

***Prävention als Fokus der Organisationsentwicklung in
pädagogischen Institutionen***

von

**Prof. Dr. Katrin Höhmann
Roland Kubitza**

Dokument aus der Internetdokumentation
des Deutschen Präventionstages www.praeventionstag.de
Herausgegeben von Hans-Jürgen Kerner und Erich Marks im Auftrag der
Deutschen Stiftung für Verbrechensverhütung und Straffälligenhilfe (DVS)

Zur Zitation:

Katrin Höhmann, Roland Kubitza: Prävention als Fokus der Organisationsentwicklung in pädagogischen Institutionen, in: Kerner, Hans-Jürgen u. Marks, Erich (Hrsg.), Internetdokumentation des Deutschen Präventionstages. Hannover 2015, www.praeventionstag.de/dokumentation.cms/3226

Ursula Enders/Bernd Eberhardt

Die Bedeutung institutioneller Strukturen bei sexuellen Übergriffen unter Kindern und bei sexueller Ausbeutung durch Jugendliche und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Einrichtungen der Jugendhilfe

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
Leistungsstrukturen	klare Leistungsstrukturen Fachaufsicht und Jugendämter werden im Falle (vermuteter) sexueller Grenzverletzungen früh eingeschaltet	diffuse Leistungsstrukturen (fachliche Kontrolle wird unzureichend wahrgenommen) keine (klare) Information an Fachaufsicht und Jugendämtern	autoritäre Leistungsstrukturen (Entscheidungen vor Hintergrund institutioneller Machtstrukturen, weniger auf der Basis von Fachlichkeit) Fachaufsicht und Jugendämter werden nicht/unzureichend/unsachgemäß informiert	Leugnung von Leitung (heimliche Leitung) Fachaufsicht und Jugendämter werden nicht/unsachgemäß informiert
Teamstrukturen	klare Teamstrukturen persönliche respektvolle, an Fachlichkeit orientierte Zusammenarbeit Transparenz über Privatkontakte unter Teammitgliedern	diffuse Teamstrukturen Zusammenarbeit in Abhängigkeit von Einzelpersonen unzureichende Transparenz über Privatkontakte unter Teammitgliedern	autoritäre Teamstrukturen • „Macht des Stärkeren“ • Seilschaften unzureichende/keine Transparenz über Privatkontakte unter Teammitgliedern	autoritäre Teamstrukturen • „Macht des Stärkeren“ • Seilschaften keine Differenzierung zwischen privaten und beruflichen Kontakten
Kooperation	regelmäßige, klar strukturierte Kooperation mit Jugendamt und (therapeutischen) Fachdiensten	Kooperation abhängig vom Engagement einzelner Personen	Kooperation abhängig von Interessen der Institution/Vernachlässigung der Interessen der Kinder und Jugendlichen	Vernachlässigung von Kooperation Kooperation „nach Belieben“
© Enders/Eberhardt 2007				

