

---

**UNABHÄNGIGE SONDERKOMMISSION**  
(INDEPENDENT SPECIAL COMMISSION = ISC)

Untersuchung von Vorwürfen zur Arbeit der SOS-Kinderdörfer



---

**ABSCHLUSSBERICHT DER UNABHÄNGIGEN SONDERKOMMISSION**

**DEUTSCHE ÜBERSETZUNG DER**

- **EINLEITUNG**
- **ZENTRALEN ERGEBNISSE**
- **WICHTIGSTEN EMPFEHLUNGEN**

---

6. JUNI 2023

© 2023 SOS-Kinderdorf International  
Hermann-Gmeiner-Straße 51, 6020 Innsbruck

## Einleitung

Die ISC (Independent Special Commission) wurde vom Internationalen Senat der SOS-Kinderdörfer beauftragt, als Reaktion auf Anschuldigungen wegen schwerwiegender Versäumnisse beim Schutz von Kindern und Vermögenswerten, die bei der weltweiten Arbeit der SOS-Kinderdörfer aufgetreten waren. Obwohl der Ausgangspunkt für die Untersuchungen der ISC Vorfälle waren, in denen Kinder und Vermögenswerte nicht geschützt wurden, war das Mandat der ISC weit gefasst und umfasste auch andere Aspekte wie die Überprüfung und Bewertung von Strategien und Verfahren sowie die Abgabe von Empfehlungen. Daher wurde ein ganzheitlicher, investigativer, evaluativer und reformativer Ansatz von der ISC gewählt, um die Eigenverpflichtung der Föderation zu unterstützen, wirklich zu reformieren und die Ursachen zu bekämpfen, die zu den von der ISC untersuchten Versäumnissen beitragen.

Die ISC untersuchte vor allem spezifische historische Vorwürfe des Versagens beim Kinderschutz und bei der Vermögensabsicherung, bewertete die Ursachen und Einflussfaktoren mit besonderem Augenmerk auf Führung, Management und grundlegende strukturelle Versäumnisse, einschließlich mangelnder Rechenschaftspflicht von Personal und Führung, bis heute. Die ISC befasste sich auch mit weiter gefassten Themen im Zusammenhang mit Personalpolitik, mit Management-Strukturen der Mitgliedsvereine, einschließlich der Vor- und Nachteile der Unabhängigkeit der Mitgliedsvereine, und mit der Rolle des Generalsekretariats der SOS-Kinderdörfer. Die ISC betrachtete die Wahrnehmung der SOS-Kinderdörfer als „eurozentrisch“, die während unserer Arbeit an uns herangetragen wurde. Darüber hinaus bewertete die ISC die Vergabe der Marke SOS-Kinderdorf

sowie den damit verbundenen Abschlussbericht der „Independent Childprotection Commission“ (ICC) und die generelle Frage der Verwaltung und der Eigentümerschaft der Marke SOS-Kinderdorf durch einen einzigen Mitgliedsverein. Besonderes Augenmerk wurde auf die Situation von Kindern und Jugendlichen gelegt, die von den SOS-Kinderdörfern betreut und unterstützt werden und die den Wohnraum mit Kinder- und Jugendbetreuern teilen, inklusive übergreifender Themen, die sich auf das Wohlbefinden der Kinder auswirken.

In dieser Einführung stellt die ISC zentrale Ergebnisse und die wichtigsten Empfehlungen aus ihrer Untersuchung vor und erläutert, wie dieser Bericht zu lesen ist.

## **Zentrale Ergebnisse der ISC-Untersuchung**

Die zentralen Ergebnisse sind im Zusammenhang mit dem primär historischen Charakter der von der ISC untersuchten Vorwürfe zu sehen, d. h., sie sind vor dem Bericht „Duty to Act“ (DTA) und dem „Independent Child Safeguarding Review“-Report (ICSR) aufgetreten, die beide 2021 abgeschlossen wurden und sich somit auf Ereignisse aus dem Jahr 2020 und davor bezogen. Die von der ISC untersuchten Anschuldigungen reichen – größtenteils – nur in die frühen 2000er Jahre zurück. Obwohl sich die untersuchten Anschuldigungen hauptsächlich auf Vorkommnisse und Ereignisse etwa zwischen den Jahren 2000 und 2020 beziehen, fallen andere Aspekte einiger der von der ISC untersuchten Anschuldigungen in einen anderen Zeitraum. So beziehen sich bestimmte Vorwürfe oder Aspekte von Vorwürfen, die von der ISC untersucht wurden, auf Ereignisse, die bereits Ende der 80er Jahre eingetreten sind, und einige Aspekte von Vorwürfen betreffen die Zeit nach 2021, wenn auch in geringerem Maße und in erster

Linie auf die Art und Weise bezogen, wie Untersuchungen und/oder Abhilfemaßnahmen in jüngerer Zeit behandelt wurden. Die ISC hat kenntlich gemacht, wo Aspekte ihrer Untersuchungen vor etwa 2000 und nach etwa 2020 liegen.

