

Deutsche Übersetzung der Zusammenfassung des Abschlusserichts „Committing to Change, Protecting People“ der Independent Commission on Sexual Misconduct, Accountability and Culture vom Juni 2019

DEM WANDEL VERPFLICHTET – NEUES VERTRAUEN ERLANGEN

Die Unabhängige Kommission zu sexueller Ausbeutung, Belästigung und Missbrauch, Rechenschaftspflicht und einer Änderung der Organisationskultur (IC) wurde im Februar 2018 von Oxfam eingesetzt. Ihr Auftrag war, Richtlinien, Praktiken und Verfahren in den Bereichen Organisationskultur und Rechenschaftspflicht sowie bei den Vorkehrungen zum Schutz vor sexualisierter Gewalt und anderen Formen von Fehlverhalten (Safeguarding) im gesamten Oxfam-Verbund auf den Prüfstand zu stellen. Jetzt hat die Kommission ihre weltweite Befragung aktueller und früherer Mitarbeiter*innen, Partnerorganisationen, Gemeinschaften¹ und anderer Stakeholder abgeschlossen.

Die Kommission kommt zu dem Schluss, dass Oxfam der Umsetzung seiner Programmziele oberste Priorität verliehen und dabei vernachlässigt hat, wie seine Kernwerte sowie das „Do no Harm“-Prinzip gegenüber Gemeinschaften, Partnerorganisationen und Mitarbeiter*innen gelebt werden sollen. Es geht hier vor allem um den Umgang mit Machtstrukturen und den Aufbau und Erhalt von Vertrauen. Oxfams Arbeit war im gesamten Verbund von einem Mangel an strengen Safeguarding²- und anderen Richtlinien und Verfahren geprägt. Die Kommission hat mangelhafte Berichterstattungsverfahren, Probleme bei Safeguarding-Prozessen und Lücken in der Zuordnung und Wahrnehmung von Verantwortung festgestellt.

Neben sexuellem Fehlverhalten erkannte die Kommission auch Probleme im Arbeitsumfeld. Obgleich die Mehrzahl der im gesamten Verbund befragten Mitarbeiter*innen das Arbeitsumfeld als positiv beschrieb, ist dies nicht überall so. Auch wenn Oxfam-Mitarbeiter*innen ihre Arbeitsumgebung mehrheitlich als unterstützend wahrnehmen, sind der Kommission zufolge Mitarbeiter*innen in verschiedenen Länderprogrammen in einem Arbeitsumfeld tätig, das durch fehlende Unterstützung und Wertschätzung geprägt ist und beinahe als toxisch bezeichnet werden kann. Die Kommission ist der Überzeugung, dass die Arbeitsumgebung bei Oxfam und die Prozesse zur Prävention von und Reaktion auf Belästigung und Mobbing im gesamten Verbund unzureichend sind und sofortiges Handeln notwendig ist, um das Wohlergehen der Mitarbeiter*innen sicherzustellen.

Die Kommission hat darüber hinaus erkannt, dass der Oxfam-Verbund eine überaus komplexe Struktur hat, in der es vollkommen unterschiedliche Organisationskulturen gibt, und dass es für die Organisation von essenzieller Bedeutung ist, den eigenen Anspruch von „Einem Oxfam“ („One Oxfam“) im Rahmen der „One Oxfam 2020 Vision“ zu verwirklichen. Widersprüchliche Systeme sowie Probleme im Governance-Bereich stellen jedoch Hindernisse dar, wenn es um

¹ Anm. d. Übers.: „Gemeinschaften“ bezeichnet in diesem Text die Menschen, für die Oxfam arbeitet, etwa im Rahmen von Entwicklungsprogrammen oder humanitärer Hilfe.

² Safeguarding bezeichnet die Prozesse, Richtlinien und Maßnahmen zum Schutz vor sexualisierter Gewalt, Diskriminierung, Mobbing und anderen Formen des Fehlverhaltens.