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
Konzeption	<ul style="list-style-type: none"> • klare pädagogische Konzeption • Beschwerdemanagement • Rechte von Kindern/Jugendlichen auf sexuelle Selbstbestimmung • Partizipation • Förderung der Widerstandskraft gegen (sexuelle) Übergriffe 	<ul style="list-style-type: none"> • kein einheitliches pädagogisches Konzept: Verwirrung schwächt Widerstandskraft gegenüber sexuellen Übergriffen • kein transparentes Beschwerdemanagement • unzureichende Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • Erziehung zu „blindem Gehorsam“ schwächt Widerstandskraft gegenüber sexuellen Übergriffen • kein Beschwerdemanagement im Interesse der Kinder/Jugendlichen • keine wirkliche Partizipation 	<ul style="list-style-type: none"> • „laissez faire“-Konzept wird oftmals als Legitimation von ungenügendem Engagement der MitarbeiterInnen „verkauft“ (sprich: Bequemlichkeit) • kein Beschwerdemanagement im Interesse der Kinder/Jugendlichen • keine wirkliche Partizipation • Schwächung der Widerstandskraft
Räumlichkeiten	<p>altersgerechte, übersichtlich strukturierte und lebensfroh gestaltete Räumlichkeiten</p> <p>Präsentation kreativer Arbeiten, die sowohl eine alters-entsprechende Förderung der Fähigkeiten der Kindergruppe als auch einzelner Mädchen und Jungen dokumentieren</p>	<p>Gestaltung der einzelnen Räume abhängig von der Fachlichkeit und dem Engagement einzelner MitarbeiterInnen</p> <p>kreative Arbeiten dokumentieren Fachlichkeit und Engagement der jeweiligen pädagogischen Fachkraft</p>	<p>oftmals zwanghafte und/oder wenig kindgerechte Gestaltung der Räume</p> <p>Arbeiten der Kinder und Jugendlichen dokumentieren oftmals sehr enge Vorgaben, die wenig Spielraum für die Entwicklung kreativer Fähigkeiten einzelner Kinder lassen</p>	<p>oftmals schlampige/verwaahlte Räumlichkeiten, die Rückschlüsse auf unzureichendes Engagement der pädagogischen Fachkräfte zulassen</p> <p>Arbeiten dokumentieren eine unzureichende Förderung der kreativen und motorischen Fähigkeiten der Kinder</p>

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlste Einrichtungen
Räumlichkeiten	Gestaltung der Räumlichkeiten und ausgestellten Arbeiten lassen Rückschlüsse auf fachlich fundierte und engagierte Arbeit der Fachkräfte zu	uneinheitliche Gestaltung der Räumlichkeiten /Arbeiten machen unterschiedliches fachliches Niveau und/oder Engagement einzelner Fachkräfte deutlich	Zwanghaftigkeit der Gestaltung der Räumlichkeiten/Arbeiten lassen Rückschlüsse auf wenig kindgerechte Pädagogik zu	Verwaahlung der Räumlichkeiten/Arbeiten weist auf eine Vernachlässigung des Kindeswohls hin
Umgang mit Distanz und Nähe	ein verbindlicher, fachlich reflektierter und transparenter Umgang mit Nähe und Distanz gegenüber: <ul style="list-style-type: none"> • KollegInnen • Eltern • Kindern/Jugendlichen 	uneindeutiger Umgang mit Nähe und Distanz (z.B.: generelles Duzen) unzureichende Transparenz der Privatkontakte zur Leitung, zu KollegInnen, Kindern und Jugendlichen	Distanz und Nähe häufig abhängig von persönlichen Interessen einzelner Mitglieder der Institutionen unzureichende Transparenz der Privatkontakte zur Leitung, zu KollegInnen, Eltern, Kindern und Jugendlichen	respektloser Umgang mit Distanz und Nähe, der oftmals persönliche Grenzen einzelner verletzt private Verstrickungen zwischen Leitung, MitarbeiterInnen, Eltern, Kindern und Jugendlichen
Kooperation mit Eltern/Personensorgeberechtigten	klare Konzeption und regelmäßige Zusammenarbeit mit Eltern/Personensorgeberechtigten keine Sonderrechte für einzelne Eltern doch Regelungen im Interesse einzelner Kinder/Jugendlicher Transparenz über bestehende Privatkontakte zu Eltern/ Personensorgeberechtigten	Kooperation abhängig von Einzelpersonen Sonderrechte von Einzelpersonen keine grundsätzliche Transparenz privater Kontakte	Kooperation stark abhängig von den Interessen der Institutionen Sonderrechte oder Benachteiligung einzelner Eltern/Personensorgeberechtigter keine grundsätzliche Transparenz privater Kontakte	Kooperation stark abhängig von der persönlichen Interessen einzelner MitarbeiterInnen Sonderrechte oder Benachteiligung einzelner Eltern/Personensorgeberechtigter keine oder nur scheinbare Transparenz privater Kontakte