Die Untersuchungen und Evaluierungsarbeiten der ISC zu bestimmten Mitgliedsvereinen machten spezifische Fehler sichtbar, während andere übergreifende Probleme mit föderationsweiten Auswirkungen ebenfalls als Faktoren identifiziert wurden. Es ist wichtig anzumerken, dass es sich im Folgenden nicht um eine erschöpfende Auflistung der Feststellungen und Empfehlungen aus der Arbeit der ISC handelt, und es wird nachdrücklich dazu aufgefordert, den Bericht in seiner Gesamtheit zu lesen, um den Gesamtzusammenhang der Ergebnisse der gesamten Arbeit der ISC zu verstehen. Im Abschnitt „Wie man diesen Bericht liest“ hebt die ISC-Untersuchung hervor, dass der Leser zur Kenntnis nehmen muss, dass die ISC-Untersuchungen, die damit zusammenhängenden Arbeiten und die Feststellungen auf der Grundlage des „angemessenen Grunds zur Annahme“ vorgenommen wurden. Das bedeutet, dass Informationen gesammelt wurden, die einen objektiven und durchschnittlich umsichtigen Beobachter davon überzeugen würden, dass der angebliche Missbrauch, Fehler oder das Fehlverhalten wie beschrieben mit hinreichender Sicherheit stattgefunden hat. Der Leser des vorliegenden Berichts wird ebenfalls gebeten, diesen entscheidenden Zusammenhang bei der Lektüre insbesondere im Zusammenhang mit allen Ergebnissen und Kernergebnissen des vorliegenden Berichts zu berücksichtigen. Die folgende Liste ist zwar nicht erschöpfend, gibt aber einen Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der ISC.

## **1 Als Ergebnis der Untersuchungen der ISC wurden Versäumnisse beim Kinderschutz festgestellt mit Auswirkungen für die Kinder und Jugendlichen.**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchungen der ISC zu den vergangenen Fällen von Kinderschutzversagen genannt, die im Rahmen ihres Mandats im Auftrag der SOS-Kinderdörfer entstanden sind und im Zusammenhang mit den Vorwürfen stehen, die sich aus den DTA- und ICSR-Berichten und Ereignissen ergeben, die sich hauptsächlich zwischen 2000 und 2020 ereignet haben, einige bezogen auf die 1980er und 1990er Jahre. Weitere Einzelheiten zu den Untersuchungen sind in den Abschnitten 2 und 4 dieses Berichts enthalten, und es wird dringend empfohlen, diese Kernergebnisse in ihrem umfassenderen Zusammenhang zu betrachten.

- Als Ergebnis ihrer Ermittlungen bestätigt die ISC, dass in mehreren Mitgliedsvereinen in Afrika, Asien und Zentralamerika schwerwiegende Vorwürfe von Vorfällen sexuellen und körperlichen Kindesmissbrauchs aufgetreten sind, die in den von den SOS-Kinderdörfern in Auftrag gegebenen Überprüfungen vorgebracht wurden. Grundlage ist der von der ISC verwendete Beweisstandard des „angemessenen Grunds zur Annahme“. Obwohl jeder Fall von Missbrauch unterschiedlich ist, stellt die ISC fest, dass Fälle von institutionellem Versagen, wie unzureichende Meldeverfahren und Rechenschaftspflicht der Führungskräfte, Faktoren waren, die zum Versagen beim Kinderschutz, einschließlich physischen und sexuellen Missbrauchs, und zu sexueller Ausbeutung beigetragen haben.
- Die ISC stellt fest, dass in einigen Fällen historischer Versäumnisse beim Kinderschutz ehemalige leitende Mitarbeiter und Personen in Führungspositionen innerhalb der SOS-Kinderdörfer von den

Missbräuchen wussten und entweder keine geeigneten Maßnahmen ergriffen haben, einschließlich der Einleitung von Ermittlungen oder der Unterstützung von Opfern, oder - in anderen Fällen - die gemeldeten Vorfälle verschleiert haben. In ähnlich gelagerten Fällen, die von der ISC untersucht wurden, beinhaltete dies Machtmissbrauch, inklusive unangemessener Sonderbehandlung und Ausnahmeregelungen für Personen, die nicht zu den SOS-Kinderdörfern gehören und unter Umgehung der Kinderschutzrichtlinien der SOS-Kinderdörfer, einschließlich derjenigen, die zum Schutz von Kindern eingeführt wurden.