Oxfams Fähigkeit geht, den anstehenden Herausforderungen hinsichtlich Safeguarding und Organisationskultur umfassend zu begegnen.

Oxfam zeigt sich entschlossen, zielstrebig und engagiert, Änderungen zu bewirken.

Die Kommission erkannte jedoch auch an, dass sich Oxfam äußerst entschlossen, zielstrebig und engagiert zeigt, um Änderungen zu bewirken. Seit Februar 2018 hat die Organisation zentrale Schritte unternommen. Dazu gehören insbesondere neue verbundweite Regelungen zum Schutz vor sexuellem Missbrauch und zum Schutz von Minderjährigen, neue Standardprozesse bei Missbrauchsfällen und nicht zuletzt die Übereinkunft des Vorstands, alle Ressourcen bereitzustellen, die für die Entwicklung eines zentralen Safeguarding-Netzwerks für den gesamten Oxfam-Verbund erforderlich sind. Hervorzuheben ist, dass Oxfam jüngst erstmals eigene Richtlinien erstellt hat, wie Betroffene von Missbrauchsfällen zu unterstützen sind. Darüber hinaus hat die Organisation ihren Ansatz zum jährlichen Rechenschaftsbericht überarbeitet und diesen an Oxfams Werten, den Safeguarding-Richtlinien, dem Verhaltenskodex und Führungskompetenzen neu ausgerichtet.

Für die Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen hat Oxfam einen eigenen Verhaltenskodex erarbeitet, der Teil des standardmäßigen Partnervertrags wird und in dem verpflichtende Maßnahmen im Fall von Fehlverhalten festgehalten sind. Oxfam hat zudem ein neues verbundweites Instrumentarium zur Bewertung von Partnern entwickelt, mit dem Kapazitäten und Unterstützungsbedarf der Partnerorganisationen erfasst werden können. Ein neu eingerichteter Fonds stellt Mittel zur Unterstützung von Partnerorganisationen im Safeguarding-Bereich bereit.

Im März 2018 bekannte sich der Vorstand von Oxfam zu feministischen Grundprinzipien und verlangte die Entwicklung einer Strategie und eines entsprechenden Programms zur Änderung der eigenen Organisationskultur. Der Verbund wurde in den vergangenen Jahren an der „One Oxfam Vision 2020“-Strategie neu ausgerichtet, um auf diese Weise Machtbefugnisse und Arbeitsverwaltung zwischen internationalem Sekretariat und Landesorganisationen neu aufzuteilen.

Ogbleich diese Schritte wichtig sind und auch empfohlen werden, weist die Kommission darauf hin, dass noch viel mehr Arbeit nötig ist, um diese Veränderungen in den 90 Ländern Wirklichkeit werden zu lassen, in denen Oxfam aktuell aktiv ist. Wie die Kommission im Rahmen ihrer Untersuchung erkannt hat, liegt die Herausforderung in der Umsetzung. Diese ist essenziell, um das Vertrauen von Gemeinschaften und Mitarbeiter*innen zurückzugewinnen, historische Ungerechtigkeiten zu korrigieren und sich der Aufgabe und der eigenen Mitarbeiter*innen würdig zu erweisen.

Im Zentrum des Strebens nach Veränderung muss der Kulturwandel bei Oxfam stehen. Entsprechend ist die Organisation angehalten, die zugrundeliegenden Probleme zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln, wie Ungerechtigkeiten in den eigenen Strukturen beseitigt werden können. Die kürzlich erfolgte Umfrage zur Organisationskultur sowie das daraus resultierende nach dem Bottom-up-Ansatz entwickelte Dialog- und Maßnahmenprogramm stellen wichtige Schritte in diese Richtung dar. Die in diesem Bericht vorgestellten Empfehlungen sollen Oxfam dabei helfen, den Kulturwandel zu erreichen. Als Orientierung sollten dabei neue Veränderungsansätze im Führungsbereich dienen, die die Beziehungen zwischen Menschen unter die Lupe nehmen. Sie helfen, zu klären, wie Oxfam eine Voldbildfunktion übernehmen kann und wie Systeme entwickelt und umgesetzt werden, damit Oxfam aus diesem Prozess als

Organisation hervorgehen kann, die sicherer, stärker aufgestellt, ethischer und effizienter für alle Beteiligten ist.