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
Institutionelle Regeln	<p>verbindliche und transparente Qualitätsstandards für den grenzachtenden Umgang der MitarbeiterInnen mit Kindern und Jugendlichen (z.B. keine Kosenamen für Kinder und Jugendliche, grenzachtende Kleidung im Dienst)</p> <p>klare, schriftlich fixierte Gruppenregeln zum grenzachtenden Umgang der Kinder und Jugendlichen untereinander, z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doktorspiele sind Kinderspiele ohne Erwachsene, ältere Kinder und Jugendliche • Keiner darf einem Kind weh tun! • keine Überredung/Drohung • Hilfe holen ist kein Petzen! <p>Widerstandsmöglichkeiten einzelner Kinder und Jugendlicher gegenüber (sexuellen) Grenzverletzungen werden gefördert</p>	<p>Grenzachtender Umgang mit Kindern und Jugendlichen abhängig von der Fachlichkeit einzelner MitarbeiterInnen/Teams</p> <p>diffuse, sich widersprechende Gruppenregeln</p> <p>Widerstandsmöglichkeiten abhängig vom Status in der Gruppe bzw. der Stellung bei pädagogischen Fachkräften</p>	<p>rigide/ideologisch geprägte/von Machtpositionen abhängige institutionelle Standards</p> <p>rigide Gruppenregeln</p> <p>Widerstandsmöglichkeiten abhängig vom Status in der Gruppe bzw. der Stellung bei pädagogischen Fachkräften</p>	<p>keine verbindlichen Qualitätsstandards</p> <p>keine verbindlichen Gruppenregeln (verwaahlte Gruppenstrukturen)</p> <p>„Macht des Stärkeren“, nach außen hin scheinbare Gleichberechtigung</p>
Prävention gegen sexuellen Missbrauch	<p>im Konzept fest verankert:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Information von Mädchen und Jungen • Selbstbehauptung • Elternarbeit • Fortbildungen der Fachkräfte 	<p>abhängig von Engagement und Fachlichkeit der einzelnen Fachkräfte</p>	<p>orientiert sich oftmals an (fachlichen) Mythen Rede-/Schweigegebote</p>	<p>Häufigkeit und Inhalte nach „Belieben“ der einzelnen Fachkräfte</p>

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
Sexualerziehung	<p>emanzipatorische Sexualerziehung, die Grenzen zwischen den Generationen und persönliche Grenzen einzelner Kinder und Jugendlicher in Abhängigkeit ihrer kulturellen Hintergründe achtet</p> <p>klare, die persönlichen Grenzen der einzelnen achtender und offener Umgang mit Doktorspielen/mit altersgerechter Sexualität</p> <p>Erwachsene übernehmen bei sexuellen Grenzverletzungen die Verantwortung für den Schutz der betroffenen Mädchen und Jungen</p>	<p>emanzipatorische Sexualerziehung abhängig vom Engagement und der Fachlichkeit der jeweiligen pädagogischen Fachkraft/des Teams</p> <p>Regeln und Umgang mit altersgerechter Sexualität von der Fachlichkeit der jeweiligen Fachkraft/des Teams abhängig</p> <p>Schutz vor sexuellen Grenzverletzungen abhängig vom Engagement und der Fachlichkeit der jeweiligen pädagogischen Fachkraft/des Teams</p>	<p>rigide Sexualerziehung, die das Redetabu über sexuelle Grenzverletzungen festschreibt</p> <p>Tabuisierung von Sexualität</p> <ul style="list-style-type: none"> • verstärkt Schweigegebot der Opfer • bietet Tätern/Täterinnen Möglichkeiten, sexuelle Grenzverletzungen und sexuelle Missbrauchshandlungen als fachliche Interventionen umzudeuten <p>„Doktorspiele“ und Sexualität unter Jugendlichen finden im Verborgenen statt.</p> <p>Schutz vor sexuellen Grenzverletzungen kann nicht gegeben werden</p>	<p>Sexualerziehung abhängig vom (ideologisch geprägten) Wertesystem einzelner PädagogInnen</p> <p>Vernachlässigung der Grenzen zwischen den Generationen und generelle Sexualisierung des pädagogischen Alltags:</p> <ul style="list-style-type: none"> • verwirrt die Wahrnehmung der Kinder und Jugendlichen • schwächt die Widerstandskraft der Opfer und grenzachtender Erwachsener <p>Sexuelle Übergriffe unter Kindern und unter Jugendliche werden meist fälschlicherweise als normale altersgerechte Sexualität bewertet.</p> <p>kein Schutz vor sexuellen Grenzverletzungen Gruppenstatus abhängig vom sexuellen Aggressionspotential und/oder sexueller Attraktivität</p>
Mädchen- und Jungenbilder	reflektierte Mädchen- und Jungenbilder	Mädchen-/Jungen-/Frauen- und Männerbilder in Abhängigkeit von der Fachlichkeit der jeweiligen Fachkraft	traditionelle Mädchen-/Jungen-/Frauen- und Männerbilder	traditionelle Mädchen-/Jungen-/Frauen- und Männerbilder, die durch die Macht der Stärkeren tradiert werden

