

Gabriele Amann & Rudolf Wipplinger (Hrsg)

Sexueller Mißbrauch -  
Überblick zu Forschung, Beratung und Therapie  
- Ein Handbuch -

Tübingen: DGVT-Verlag, 1997

## **Institutionelle Strukturen und sexueller Mißbrauch durch Mitarbeiter in stationären Einrichtungen für Kinder und Jugendliche**

*Marie-Luise Conen*

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Sexuelle Übergriffe durch Mitarbeiter</b> .....                                         | 713 |
| <b>Sexuelle Attraktivität von Kindern und Jugendlichen</b> .....                           | 715 |
| <b>Schweigende Kollegen</b> .....                                                          | 717 |
| <b>Inzestuöse bzw. den Mißbrauch fördernde institutionelle Strukturen</b> ....             | 719 |
| a. rigide und autoritäre Strukturen .....                                                  | 719 |
| b. wenig strukturierte und unklare Leitung .....                                           | 721 |
| <b>Was tun wenn ein Verdacht aufkommt? – Orientierungspunkte<br/>für Mitarbeiter</b> ..... | 724 |

### **Sexuelle Übergriffe durch Mitarbeiter**

In den letzten Jahren ist zunehmend von sexuellem Mißbrauch durch Mitarbeiter in sozialen Einrichtungen zu erfahren. Meist dringen die sexuellen Übergriffe der Mitarbeiter nicht in die Öffentlichkeit. Auch die zuständigen Aufsichtsbehörden scheinen nur selten von diesen Vorfällen zu erfahren, wodurch kaum entsprechende Sanktionen gegen die betreffenden Mitarbeiter erfolgen (Strafanzeige, Berufsausübungsverbot u.ä.m.).

Als Supervisorin erfahre ich von sexuellen Übergriffen durch Mitarbeiter nur durch die Supervision von Mitarbeitern einer anderen Einrichtung. Die Kinder und Jugendlichen lösen aufgrund ihres sexualisierten Verhaltens (vgl. Furniss, 1991; Offe, Offe & Wetzels, 1992) in der Gruppe seitens dieser Mitarbeiter Fragen aus, denen sie nachgehen. Aufgrund gezielter Arbeit in Bezug auf diese Thematik erfahren sie schließlich, daß diese betreuten Kinder und Jugendlichen ggfs. nicht nur Mißbrauchserfahrungen in ihrem Elternhaus oder Umfeld, sondern auch in der vorherigen Einrichtung erfahren haben. Nur selten konnte ich beobachten, daß sich

die Kinder und Jugendlichen in der Einrichtung, in der sie mißbraucht werden, öffnen.

Die Mitarbeiter einer Einrichtung berichteten im Rahmen einer Fallsupervision von einem Jugendlichen (14 Jahre alt), der sich ausgesprochen sexualisiert verhielt. So äußerten sie Vermutungen, daß der Jugendliche sich bereits sexuell übergriffig einigen 6-8jährigen Mädchen genähert habe. Ferner war sein Vokabular vor allem gegenüber den Mitarbeiterinnen sehr von ausfallenden sexuell bezogenen Kraftausdrücken gekennzeichnet, außerdem war er ihnen gegenüber mehrmals körperlich zudringlich geworden. Vor allem die Mitarbeiterinnen wurden zunehmend ungeduldig, eine Mitarbeiterin forderte die Entfernung des Jugendlichen aus der Gruppe, da sie keine Perspektive sah, daß sich dessen Verhalten gegenüber den weiblichen Betreuern verändern würde.

