruppen, um die Steuerung des Projektes entsprechend in der Organisation zu verankern. Möglichst sollten diesen **Projekt-, Steuerungs- und/ oder Arbeitsgruppen** VertreterInnen aus allen Ebenen der Organisation angehören – mitunter auch Kinder und Jugendliche selbst oder ggf. sogar Eltern. Der Effekt dieses partizipativen Zugangs bei derartigen Organisationsentwicklungsprozessen besteht in der multiperspektivischen Expertise und darin, dass die Beteiligten zu MultiplikatorInnen in der Sache selbst werden.

In Vorbereitung auf die Umsetzungsphase geht es auch darum, das **Fachwissen** zu Themen, wie z.B. Nähe-Distanz-Regulation, Machtmissbrauch, Vulnerabilität von Kindern und Jugendlichen, Dokumentation und Mitarbeiterrechte und -pflichten zu erweitern und somit bei all den verschiedenen Professionen und Expertisegraden, die in einer Organisation aufeinander treffen können, eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen.

Die Formulierung konkreter **Organisationsziele** hilft dabei, dem gesamten Prozess einen Orientierungsrahmen zu geben. Eine gemeinsame Zielfindung unter den beteiligten AkteurInnen beinhaltet zugleich den Abgleich zwischen verschiedenen Haltungen sowie eine Kompromissfindung, um eine gemeinsame Haltung innerhalb der Organisation zu finden.

Im Zusammenhang mit der Umsetzung von Beteiligungsprojekten, also ebenfalls einem Thema, das der langfristigen Aufmerksamkeit bedarf und oft im Alltag aus dem Blick zu geraten droht, wurde der Einsatz von KoordinatorInnen (Hansbauer; Kriener

2006) gefordert. Im Zusammenhang mit Gefährdungsanalysen finden sich auch **Beauftragte oder sog. „Kümmerer“**, die mithelfen, die Teamdynamiken zu reflektieren und die Dialoge nach innen am Laufen zu halten.

Letztlich ist es in der Initiierungsphase einer Gefährdungsanalyse unabdingbar, auch den Blick von außen in die Organisation zu holen. Einer **externen Beratung** kommt eine hohe Bedeutung zu. Sie kann helfen, sogenannte „blinde Flecken“, die bereits bei der Planung eines Organisationsentwicklungsprozesses auftreten können, in den Blick zu nehmen. Der externe Blick in eine Organisation trägt dazu bei, dass sich das System nicht verschließt, sondern selbstreflexiv bleibt. Es gilt demnach passende PartnerInnen zu suchen und diese für das Vorhaben zu akquirieren. Einige Fachberatungsstellen sind inzwischen für die Begleitung geschult, fachkompetente OrganisationsberaterInnen und SupervisorInnen sind geeignet, daneben können auch Hochschulen in der Nähe gewonnen werden.

## 7.2 Umsetzungsphase

Ist das Projekt „Gefährdungsanalyse“ bzw. der Organisationsentwicklungsprozess über die oben beschriebenen Meilensteine soweit auf den Weg gebracht, geht es an die konkrete Umsetzung der Analyse selbst. Über die Beteiligung der verschiedenen Personengruppen einer Organisation in der/ den Projekt-, Steuerungs- oder Arbeitsgruppe/n ist die Grundlage für einen partizipativen Prozess, der zum einen eine breite Akzeptanz schaffen und zum anderen von den verschiedenen Perspektiven profitieren kann, bereits gelegt. Wesentlich ist es jedoch auch, ein solches **Projekt in der gesamten Organisation vorzustellen**. Nur wenn deutlich gemacht wird, welche Schritte, zu welchem Zweck auf dem Weg zu einem sicheren Ort für Kinder und Jugendliche gegangen werden sollen, können diese auch von allen getragen und angegangen werden.

Die multiperspektivische **Benennung und Bewertung** von möglichen Gefährdungssituationen, die sozusagen das Herzstück einer Gefährdungsanalyse darstellen, hat das Ziel, Alltagssituationen und Momente zu identifizieren, die für Professionelle und Kinder und Jugendliche zu Handlungsunsicherheiten führen können (vgl. EKD, 2014, S.11 ff). Detaillierte methodische Vorschläge zur Durchführung und Dokumentation von multiperspektivischen Bewertungen von Gefährdungssituationen werden in den Lerneinheiten 3.2. Gefährdungslagen und Schutzfaktoren für Kindeswohlgefährdungen in Organisationen und 3.3. Durchführung von Gefährdungsanalysen gegeben.