- Im Zuge ihrer Untersuchungen zu früheren Fehlern beim Kinderschutz, die den SOS-Kinderdörfern gemeldet wurden, auch auf Ebene der Mitgliedsvereine, stellt die ISC fest, dass diese Nachuntersuchungen in einigen Fällen fehlerhaft waren, nicht im Einklang mit den einschlägigen SOS-Kinderdorf-Richtlinien behandelt wurden, Interessenkonflikte verursachten oder anderweitig die Unparteilichkeit gefährdet haben, da interne Mitarbeiter ihre Kollegen mit vergleichbaren oder höheren Positionen untersuchten.
- Im Zuge ihrer Ermittlungen stellte die ISC auch Fälle fest, in denen früher gemeldete Fälle sexuellen Missbrauchs durch Personal der SOS-Kinderdörfer in mehr als einem der untersuchten Mitgliedsvereine vertuscht wurden, sowie Fälle, in denen schwerwiegende Missbrauchsfälle den zuständigen nationalen Behörden nicht gemeldet wurden.
- Im Rahmen ihrer Untersuchungen hat die ISC zahlreiche Fälle von Schwangerschaften bei Kindern und Jugendlichen beobachtet, die von

den SOS-Kinderdörfern betreut und unterstützt wurden, die als Folge sexuellen Missbrauchs oder aufgrund sexueller Beziehungen zwischen Kindern und Jugendlichen aufgetreten sind. In diesem Zusammenhang und in Hinblick auf die Fälle, die Teil ihrer Untersuchungen waren, schließt die ISC auf ein Muster von falschem Umgang mit einigen Fällen von Schwangerschaften, einschließlich des Zwangs von Kindern, sich einer Abtreibung zu unterziehen.

- Im Zuge ihrer Untersuchungen stellte die ISC fest, dass eine unzureichende Mittelzuweisung für den Kinderschutz als Problem erkannt wurde. In vielen Fällen wurden die Ansprechpartner für den Kinderschutz durch andere Verpflichtungen und Rollen belastet und konnten sich letztendlich nicht in dem erforderlichen Maße auf ihre Schutzfunktionen konzentrieren. Die ISC erkennt an, dass die Zuteilung von Ressourcen im „Aktionsplan Kinderschutz“ behandelt wird, der im Juni 2021 von den SOS-Kinderdörfern eingeführt wurde.

## **2 Bei der Untersuchung wurden Mängel bei der Sicherung von Vermögenswerten festgestellt, und die internen Kontrollen bedürfen nach wie vor einer verbesserten Umsetzung, Steuerung und Prüfung.**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Untersuchungen der ISC zu verganginem Fehlverhalten bei der Vermögenssicherung benannt, die im Rahmen ihres Mandats im Auftrag der SOS-Kinderdörfer entstanden sind und im Zusammenhang mit den Vorwürfen stehen, die sich aus den DTA- und ICSR-Berichten und Ereignissen ergeben haben, die sich hauptsächlich zwischen 2000 und 2020 ereignet haben. Aspekte der Untersuchungen, die sich auf Ereignisse vor oder nach diesem Zeitraum beziehen, werden in den ausführlicheren

Abschnitten dieses Berichts in den Abschnitten 2 und 4 beschrieben, und es wird dringend empfohlen, diese Kernergebnisse in ihrem umfassenderen Zusammenhang zu betrachten.

- Untersuchungen zu den historischen Vorwürfen von Versäumnissen beim Schutz von Kindern und Vermögenswerten in den Mitgliedsvereinen und Internationalen Regionalbüros (International Office Region = IOR), die im Mittelpunkt der Untersuchungen der ISC standen, haben einen Zusammenhang zwischen Versäumnissen beim Schutz von Kindern und Vermögenswerten, Schwächen bei der Führung, ineffizienter Führung und Versäumnissen bei der Rechenschaftspflicht aufgezeigt, insbesondere dort, wo Führungskräften mangelnde Rechenschaftspflicht zugeschrieben wurde.
- Als Ergebnis der Untersuchungen der ISC zu den angeblichen Mängeln bei der Sicherung von Vermögenswerten bestätigte die ISC eine beträchtliche Anzahl von Betrugs- und Korruptionsvorwürfen und -fällen im Zusammenhang mit leitenden Personen (auf allen Ebenen der Föderation), die absichtlich nicht behoben wurden, was zu Straffreiheit für alle Teile der Organisation führte. Die von der ISC untersuchten Vorwürfe umfassten Fälle von Machtmissbrauch, Interessenkonflikten, Vetternwirtschaft und Unregelmäßigkeiten bei der Beschaffung.
- Bei ihren Untersuchungen stellte die ISC mehrere Fälle von Betrug, Korruption, Geldwäsche und Warnsignale bei regelmäßigen internen Audits fest, z. B. lange ausstehende Abgleiche von Projektkonten, nicht gemeldete Bankkonten, Vermögensmissbrauch, die nicht Gegenstand von Untersuchungen waren, in denen diese hätten begründet und entsprechend behoben werden können.

- Die ISC stellte ferner Mängel bei den internen Kontrollen und Systemen zur Minderung von Interessenkonflikten in der gesamten Föderation sowie bei der Frage des Verständnisses und der Vermeidung von Interessenkonflikten fest. Beides sind wiederholt vorkommende Themen im Laufe der ISC-Untersuchungen. Die ISC hat auch Fälle von Unregelmäßigkeiten bei der Beschaffung, insbesondere bei großen Bauprojekten im Wert von Millionen US-Dollar, in mehreren der untersuchten Mitgliedsvereine festgestellt.