In den folgenden Supervisionssitzungen ergab sich folgende Kindheitsgeschichte des Jugendlichen: Im Vorschulalter hatte seine Mutter ihn in sexuelle Spiele mit ihren wechselnden Sexualpartnern einbezogen. Mit zehn Jahren hatte er sich häufiger im Bahnhofsviertel aufgehalten und war offensichtlich auf den Straßenstrich gegangen. Nachdem er mit Gleichaltrigen bei einer seiner häufigen Autofahrten zwischen Hamburg und Berlin gefaßt wurde, wurde er zunächst in einem Heim (Haus Frieda)<sup>1</sup>, später für einige Zeit in der Kinder- und Jugendpsychiatrie und schließlich in der derzeitigen Einrichtung (Haus Hubertus)<sup>1</sup> untergebracht. In der ersten Einrichtung (Haus Frieda) kam es zu einer sexuellen Beziehung mit einer Mitarbeiterin, die ihn zunächst einfühlsam und sehr zugewandt betreute und ihn auch an den Wochenenden mit zu sich nach Hause nahm, wo es dann zu sexuellen Kontakten zwischen der Betreuerin und dem Jugendlichen kam.

War es für die Mitarbeiter zunächst unfassbar, daß eine Mitarbeiterin sich dermaßen nicht an die erforderlichen professionellen Regeln gehalten hatte, gingen sie in ihrer weiteren Arbeit mit dem Jugendlichen dahin, sich entsprechend abzugrenzen, Orientierung zu geben (vgl. Conen, 1993a, 1993b, 1994) sowie eindeutig und klar in ihrem Verhalten und in ihren Anforderungen an ihn zu werden, ferner vermittelten sie ihm eine entsprechende Hilfestellung durch eine ambulante Therapie.

Im Verlauf ihrer Arbeit mit dem Jugendlichen konnten sie zunehmend ihr Verständnis für die Loyalitätsbindungen des Jugendlichen (vgl. Boszormenyi-Nagy & Spark, 1981) sowie dessen Schuldgefühle nach der Aufdeckung (vgl. Trepper & Barrett, 1991) erweitern und somit sich wieder mit größerer Bereitschaft auf ihn einlassen. Das Verhalten der Mitarbeiter und die psychotherapeutische Behandlung zeigten nach einiger Zeit positive Veränderungen bei dem Jugendlichen.

In einem weiteren Beispiel werden die Dramatik und die Langzeitfolgen deutlich, die die sexuellen Übergriffe durch Mitarbeiter bei Kindern und Jugendlichen herbeiführen können (vgl. Conen, 1995). Ein ehemaliger Heimjugendlicher, der von einer Heimmitarbeiterin sexuell mißbraucht worden war, meldet sich bei einem früheren Mitarbeiter. Er ist mit seinen 18 Jahren am Ende. Er hat bereits mehrere Suizidversuche begangen und hat extreme Alkoholprobleme. Der Jugendliche hat, nachdem er die Einrichtung wegen Verhaltensauffälligkeiten verlassen mußte, über längere Zeit versucht, Kontakt zu der Mitarbeiterin herzustellen, was ihm anfangs

<sup>1</sup> Aus Gründen der Anonymität wurden diese Namen erfunden.

auch gelang. Jedoch wandte sich die Mitarbeiterin (Mitte 30 Jahre alt) nach einiger Zeit von ihm ab und verwahrte sich gegen die teilweise recht massiven Kontaktversuche seitens des Jugendlichen. Der Jugendliche erlebte diesen Beziehungsabbruch als existentiell sehr bedrohlich und agierte seine Verzweiflung und Wut in der folgenden Zeit mehrfach aus. So zerstach er die Reifen des Pkws der Mitarbeiterin, übte wochenlang Telefongericht aus und bedrohte sie. Die Mitarbeiterin erstattete deswegen Anzeige gegen ihn. Der Jugendliche wurde zu einer Geldstrafe verurteilt. Der sexuelle Mißbrauch war in den Ermittlungen „kein Thema“. Psychisch am Ende angelangt, schwankte er in seinem Haß auf diese Mitarbeiterin entweder sich selbst zu töten oder diese Mitarbeiterin oder andere Frauen zu vergewaltigen. Der frühere Mitarbeiter verhalf ihm zu einer Therapie, so daß er eine Hilfestellung fand, diese Erfahrungen, soweit ihm möglich, zu verarbeiten (vgl. Conen, 1995).