In logischer Konsequenz folgt auf die Bewertung der Gefährdungssituationen eine gemeinsame **Auswertung der Bewertungsergebnisse**. Hierzu werden Hinweise in den o.g. Lerneinheiten gegeben. Es bieten sich Poster, Handzettel oder Flyer an. Auch hier gilt es, die **Ergebnisse allen Mitgliedern in der Organisation zugänglich und sichtbar zu machen** (vgl. Bischöfliches Ordinariat Eichstätt, 2012, S.19). Auf diese Weise werden auch tabuisierte Themen oder unhinterfragte Routinehandlungen, z.B. im Zusammenhang mit Körperkontakt, Körperpflege etc. offengelegt. Die Ergebnisse geben außerdem einerseits Aufschluss darüber, was an schützenden Strukturen in der Organisation bereits vorhanden ist und woran angeknüpft werden kann. Andererseits zeigen sie aber

auch deutlich die Punkte, für die Verbesserungsbedarf besteht bzw. welche Punkte als potentiell gefährdend eingestuft werden müssen, auf (vgl. Bange, 2015). Somit können ein konkreter Handlungsrahmen aufgespannt und Folgerungen für zu entwickelnde Schutzmaßnahmen definiert werden.

Die Gefährdungssituationen geben Hinweise darauf, in welchen Bereichen sich Kinder, Jugendliche oder Erwachsene mehr Klarheit im Umgang oder mehr Handlungssicherheit wünschen. Sie zeigen auch auf, in welchen Bereichen sich Routinen entwickelt haben, zu denen es keine Vereinbarungen gibt oder die Vereinbarungen nicht mehr hinterfragt werden. Darum gilt es, in einem abschließenden Vereinbarungsprozess miteinander festzulegen, welche **Schlussfolgerungen dies für Schutzmaßnahmen** (vgl. EKD, 2014, S. 13 ff) mit sich bringt. Das bedeutet, welche konkreten Präventions- oder Interventionsmaßnahmen notwendig sind, um mehr Handlungssicherheit in besonderen Gefährdungs- oder Risikosituationen zu gewährleisten.

## Literatur

- Althof, Wolfgang/Stadelmann, Toni (2010): Demokratische Schulgemeinschaft. In: Edelstein, Wolfgang/Frank, Susanne/Sliwka, Anne (Hrsg.): Praxisbuch Demokratiepädagogik. Weinheim und Basel, S. 20-53.
- Bange, D. (2015): Gefährdungslagen und Schutzfaktoren bei Kindern und Jugendlichen in Bezug auf sexuellen Kindesmissbrauch. In: Fegert, Hoffmann et al. (Hrsg.): Sexueller Missbrauch von Kindern und Jugendlichen. Ein Handbuch zur Prävention und Intervention für Fachkräfte im medizinischen, psychotherapeutischen und pädagogischen Bereich. Springer Medizin. Berlin, S. 103-107.
- Bischöfliches Ordinariat Eichstätt (2012): Weil du es uns wert bist. Bausteine zur Prävention von Gewalt und Grenzverletzungen gegenüber Kindern und Jugendlichen. Eichstätt.
- BMJ, BMFSFJ, BMBF. Abschlussbericht Runder Tisch Sexueller Kindesmissbrauch in Abhängigkeits- und Machtverhältnissen in privaten und öffentlichen Einrichtungen und im familiären Bereich.  
[http://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachinformationen/Abschlussbericht\\_RTKM.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmjv.de/SharedDocs/Downloads/DE/Fachinformationen/Abschlussbericht_RTKM.pdf?__blob=publicationFile) (18 May 2016).
- Colby, Ann/Kohlberg, Laurence (1986): Das moralische Urteil. Der kognitionszentrierte entwicklungspsychologische Ansatz. In: Bertram, H. (Hrsg.): Gesellschaftlicher Zwang und moralische Autonomie. Frankfurt am Main, S. 130-162.
- Drucker, Peter Ferdinand (1998): Die Praxis des Managements. Düsseldorf (englische Originalausgabe: The Practice of Management. New York 1954).
- Evangelische Kirche in Deutschland (2014): Das Risiko erkennen – Vertrauen sichern. Kinder und Jugendliche vor sexualisierter Gewalt schützen: Risikoanalyse in der Arbeit von Kirchengemeinden. Hannover.
- Herchen, Oliver M. (2007): Corporate Social Responsibility. Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen. Norderstedt
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations and States. Cambridge: Harvard University Press.
- Kohlberg, Laurence (1995): Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt am Main.
- Peter, Astrid/Verbeet, Lisa (2003): Machtmissbrauch und sexualisierte Gewalt in Einrichtungen sozialer und pädagogischer Arbeit. In: Braun, Gisela/Hasebrink, Marianne/Huxoll, Martina (Hrsg.): Pädosexualität ist Gewalt. Weinheim, Basel, Berlin, S. 130-142.

- Wolff, Mechthild (2009): Vom Mehrwert des Dialogs - Zur Sicherstellung des Kinderschutzes in Institutionen. In: Krause, Hans-Ullrich/Rätz-Heinisch, Regina. (Hrsg.): Soziale Arbeit im Dialog. Theoretische Grundlagen und methodische Zugänge einer dialogischen Sozialen Arbeit. Opladen und Farmington Hills, S. 239-249.
- Wolff, Mechthild (2015): Organisationsanalysen als Ausgangspunkt der Entwicklung eines besseren KlientInnenschutzes. In: Crone, Gerburg; Liebhardt, Hubert (Hrsg.): Institutioneller Schutz vor sexuellem Missbrauch. Achtsam und verantwortlich handelt in Einrichtungen der Caritas. Beltz Juventa: Weinheim und Basel, S. 39 – 49.