### **3 Die Umsetzung der Schutzmaßnahmen und die Einhaltung dieser Maßnahmen waren historisch mangelhaft.**

- Ein häufiges Problem, das die ISC in den gemeldeten Fällen feststellte, ist mangelndes Verständnis für die Umsetzung von Schutzmaßnahmen und/oder deren Nichtbefolgung, insbesondere auf Ebene der Mitgliedsvereine. Als Ergebnis ihrer Untersuchungen stellte die ISC Beispiele für unzureichende oder ungenügende regelmäßige Fortbildungsmaßnahmen in Bezug auf die Kinderschutzpolitik der SOS-Kinderdörfer, insbesondere die Meldepflichten sowie Fortbildungsverzögerungen bei der Einstellung neuer Mitarbeiter fest. Dies spiegelt sich auch in Beispielen historischen Ressourcenmangels von Schutzfunktionen und -rollen wider.

### **4 Unterstützungs-Mechanismen für von Missbrauch Betroffene bedürfen einer Verbesserung und Konsistenz.**

- In ihren Untersuchungen beobachtete die ISC Fälle, in denen die

Erfahrung und Wahrhaftigkeit der Betroffenen hinterfragt wurden, was zu weiterer Viktimisierung und Retraumatisierung führte. In einigen Fällen wurde die erforderliche Unterstützung der Betroffenen, einschließlich psychosozialer Unterstützung, nicht gewährt. Die Untersuchungen der ISC haben ergeben, dass es an Unterstützung der Betroffenen mangelt und es versäumt wurde, gegen die erlittenen Missstände vorzugehen und für Gerechtigkeit zu sorgen, was zu Konflikten zwischen Betroffenen, den jeweiligen Mitgliedsvereinen und in einigen Fällen dem Regionalbüro und dem Internationalen Büro (International Office = IO) beiträgt.

## **5 Rahmenbedingungen und Verfahren im Bereich Personalwesen zum Schutz von SOS-Kinderdorf-Mitarbeitern und internen Hinweisgebern müssen gestärkt werden.**

- Bei ihren Untersuchungen stellte die ISC fest, dass Vorwürfe von Einschüchterung und Vergeltungsmaßnahmen begründet waren. Sie hatten zu unrechtmäßiger Entlassung von Mitarbeitern geführt, darunter mutmaßliche Whistleblower, wodurch ein angemessener Schutz der Whistleblower nicht gewährleistet wurde.

Im Laufe ihrer Untersuchungen erhielt die ISC eine besorgniserregende Anzahl von Berichten über Mängel im Personalmanagement und hat Schwachstellen im Personalwesen festgestellt, insbesondere in Bezug auf sichere Rekrutierungsverfahren sowie Schutzvorkehrungen gegen Belästigung am Arbeitsplatz und Vergeltungsmaßnahmen.

## **6 Stärkung der Unternehmenssteuerung, einschließlich transparenter und rechenschaftspflichtiger Führung, erfordert föderationsweites institutionelles Engagement und das**

**persönliche Engagement der Führungspersonen, sich zu verbessern.**

- Die Bewertung von Führungsqualitäten in diesem Bericht wurde vor allem im Kontext historischer Anschuldigungen untersucht und spiegelt in erster Linie bisherige Führungsqualitäten und internationale Führungsqualitäten wider. Die ISC honoriert die Änderungen im Internationalen Senat – einschließlich der Ernennung eines neuen Präsidenten und eines neuen Vizepräsidenten – und die neue Zusammensetzung der Geschäftsführung (Executive Board = EB) sowie eine umfassende Neugestaltung der Strategien und -Verfahren der Unternehmenssteuerung. Trotz dieser Reformschritte hat die ISC jedoch festgestellt, dass Elemente der „Kultur“ und „Normen“ früherer Führungsstrukturen und -dynamiken in einigen Teilen der derzeitigen Führungsstruktur auf mehreren Ebenen innerhalb der Föderation fortbestehen und zu mangelnder Transparenz und Rechenschaftspflicht, internen Querelen, anhaltenden Spannungen zwischen dem globalen Süden und dem globalen Norden und Konflikten innerhalb der Mitgliedsvereine beitragen.
- Bei der Untersuchung der Unternehmensführung und des Managements der Föderation wurde ein Mangel an Diversität auf Führungsebenen – im Internationalen Senat und im Dachverband SOS-Kinderdorf International – als vorherrschendes Problem identifiziert. Derzeit sind fast die Hälfte der Senatsmitglieder aus der Region EUNA (Europa und Nordamerika) und Vertreter der Fördervereine, da laut SOS-Kinderdörfer-Statut acht von zwanzig Sitzen dauerhaft für die Fördervereine reserviert sind. Während in der heutigen Geschäftsführung seit April 2023 ein Mitglied aus der LAAM-Region