Oxfam hat den wichtigen Schritt unternommen, seinen Änderungswillen öffentlich bekannt zu geben und die eigene Arbeit transparent zu gestalten. Das ist wegweisend für die Art und Weise, wie die Organisation das Problem sexuellen Fehlverhaltens angehen will. Oxfam macht Fortschritte bei der Entwicklung von „One Oxfam“-Safeguarding-Richtlinien und -Werkzeugen. Die Mitarbeiter*innen stehen weiter fest und loyal zu den Oxfam-Werten und bekundeten ihr Interesse an der Veränderung und dem Wachstum von Oxfam. Die anstehende Aufgabe darf jedoch keinesfalls unterschätzt werden.

Oxfam muss sich manch unbequemen Wahrheiten über seine internen Machtdynamiken stellen und mutig vorangehen, wenn die Organisation diesen internen Reformprozess weiter vorantreiben will. Die Organisation muss weiter entschlossen und rasch handeln, um diese Veränderungen innerhalb des gesamten Verbunds umzusetzen. Sie muss dabei systematisch mit Partnerorganisationen und Gemeinschaften zusammenarbeiten, um jene Gemeinschaften zu schützen, denen sie dient. Transparenz im gesamten Prozess ist zwingend geboten, wenn Vertrauen wieder aufgebaut werden soll.

Die Kommission ist davon überzeugt, dass Oxfam sich zu einer Organisation wandeln kann, die über bessere Rechenschaftsmechanismen verfügt und die Menschen besser schützt, denen sie Unterstützung bietet. Mit entsprechendem Engagement und einem klaren Fokus auf die Umsetzung wird Oxfam in der Lage sein, als Organisation an einem Wandel im gesamten Sektor mitzuwirken.

Ogleich die Kommission ausschließlich Oxfam überprüfen sollte, erkennt sie an, dass sexuelle Ausbeutung, Belästigung und Missbrauch im gesamten humanitären Sektor vorherrschen; sie sind Symptome eines weitverbreiteten Machtmissbrauchs, sowohl im öffentlichen als auch im privaten Bereich. Untersuchungen der Kommission sowie des Sektors selbst zu betroffenen Gemeinschaften belegen, dass auch 17 Jahre nach dem Skandal von 2002 in Westafrika, wo humanitäre Hilfe gegen sexuelle Dienste angeboten wurde, der Sektor noch einen sehr weiten Weg vor sich hat, um seine Selbstverpflichtung zu einer Null-Toleranz-Politik bei sexuellem Missbrauch umzusetzen. In diesem Sinne hofft die Kommission, dass dieser Bericht zur Reflektion anregt und entsprechende Maßnahmen im gesamten Hilfssektor befördert.

ÜBERSICHT DER EMPFEHLUNGEN

A. Das System neu strukturieren

Oxfam muss sein verbundweites Safeguarding-System komplett neu strukturieren, um sexuelle und andere Formen des Missbrauchs zu verhindern und darauf angemessen zu reagieren, und zwar auf jeder Ebene: bei den Mitarbeiter*innen, Partnerorganisationen und Gemeinschaften. Diese Überarbeitung ist bereits im Gange, erfordert jedoch weitere Bemühungen. Oxfam muss auch zeigen, dass Fälle von Missbrauch spürbare und konkrete Konsequenzen haben.