Sexuelle Übergriffe von Mitarbeitern sind in den verschiedensten Formen und Einrichtungen zu beobachten. Die Übergriffe von Mitarbeitern werden sowohl von männlichen als auch weiblichen Mitarbeitern begangen. Es handelt sich bei den Mißbrauchern sowohl um leitende Mitarbeiter, pädagogische Mitarbeiter und Betreuer als auch – und das nicht selten – um Praktikanten. Ob es sich um Einrichtungen handelt, in denen kirchliche MitarbeiterInnen oder nicht-konfessionell gebundene Kollegen tätig sind, oder ob sich die Einrichtung in der Nähe eines Straßenstrichs oder auf dem Lande befindet, spielt ebenfalls keine Rolle. Manches Mal sind die sexuellen Übergriffe sogar Mitarbeitern in den unterbringenden Jugendämtern bekannt. So wurden weiterhin Jugendliche in einem Heim untergebracht, von dem bekannt war, daß der Leiter sexuelle Kontakte mit Jugendlichen aufgenommen hatte bzw. vermutet wurde, daß sogar eine Jugendliche von ihm schwanger geworden war. In einer anderen Einrichtung unterhielt eine Nonne jahrelang sexuell gefärbte Kontakte zu einer ehemaligen geistig behinderten Betreuten. Insbesondere Praktikanten scheinen wenig Unterstützung darin zu erfahren, sich den oft sexuell provokanten Verhaltensweisen weiblicher Jugendlicher angemessen gegenüber zu verhalten, so daß es nicht selten zu „Liebesbeziehungen“ zwischen Praktikanten und Betreuten kommt. Aber auch innerhalb der Mitarbeiterschaft kommt es zu sexuellen Übergriffen, wobei diese jedoch eher zwischen Leitern und Mitarbeiterinnen zu beobachten sind. Darüber hinaus kommt es auch zu Übergriffen, die jedoch meist nicht sexuell betont sind, in dem Mitarbeiter zu einzelnen Kinder und Jugendliche ein großes Maß an Nähe herstellen, diese zu ihren Vertrauten machen und daher diese für ihre eigenen psychischen Bedürfnisse funktionalisieren.<sup>2</sup>

## Sexuelle Attraktivität von Kindern und Jugendlichen

Kinder und Jugendliche mit sexuellen Mißbrauchserfahrungen bringen ihre jeweiligen Erfahrungen direkt und indirekt in die Einrichtung ein. Sie setzen diese Erfahrungen im Umgang mit den Mitarbeitern ein und beobachten deren Reaktionen. Diese Kinder und Jugendlichen verfügen über ein ausgeprägtes Sensorium für Mängel in

<sup>2</sup> Es erscheint dringend erforderlich zu sein, eine kritische Diskussion über die auch aggressiven und destruktiven Momente zu führen, die in mancher aufopfernden und engagierten Haltung von Kollegen in ihrer Arbeit mit Kindern und Jugendlichen enthalten sein können.

Grenzen und Abgrenzungen und fordern die Mitarbeiter häufig durch ihr Verhalten heraus, sich mit ihren Mängeln in den Grenzssetzungen auseinanderzusetzen. So ist nicht selten in den Einrichtungen zu beobachten, daß das ausgeprägte sexualisierte Verhalten der Kinder und Jugendlichen sich noch steigert, ja sogar verbunden wird mit eskalierender Gewalt, bis Mitarbeiter Wege finden, dem Einhalt zu gebieten. So wurde in einer Einrichtung ein Mädchen von zwei weiblichen Jugendlichen vergewaltigt, die – wie später heraus kam – selbst sexuell mißbraucht und dabei erhebliche Gewalterfahrungen gemacht hatten. Diese Situation schockierte alle Mitarbeiter und wurde Anlaß für eine grundlegende Diskussion zwischen den Mitarbeitern.