(Lateinamerika) vertreten ist, setzte sich die Geschäftsführung bis zum letzten Wechsel ausschließlich aus Personen aus Europa zusammen. In den letzten Jahren wurden beträchtliche Anstrengungen unternommen, um eine Diversifizierung der Internationalen Regionaldirektoren (IDR) in den verschiedenen Regionen herbeizuführen. Dies ist eine Verbesserung gegenüber der Situation vor einem Jahrzehnt, als die meisten IDRs und die damaligen Kontinental-Manager noch überwiegend Europäer waren. Nichtsdestotrotz besteht nach Ansicht der ISC die Kluft zwischen dem globalen Süden und Norden immer noch, und die Föderation ist immer noch eurozentrisch.

- Die Evaluierung der ISC ergab, dass es auf den höchsten Führungsebenen, einschließlich der Leitung der SOS-Kinderdörfer und der Führung von SOS-Kinderdorf International, an einem Audit der Führungskräfte, an Obergrenzen und Leistungsüberprüfungen und an KPIs mangelt. Infolgedessen führt dies zu einem Umfeld, in dem es an Rechenschaftspflicht mangelt und die Kontrollen und Gegenkontrollen eingeschränkt sind. Hervorzuheben ist, dass hier Anstrengungen unternommen werden, und die jüngsten Reformen seit 2021 die Einführung von Leistungsüberprüfungen für die Mitglieder der Geschäftsführung beinhalten.
  
- In ihren Untersuchungen hat die ISC festgestellt, dass es an einer umfassenden Verbreitung von Reforminitiativen mangelt, einschließlich der Entwicklung neuer Richtlinien, Regeln, Verfahren und Änderungsvorschläge. In diesem Zusammenhang stellte die ISC in einigen Mitgliedsvereinen unzureichende Durchsetzungsmechanismen fest, die schwerwiegende Auswirkungen auf den gesamten

Management-Rahmen des betreffenden Mitgliedsvereins hatten. Infolgedessen werden die erforderlichen Änderungen entweder nicht vollständig oder nicht effektiv an der Basis umgesetzt. Ein umfassender Reformprozess mit Beteiligung der Basis nach oben ist nach wie vor minimal.

- Als Ergebnis ihrer Untersuchungen hat die ISC ein unklares, aber tief verwurzeltes hierarchisches Verhältnis zwischen dem Generalsekretariat, den Regionalbüros und den Mitgliedsvereinen festgestellt, das in mindestens zwei Fällen, die von der ISC untersucht wurden, zu Beeinträchtigungen zwischen dem Generalsekretariat und den Mitgliedsvereinen geführt hat, einschließlich eines völligen Zusammenbruchs der Kommunikation und der Arbeitsbeziehungen. Beispielsweise haben die Mitgliedsvereine, mit denen die ISC zusammenarbeitet, auf den Druck hingewiesen, sich an die Grundsätze und Richtlinien halten zu müssen, die ihnen von SOS-Kinderdorf International im Allgemeinen, von Fördervereinen im Zusammenhang mit der Finanzierung und von SOS-Kinderdorf Österreich als Inhaber der Marke SOS-Kinderdorf auferlegt werden. Die Beschwerde lautet, dass es ihnen an Autonomie, Ressourcen und Unterstützung mangelt, um Eigenverantwortung und Unabhängigkeit bei ihren Maßnahmen zu haben.
  
- Die ISC ist, bestärkt durch vergleichbare Aspekte ihrer Untersuchungen, der Auffassung, dass der Besitz der Marke SOS-Kinderdorf durch SOS-Kinderdorf Österreich und der vorgeschlagene einseitige Ansatz zur Steuerung aller drei Kernprozesse Antragstellung, Überwachung und Sanktionierung im Zusammenhang mit der Nutzung der Marke problematisch ist. Nach Ansicht der ISC sollte ein einziger

Mitgliedsverein keine solche Kontrolle über ein Thema mit föderationsweiten Auswirkungen ausüben.

- Die ISC stellte bei bestimmten Mitgliedsvereinen, Aufsichtsratsmitgliedern und Ausschussmitgliedern im Zusammenhang mit den ISC-Untersuchungen mehrere Probleme im Zusammenhang mit mangelnder Rechenschaftspflicht und Unternehmensführung fest. Dazu gehören die Art und Weise, wie Mitglieder ausgewählt und ernannt werden, fehlende Überprüfung und Wettbewerb sowie ein Mangel an notwendigen Fähigkeiten und Branchenkenntnissen, die für eine Organisation wie die SOS-Kinderdörfer angemessen sind.
- Die ISC stellte fest, dass die meisten untersuchten Vorstandsgremien und Ausschüsse keine zeitlichen Begrenzungen hatten oder nicht einhielten, was dazu führte, dass die Mitglieder jahrzehntelang ununterbrochen im Amt waren, was zu institutionellem Versagen wie ineffektiver oder geschwächter Unternehmenssteuerung, fehlender Kontrolle und nicht rechenschaftspflichtiger Führung beitrug.