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
Schutz vor Übergriffen und strafrechtlich relevanten Formen der Gewalt durch Erwachsene	<p>Kinder und Jugendliche sind vor Übergriffen durch MitarbeiterInnen relativ gut geschützt</p> <p>im konkreten Einzelfall werden (nonverbale/verbale) Hinweise der Kinder und Jugendlichen auf sexuelle Grenzverletzungen durch Erwachsene von Teammitgliedern oftmals erkannt und von Kindern häufig (gegenüber Außenstehenden) benannt</p> <p>meist grenzen sich mehrere Kinder/Jugendliche gemeinsam gegenüber sexuelle Grenzverletzungen ab</p>	<p>Kinder und Jugendliche sind vor Übergriffen durch MitarbeiterInnen relativ ungeschützt</p> <p>Kinder und Erwachsene haben Schwierigkeiten, sexuelle Grenzverletzungen durch Erwachsene als solche zu erkennen und zu benennen</p> <p>Kinder-/Jugendgruppe kann sich in der Regel nicht gegen die Übergriffe wehren</p>	<p>Kinder und Jugendliche sind vor Übergriffen durch MitarbeiterInnen schutzlos ausgeliefert</p> <p>Kinder und Erwachsene haben Schwierigkeiten, sexuelle Grenzverletzungen durch Erwachsene als solche zu erkennen und benennen</p> <p>nonverbale/verbale Hinweise von Kindern und Jugendlichen auf Missbrauch durch Erwachsene werden als Folge von familialen Belastungen undefiniert</p> <p>eindeutige Hinweise auf Missbrauch durch Mitarbeiter werden bagatellisiert oder mit rigiden Sanktionen belegt</p> <p>kein solidarisches Handeln der Kinder-/Jugendgruppe</p>	<p>Kinder und Jugendliche sind vor Übergriffen durch MitarbeiterInnen schutzlos ausgeliefert</p> <p>Kinder und Erwachsene haben Schwierigkeiten, sexuelle Grenzverletzungen durch Erwachsene als solche zu erkennen und zu benennen</p> <p>nonverbale/verbale Hinweise der Kinder auf Missbrauch durch Erwachsene werden als Folge von familialen Belastungen oder als normales kindliches Sexualverhalten undefiniert.</p> <p>eindeutige Hinweise auf Missbrauch durch Mitarbeiter werden von pädagogischen Fachkräften nicht erkannt/nicht ernst genommen</p> <p>kein solidarisches Handeln der Kinder-/Jugendgruppe</p>