Empfehlungen beinhalten: Eine Reform des Aufsichtsrates für eine stärkere Rechenschaftspflicht; die Schaffung der Rolle einer*s Ethikbeauftragten, der*die die Umsetzung eines zentralen Safeguarding-Systems für den gesamten Verbund beaufsichtigt; die Umsetzung eines standardbasierten Reifegradmodells (Maturity Model); die Stärkung der Betroffenen-

Perspektive, einschließlich der Besetzung einer neuen Führungsposition durch eine Person, die Expertise im Umgang mit von sexualisierter Gewalt Betroffenen hat, um die Anwendung eines an den Bedürfnissen von Betroffenen sexualisierter Gewalt ausgerichteten Ansatzes sicherzustellen; die faktische Umsetzung von Oxfams Null-Toleranz-Politik; die Bereitstellung eines Unterstützungsprogramms für Partnerorganisationen von Oxfam, um auf diese Weise zu gewährleisten, dass sie über die nötigen Fähigkeiten für die Umsetzung der Safeguarding-Rollen verfügen; sowie die Integration des Safeguarding-Ansatzes in den gesamten Aufgabenbereich von Oxfam.

B. Betroffene von Missbrauch dabei unterstützen, Traumata zu überwinden und ihr Leben neu aufzubauen

Sexuelle Ausbeutung und Missbrauch können langfristige oder sogar dauerhafte Folgen haben. Betroffene haben ein Recht auf Unterstützung bei dem Prozess, Traumata zu überwinden und ihr Leben neu aufzubauen.

Empfehlungen beinhalten: Zugang zu spezialisierten und auf die Bedürfnisse von Betroffenen ausgerichtete Support-Dienste; die Anwendung eines an den Betroffenen ausgerichteten Ansatzes für mehr Gerechtigkeit; sowie Entschädigungen für Betroffene, damit sie ihr Leben eigenbestimmt wieder aufbauen können.

C. Gemeinsam mit anderen Organisationen des Sektors Berichtssysteme schaffen

Oxfam ist dringend aufgerufen, bereits existierende Rechenschaftsverpflichtungen gegenüber betroffenen Menschen einzuhalten. Die Organisation muss dafür sorgen, dass Teilnehmer*innen ihrer Programme Zugang zu sicheren und responsiven Beschwerdeverfahren haben, die ihren Bedürfnissen und Präferenzen entsprechen.

Empfehlungen beinhalten: Die Gewährleistung von Rechenschaftspflichten gegenüber allen betroffenen Menschen durch die Einrichtung unterschiedlicher Kanäle zur Anzeige sexueller Ausbeutung und sexuellen Missbrauchs im Einklang mit den Präferenzen der Gemeinschaft; Durchführung jährlicher Prüfungen der Safeguarding-Systeme mit Partnerorganisationen und den Gemeinschaften, die Oxfam unterstützt; sowie Untermauerung der jährlichen Prüfungen durch externe Prüfer*innen.

D. Ein unterstützendes Umfeld schaffen

Oxfam muss ein unterstützendes Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeiter*innen der Organisation Anstöße für Verbesserungen geben können. Ein erfolgreiches Safeguarding-Modell erfordert einen Fokus auf eine ethische, sichere und gesunde Arbeitsumgebung sowohl für Mitarbeiter*innen als auch für Menschen, für die Oxfam arbeitet.

Empfehlungen beinhalten: Die Einrichtung eines internen Ombudssystems, um Mitarbeiter*innen eine unabhängige, neutrale Instanz zu bieten, wo sie informell und vertraulich Bedenken äußern und Rat suchen können; Einführung regelmäßiger Umfragen zur Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen; Förderung und Unterstützung des Dialogs in der Belegschaft zu Organisationskultur, Machtdynamiken, Ungerechtigkeiten und Diskriminierung; Schaffung von Programmen, mit denen diese Problematiken angegangen und die eigene Organisationskultur verbessert werden können; eine angemessene Auseinandersetzung mit den

Bedürfnissen von Mitarbeiter*innen hinsichtlich ihrer Work-Life-Balance; sowie Überprüfung der vertragsrechtlichen Ansätze bei der Einstellung neuen Personals.