## **Wichtigste Empfehlungen der ISC-Untersuchung**

Die Empfehlungen, die sich aus den Untersuchungen der ISC ergeben, stützen sich auf die Informationen, die der ISC zum Zeitpunkt der Erstellung ihres Abschlussberichts zur Verfügung standen und die sich aus den bisherigen Untersuchungen ergeben. Die Empfehlungen aus den vertraulichen Untersuchungsberichten beziehen sich auf folgende Bereiche:

Rechenschaftspflicht; Verhaltenskodex in Bezug auf Fehlverhalten und strafrechtliche Angelegenheiten; Interessenkonflikte; interne Ermittlungsverfahren; Fortbildung in Bezug auf die Richtlinien zum Kinderschutz; Risikobewertung; Kindeswohl; Unterstützung von Betroffenen; Personalwesen; Konfliktlösung; Aussöhnungs- und Anhörungsverfahren. Die nachstehenden Informationen sollten jedoch nicht als allumfassende oder vollständige Checkliste für die Umsetzung dieser Empfehlungen verstanden werden und werden nicht alle Fragen behandeln, denen die SOS-Kinderdörfer gegenübersteht. Die ISC betrachtet die folgenden Empfehlungen als die wichtigsten ersten Schritte zur Fortsetzung der Reform der SOS-Kinderdörfer.

## **1 Grundlegende Reformen der Steuerungs- und Führungsstrukturen durch ein stärkeres Bekenntnis zu einem zielorientierten Ansatz in Bezug auf Transparenz, Kontrollmechanismen und Rechenschaftspflicht.**

- a. Förderung eines transparenten Umfelds, indem sichergestellt wird, dass Entscheidungen in einem offenen und transparenten Prozess getroffen werden, Informationen leicht zugänglich sind und auf allen Ebenen der SOS-Kinderdörfer ausgetauscht werden, einschließlich der Offenlegung der Untersuchungsergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen, Audits und Bewertungen und anderer wichtiger Aspekte, die föderationsweite Auswirkungen haben, wobei die Wahrung der Vertraulichkeitsgrundsätze weiterhin gewährleistet ist.
- b. Durchsetzung der Rechenschaftspflicht, indem sichergestellt wird, dass Einzelpersonen für ihre Handlungen zur Verantwortung gezogen werden und dass geeignete Maßnahmen ergriffen

werden, um Fehlverhalten und Versäumnisse zu beheben, einschließlich der Entlassung von Einzelpersonen aus Führungspositionen, die nachweislich an Fehlverhalten beteiligt sind.

- c. Effektive Kontrollmechanismen durch Schaffung von Strukturen und Maßnahmen, die eine Aufsicht ermöglichen, Machtmissbrauch verhindern und Fairness und Transparenz innerhalb der Föderation fördern.
- d. Umsetzung praktischer Maßnahmen, um das Vertrauen in die Organisation und ihre Führung wiederherzustellen und eine Kultur der Integrität und des ethischen Verhaltens zu fördern.
- e. Einführung von Amtszeitbegrenzungen auf der Ebene des internationalen Senats und Reform der Ernennung von Senatoren durch Einführung eines Überprüfungsverfahrens, Sicherstellung einschlägiger Kompetenzen und Kenntnisse im Bereich der Aufsicht über Kinderorganisationen, Gewährleistung der uneingeschränkten und aktiven Beteiligung aller Senatoren am Entscheidungsprozess und Einführung eines Mechanismus zur Vermeidung und Minderung von Interessenkonflikten.
- f. Verpflichtung zur Umsetzung der Ergebnisse von Untersuchungen, Audits, Ausstiegsberichten und anderen relevanten Berichten zur Verbesserung der Arbeit der SOS-Kinderdörfer, von der internationalen bis zur Ebene der Mitgliedsvereine.
- g. Neubewertung der vorherrschenden Dringlichkeit, als Föderation zu expandieren und stärkere Berücksichtigung der Reduzierung der Föderationsmitglieder, insbesondere an Hochrisikostandorten oder wo ein unabhängiger Betrieb des

Mitgliedsvereins schwierig sein kann. Priorisierung der Gewährleistung außergewöhnlicher Betreuung und Umsetzung von Qualitätsprogrammen an bestehenden Standorten.