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
<p>institutionelle Handlungsmöglichkeiten bei Übergriffen oder strafrechtlich relevanten Formen der Gewalt durch Erwachsene</p> <p>Literaturempfehlung: „Traumatisierte Institutionen “ unter www.zartbitter.de</p>	<p>bei strafrechtlich relevanten Formen erfolgt Entlassung</p> <p>Übergriffe durch Erwachsene werden durch Personalwechsel oder Einforderung von Fachlichkeit beendet</p> <p>sorgfältige Dokumentation der Fakten</p> <p>bei eindeutigem und fachlich kompetentem Vorgehen der Leitung der Einrichtung und der Fachaufsicht können die Übergriffe mit allen Ebenen der Institution aufgearbeitet werden</p> <p>eventuell notwendig: fachlich abgestimmter Personalwechsel</p> <p>notwendig: fachliche Begleitung des Aufarbeitungsprozesses durch erfahrene Fachkräfte von außen</p>	<p>Schutz der Kinder abhängig von der Fachlichkeit und dem persönlichen Standing einzelner MitarbeiterInnen/der Leitung.</p> <p>Dokumentation abhängig von der Fachlichkeit und dem persönlichen Standing einzelner MitarbeiterInnen/der Leitung</p> <p>Chance einer institutionellen Aufarbeitung der Übergriffe/Gewalt abhängig von der Fachlichkeit und dem persönlichen Standing der Leitung und der Fachaufsicht</p> <p>notwendig: fachlich abgestimmter Personalwechsel</p> <p>notwendig: fachliche Begleitung des Aufarbeitungsprozesses durch erfahrene Fachkräfte von außen</p>	<p>nach Bagatellisierung einer Vermutung laufen Übergriffe/Missbrauch meist ohne Kenntnis der nicht missbrauchenden Erwachsenen weiter</p> <p>ungenügende Dokumentation Ausblenden wesentlicher Details</p> <p>keine Chance einer institutionellen Aufarbeitung</p> <p>unter Berücksichtigung des Kindeswohls: Notwendiger Wechsel der Einrichtungsleitung, des Trägers oder der Schließung der Einrichtung</p>	<p>nach Bagatellisierung einer Vermutung laufen Übergriffe/Missbrauch meist ohne Kenntnis der nicht missbrauchenden Erwachsenen weiter</p> <p>ungenügende/keine Dokumentation</p> <p>keine Chance einer institutionellen Aufarbeitung</p> <p>unter Berücksichtigung des Kindeswohls: Notwendiger Wechsel der Einrichtungsleitung, des Trägers oder der Schließung der Einrichtung</p>

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
Institutionelle Handlungsmöglichkeiten • bei massiver sexueller Gewalt durch Jugendliche	Ausschluss des jugendlichen Täters/Täterin aus der Einrichtung notwendig	Ausschluss des jugendlichen Täters/der Täterin aus der Einrichtung notwendig	Ausschluss des jugendlichen Täters/der Täterin aus der Einrichtung notwendig	Ausschluss des jugendlichen Täters/der Täterin aus der Einrichtung notwendig
• bei gelegentlichen Übergriffen durch Jugendliche Literaturempfehlung: „Das ist nicht witzig!“ unter www.zartbitter.de	<p>mit Unterstützung von außen können Hilfen für alle installiert werden, so dass entweder keiner die Einrichtung verlassen muss oder der Täter gehen muss</p> <p>im Wiederholungsfall Auflage für Verbleib in der Einrichtung: Diagnostik des übergriffigen Jugendlichen</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder/Jugendlicher und der ZeugInnen</p> <p>Supervision/Fortbildung für die MitarbeiterInnen als Psychohygiene und fachliche Unterstützung</p> <p>kein Personalwechsel notwendig</p>	<p>übergriffige Jugendliche haben in der Einrichtung kaum Chancen, übergriffiges Verhalten abzubauen. möglichst Wechsel in andere Einrichtung</p> <p>im Wiederholungsfall Auflage für Verbleib in der Einrichtung: Diagnostik des übergriffigen Jugendlichen</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder/Jugendlicher und der ZeugInnen wird oft vernachlässigt</p> <p>Supervision/Fortbildung für die MitarbeiterInnen zur fachlichen Aufarbeitung und zur Entwicklung klarer und grenzachtender institutionelle Strukturen</p> <p>notwendig: fachlich begründeter Personalwechsel</p>	<p>bei Verbleib in der Einrichtung haben weder übergriffige Jugendliche die Chance, ihre Delikte zu bearbeiten, noch haben die Opfer die Chance, die belastenden Erlebnisse zu verarbeiten</p> <p>bei Verbleib hohes Risiko, dass weitere Jugendliche übergriffig werden (=> Kindeswohlgefährdung)</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder/Jugendlicher und der ZeugInnen wird meist abgelehnt (=> Kindeswohlgefährdung)</p> <p>keine Chance einer institutionellen Aufarbeitung</p> <p>unter Berücksichtigung des Kindeswohls: notwendiger Wechsel der Einrichtung/leitung/des Trägers oder Schließung der Einrichtung</p>	<p>bei Verbleib in der Einrichtung haben weder übergriffige Jugendliche die Chance, ihre Delikte zu bearbeiten, noch haben die Opfer die Chance, die belastenden Erlebnisse zu verarbeiten</p> <p>bei Verbleib hohes Risiko, dass weitere Jugendliche übergriffig werden (=> Kindeswohlgefährdung)</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder und kindlicher ZeugnInnen wird meist abgelehnt (=> Kindeswohlgefährdung)</p> <p>keine Chance einer institutionellen Aufarbeitung</p> <p>unter Berücksichtigung des Kindeswohls: notwendiger Wechsel der Einrichtung/leitung/des Trägers oder Schließung der Einrichtung</p>