E. Alle Menschen mitnehmen

Oxfam muss energische Schritte unternehmen, um die Werte der Organisation in allen Tätigkeitsbereichen zu verankern. Alle Mitarbeiter*innen müssen für die Umsetzung dieser Werte gerade stehen, und der Verhaltenskodex muss von allen Mitarbeiter*innen, Partnerorganisationen und Gemeinschaften, in denen Oxfam tätig ist, voll und ganz verstanden und umgesetzt werden.

Empfehlungen beinhalten: Die Einführung eines Modells zur Personalentwicklung von Führungskräften, das im Einklang mit den Werten von Oxfam und den dafür erforderlichen Kompetenzen steht und für eine Diversifizierung und Stärkung des Leitungsteams sorgt. Zu den Maßnahmen sollte ein Prozess zur Besetzung von Positionen auf Führungsebene gehören. Dieser Prozess könnte zyklisch über einen längeren Zeitraum hinweg umgesetzt werden: Die Organisation stellt neue oder offen werdende Management-Stellen zusammen und schreibt diese aus; sie greift auf Performance-Bewertungssysteme zurück, um entschiedener gegen Fehlverhalten auf Management-Ebene vorzugehen, wobei sich die Performance-Bewertung stärker am Verhaltenskodex ausrichten sollte; sie stärkt die Schulungsprogramme für Führungskräfte; und sie unternimmt konkrete Schritte zur Umsetzung des Verhaltenskodexes in der Praxis.

F. Vorbildliche Transparenz

Nur unter Wahrung vollständiger Transparenz – sofern dieser keine Sicherheitsbedenken entgegenstehen – kann Oxfam eine Vorreiterrolle einnehmen und zeigen, dass es sich die eigenen Werte zu Herzen nimmt.

Empfehlungen beinhalten: Weiterhin öffentlich über Safeguarding-Fälle berichten, wobei die betroffenenzentrierten Prinzipien einzuhalten sind; Durchführung eines Audits zur Einhaltung der erweiterten CHS-Standards zu Qualitäts- und Rechenschaftslegung; Veröffentlichung der eigenen Richtlinien, damit der gesamte humanitäre Sektor Zugriff darauf hat; Nachverfolgung und Veröffentlichung des Fortschritts bei den Verpflichtungen im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit; sowie weiterhin öffentliche und unabhängige Audits des Wandels in den Bereichen Safeguarding und Organisationskultur.

G. Im Sinne eines systemischen Wandels mit anderen Organisation im Sektor kooperieren

Die Organisationen im humanitären sowie im Entwicklungsbereich stehen in einigen Schlüsselbereichen des Safeguarding-Ansatzes noch immer erheblichen Herausforderungen gegenüber, etwa bei der Prävention, den Berichtssystemen und der Responsivität. Selbst wenn es Oxfam gelingen sollte, seinen Safeguarding-Ansatz grundlegend zu reformieren, werden diese Bemühungen nur begrenzte Wirkung haben, solange Oxfam und andere Akteure in diesem Bereich nicht für ein förderliches Umfeld sorgen, das eine solche Reform unterstützt.

Empfehlungen beinhalten: Aufruf an alle Hilfsorganisationen, sich dem gemeinsamen *Misconduct Disclosure Scheme* anzuschließen (Inter-Agency Scheme for the Disclosure of Safeguarding-related Misconduct in Recruitment Process within the Humanitarian and Development Sector), um größere organisationsübergreifende Transparenz schaffen; die zügige

Einrichtung organisationsübergreifender Berichtssysteme, gemäß der Richtlinien des IASC (Inter-Agency Standing Committee); die Einbindung humanitärer Safeguarding-Werkzeuge im Entwicklungszusammenhang; die Etablierung von Safeguarding in der Lokalisierungsagenda; sowie Überlegungen zur Finanzierung zusätzlicher Safeguarding-Kosten durch Geberinstitutionen.