## **2 Kinderschutz: Verbesserung der Umsetzung von Strategien und Verfahren durch Bereitstellung von Ressourcen, Ausbildung und Rechenschaftspflicht bei Nichteinhaltung der Vorschriften.**

- a. Gewährleistung der Bereitstellung von Schulungen zur Kinderschutzpolitik auf allen Ebenen der Föderation, mit besonderem Schwerpunkt auf der Ebene der Mitgliedsvereine und dem Kinderdorf-Personal, als Teil
  - 1) der obligatorischen Erstausbildung bei der Einarbeitung, 2) der obligatorischen, regelmäßigen Auffrischungsschulung, die in die Leistungsbewertung mit einbezogen werden sollte, und 3) bei Vorfällen im Bereich des Kinderschutzes, die richtlinienbasierte Versäumnisse und/oder die Nichteinhaltung von Richtlinien offenbaren.
- b. Gewährleistung, dass Ermittlungen im Bereich des Kinderschutzes, an denen Bedienstete beteiligt sind, von einem unparteiischen, unabhängigen, externen Ermittlungsteam durchgeführt werden, um Interessenkonflikte zu vermeiden und die Integrität, Unparteilichkeit und Objektivität der Ermittlungen zu gewährleisten.
- c. Stärkung und Aufklärung von Kindern und Jugendlichen über ihre Rechte, einschließlich Sensibilisierung für Mechanismen zur Meldung von Missbrauchsfällen, und Förderung sicherer Verhaltensweisen.

- d. Bereitstellung detaillierter, praxisorientierter und kontextsensibler Leitlinien für Betreuungskräfte und anderes Personal vor Ort, insbesondere zu Fragen der sexuellen und reproduktiven Gesundheit und der Prävention von Drogenmissbrauch.
- e. Sicherstellung der erforderlichen Mittel für eine kohärente Umsetzung von Maßnahmen zum Kinderschutz, insbesondere in Hochrisikoumgebungen. Insbesondere ist sicherzustellen, dass die für die Kinderbetreuung zuständigen Stellen personell angemessen und mit entsprechenden Mitteln ausgestattet sind.

### **3 Neubewertung und Neuverpflichtung zum Wohl und zu den Rechten der Betroffenen und zur Behebung der erlittenen Kinderschutz-Verletzungen.**

- a. Entwicklung von an den Betroffenen orientierten Ansätzen beim Umgang mit Missbrauchsfällen, um das Wohlergehen und die Rehabilitation von Betroffenen während des gesamten Prozesses der Berichterstattung, Untersuchung und Lösung zu gewährleisten.
- b. Schaffung eines sicheren Umfelds für Betroffene, indem Maßnahmen ergriffen werden, um sie vor Vergeltung oder Retraumatisierung zu schützen.
- c. Etablierung von Prozessen zur Erleichterung der Heilung, Versöhnung und Rehabilitation, einschließlich des Zuhörens und der Validierung der Erfahrungen der Betroffenen. Zum Beispiel Bereitstellung von Ressourcen, einschließlich psychosozialer Unterstützung, Unterstützung für Gruppen und jeder anderen

Form der Unterstützung, die auf die besonderen und individuellen Bedürfnisse der Betroffenen zugeschnitten ist, um ihnen bei ihrem Genesungsprozess zu helfen und sie in die Lage zu versetzen, ihr Leben zurückzuerobern.

- d. Generell Förderung einer Organisationskultur, die auf Grundsätzen der Integrität, des Mitgefühls und der Fairness basiert.

#### **4 Grundlegende Neuverpflichtung, Rahmenbedingungen zur Sicherung von Vermögenswerten zu etablieren, um interne Kontrollen zur Verbesserung der Abwicklung, Unternehmenssteuerung, Bewertungsmanagement, Audit und Whistleblowerschutz zu entwickeln und einzuführen.**

- a. Schaffung und/oder Stärkung eines föderationsweiten Rahmens und dessen Umsetzung zur Betrugs- und Korruptionsbekämpfung, einschließlich spezialisierter Schulungen, Systeme und Strukturen, die mit angemessenen Mitteln ausgestattet und umgesetzt werden sollten.
- b. Eine Bestandsaufnahme aller Whistleblower-Anschuldigungen und -Fälle sowie Warnhinweise der internen Revision unter Beteiligung wichtiger Führungsteams, die entweder ignoriert oder nicht angemessen behandelt wurden, sollte erstellt werden, wie in mehreren vertraulichen Untersuchungsberichten der ISC zu Mitgliedsvereinen betont wird. Es sollten Folgeuntersuchungen durch kompetente, mit ausreichenden Mitteln ausgestattete und unabhängige Prüfer eingeleitet werden.
- c. Durchführung von „Value for Money“(VFM)-Audits sowohl für frühere Bauprojekte, die als unregelmäßig identifiziert wurden,

als auch für künftige Bauprojekte, um mögliche finanzielle Unregelmäßigkeiten und Verluste für Mitgliedsvereine zu erkennen und zu vermeiden.

- d. Stärkung der internen Kontroll- und Steuerungs-Systeme, einschließlich der Ermittlung, Eindämmung und aktiven Überwachung von Interessenkonflikten auf allen Ebenen der SOS-Kinderdörfer, mit besonderem Schwerpunkt auf Beschaffung, Bau und der Einstellung von Vorstands-/Ausschussmitgliedern und -mitarbeitern.