	klare Einrichtungen	diffuse Einrichtungen	autoritäre Einrichtungen	verwaahlte Einrichtungen
<p>Institutionelle Handlungsmöglichkeiten bei sexuellen Übergriffen unter Kindern</p> <p>Literaturempfehlung: „Das ist kein Spiel!“ unter www.zartbitter.de</p>	<p>mit Unterstützung von außen können Hilfen für alle Kinder installiert werden, so dass meist kein Kind die Einrichtung verlassen muss</p> <p>Diagnostik/Therapie für übergriffiges Kind</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder und kindlicher ZeugnInnen</p> <p>Supervision für die MitarbeiterInnen als Psychohygiene und fachliche Unterstützung</p>	<p>Übergriffiges Kind hat in der Einrichtung kaum Chancen, übergriffiges Verhalten abzubauen.</p> <p>möglichst Wechsel in andere Einrichtung</p> <p>Diagnostik/Therapie für übergriffiges Kind</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder und kindlicher ZeugnInnen wird oft vernachlässigt</p> <p>Supervision und Fortbildung für die MitarbeiterInnen zur fachlichen Aufarbeitung und zur Entwicklung klarer grenzachtender institutioneller Strukturen</p> <p>notwendig: sanfter Personalwechsel</p>	<p>Weder übergriffige, betroffene Kinder noch kindliche Zeugen haben bei Verbleib in der Einrichtung eine Chance, die belastenden Erlebnisse zu verarbeiten</p> <p>bei Verbleib werden weitere Kinder übergriffig werden.</p> <p>Diagnostik/Therapie wird meist abgelehnt (=>Kindeswohlgefährdung)</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder und kindlicher ZeugnInnen wird meist abgelehnt (=>Kindeswohlgefährdung)</p> <p>keine Chance einer institutionellen Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchs</p> <p>unter Berücksichtigung des Kindeswohls: notwendiger Wechsel der Einrichtungseileitung, des Trägers oder Schließung der Einrichtung</p>	<p>Weder übergriffige, betroffene Kinder noch kindliche Zeugen haben bei Verbleib in der Einrichtung eine Chance, die belastenden Erlebnisse zu verarbeiten</p> <p>bei Verbleib werden weitere Kinder übergriffig werden.</p> <p>Diagnostik/Therapie wird meist abgelehnt (=>Kindeswohlgefährdung)</p> <p>Beratung/Therapie betroffener Kinder und kindlicher ZeugnInnen wird meist abgelehnt (=>Kindeswohlgefährdung)</p> <p>keine Chance einer institutionellen Aufarbeitung des sexuellen Missbrauchs</p> <p>unter Berücksichtigung des Kindeswohls: notwendiger Wechsel der Einrichtungseileitung, des Trägers oder Schließung der Einrichtung</p>