## **5 Sicherung der Finanzierung, der Richtlinien und der Einhaltung von Verfahren, um das Personalwesen neu zu gestalten, unter Berücksichtigung grundlegender Überlegungen zur Schutzprävention und des Personalschutzes.**

- a. Gewährleistung sicherer Einstellungsverfahren, insbesondere indem sichergestellt wird, dass Informationen über frühere Fälle von Fehlverhalten, an denen derzeitige und ehemalige Mitarbeiter beteiligt sind, sowohl vertikal von den Mitgliedsvereinen über die Regionalbüros an das Internationale Büro und umgekehrt, als auch zwischen den Regionalbüros und den Mitgliedsvereinen ausgetauscht werden können.
- b. Stärkung des Schutzes gegen Vergeltungsmaßnahmen, insbesondere durch die Einführung eines formellen Widerlegungsverfahrens und einer 360-Grad-Beurteilung, um die Fairness und das ordnungsgemäße Verfahren zu verbessern.
- c. Schaffung eines sicheren Arbeitsumfelds für Kinder- und Jugendbetreuer.
- d. Bereitstellung eines unabhängigen Mechanismus für die

Bearbeitung von Beschwerden in Bezug auf das Personalwesen.

**6 Steigerung des Vertrauens in die Autonomie des Managements und der Führung der Mitgliedsvereine durch verbesserte multilaterale Kommunikation und verbesserte Verwaltung der Richtlinien und -Verfahren der SOS-Kinderdörfer auf Mitgliedsebene.**

- a. Stärkung der Unabhängigkeit und Autonomie der Mitgliedsvereine durch angemessene Mittelausstattung, z. B. durch Fortbildung in den Bereichen Kinderschutz, Vermögensschutz, Personalwesen und anderen programmatischen Bereichen, aber auch durch Bereitstellung zusätzlicher institutioneller Fortbildungsmaßnahmen in den Bereichen Management, Transparenz und Rechenschaftspflicht. Dies sollte auch darauf abzielen, die Satzungen und Bestimmungen der jeweiligen Mitgliedsvereine so weit wie möglich an die Satzung der Föderation der SOS-Kinderdörfer anzugleichen, wobei den lokalen Gegebenheiten und ihren spezifischen Regelungen Rechnung zu tragen ist.
- b. Umsetzung von Reformen bei der Einstellung von Vorstands- und Ausschussmitgliedern von Mitgliedsvereinen, einschließlich der Festlegung von Fristen, Überprüfung, Anforderung spezifischer Fähigkeiten und Fachkenntnisse, die den Bedürfnissen der Mitgliedsvereine und der Föderation der SOS-Kinderdörfer am besten entsprechen; Einführung strenger Maßnahmen zur Vermeidung oder Überwachung von Interessenkonflikten; Gewährleistung der Verpflichtung und Bereitschaft der Vorstandsmitglieder zur Erfüllung ihrer Aufgaben.

- c. Anpassung der Einstellung von Führungsteams auf allen Ebenen der Föderation an die spezifischen Bedürfnisse auf Ebene der Mitgliedsvereine, der Regionalbüros und des Internationalen Büros, um föderationsweite Reformen zu beschleunigen.
- d. Stärkung der Beziehungen zwischen Mitgliedsvereinen und Generalsekretariat sowie Mitgliedsvereinen und Fördervereinen durch Stärkung eines Umfelds des gegenseitigen Respekts, der Partnerschaft und der Inklusion mit dem Ziel, Machtungleichgewichte und die Kluft zwischen globalem Norden und globalem Süden zu überwinden und die Bedeutung der lokalen Umsetzung für den Erfolg von SOS-Kinderdörfer-Programmen anzuerkennen.
- e. Umsetzung einer föderationsweiten Richtlinie, um das Problem des Personenkults anzugehen und alle Mitgliedsvereine zu verpflichten, Bilder, Statuten, Repräsentationen jeglicher Form, Gebete oder Lieder zu entfernen, die dazu beitragen, Einzelpersonen und ihre individuellen Positionen bei den SOS-Kinderdörfern zu verherrlichen oder zu heiligen, bezogen auf Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

## **7 Förderung von Diversität und Repräsentation durch proaktive föderationsweite Einbindung in Führungspositionen und -strukturen.**

Umsetzung integrativer Maßnahmen zur Förderung von Repräsentation und Diversität auf allen Ebenen der SOS-Kinderdörfer, insbesondere der Organe oder Körperschaften innerhalb der Föderation, die repräsentativ für die Föderation als Ganzes sein sollen. Dieser Ansatz sollte sich umfassend mit

verschiedenen Dimensionen der Diversität beschäftigen, wie Geschlecht, Regionen, ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Weltanschauung, unterschiedlichen Fähigkeiten und anderen Unterschieden, und zwar durch gezielte Initiativen, die Chancengleichheit und Chancenfairness fördern und historische Barrieren beseitigen, die die Teilnahme und Vertretung unterrepräsentierter Gruppen insbesondere in Leitungs- und Führungspositionen behindern.