Die Kinder und Jugendlichen lenken zwar einerseits mit ihrem teilweise provokanten sexualisierten Verhalten auch die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf ihre zugrundeliegende Problematik bzw. Erfahrung, andererseits stellt es für die Kinder und Jugendlichen eine Möglichkeit dar, mit ihren sexuellen Mißbrauchserfahrungen umzugehen. In ihren Bemühungen um die Verarbeitung des Mißbrauchs kann es bei einigen Kindern und Jugendlichen dazu kommen, daß sie im Kontakt zu Erwachsenen erneut Mißbrauchssituationen (wieder-)herstellen. Wenn es ihnen gelingt, die erfahrene Mißbrauchssituationen wiederherzustellen, dann stimmt die „Welt“ wieder für diese Kinder und Jugendlichen, dann ist der vorher erfahrene Mißbrauch innerhalb oder auch außerhalb der Familie nichts besonderes, dann ist der Mißbrauch eine Erfahrung, die überall und jederzeit möglich ist, dann gibt es offensichtlich niemanden, der das Kind/den Jugendlichen davor schützen kann, dann ist der Mißbrauch „normal“. Von daher werden Mitarbeiter vor allem im stationären Bereich – der einen gemeinsamen Alltag mit beinhaltet – von diesen Kindern und Jugendlichen nicht selten in Situationen gebracht, in denen eine klare Grenzsetzung und Grenzeinhaltung gefordert ist. Für die meisten Mitarbeiter ist es selbstverständlich, sich klar und eindeutig abzugrenzen und aus einer professionellen Haltung heraus, mit dem betreffenden Kind zu arbeiten. Um jedoch auf die Besonderheiten, die sich aus den Mißbrauchserfahrungen der Kinder ergeben, gezielt eingehen und diese bearbeiten zu können, ist es meines Erachtens notwendig, über die üblichen Kenntnisse von (Mißbrauchs-)Symptomen hinaus, auch Kenntnisse über die Mißbrauchsdynamik (vgl. Furniss, 1991; Trepper & Barrett, 1991; Conen, 1993a u.a.m.) und deren Widerspiegelung in der Einrichtung zu haben.

Zu einer professionellen Haltung von Mitarbeitern in stationären Einrichtungen für Kinder und Jugendliche gehört auch, eigene erotische und/oder sexuelle Spannungen gegenüber manchen Kindern und Jugendlichen wahrzunehmen. Nur ein Mitarbeiter, der sich dieser möglichen Spannungen bewußt ist, kann diese thematisieren und sein Verhalten in klarer Abgrenzung gestalten. Leider ist es für viele Mitarbeiter jedoch meist nicht möglich, diese Gefühle und Spannungen im jeweiligen Team zu besprechen. Das Gespräch über diese „Nähe“ zu den betreuten Kindern und Jugendlichen setzt in einem Team ein großes Vertrauen in die Kollegen voraus, das meiner Erfahrung nach nicht selbstverständlich ist. Meist bedarf es einer recht souveränen Haltung seitens der Mitarbeiter, die erotischen bzw. sexuellen Spannungen zu einzelnen Kindern und Jugendlichen anzusprechen, da diese im allgemeinen sehr stark tabuisiert sind. Dies bringt es mit sich, daß Mitarbeiter, die sich erotisch oder sexuell von den betreuten Kindern und Jugendlichen angezogen fühlen, sich darüber mit anderen Kollegen nicht austauschen können und da-

durch auch keine Orientierung oder Hilfestellung erhalten können. Mitarbeiter müssen auch damit rechnen, daß sie kritisch beäugt werden, wenn sie von diesbezüglichen Gefühlen sprechen. Trotzdem ist es sehr wichtig, daß über die erotischen und/oder sexuellen Gefühle und Spannungen gegenüber den Kindern und Jugendlichen gesprochen wird, um so mögliche Gefährdungen bei den Mitarbeitern erkennen und Hilfestellungen anbieten zu können. Hier erscheint es notwendig, daß vor allem Leiter stationärer Einrichtungen von sich aus das Thema als Thema einbringen und so eine gewisse Vorarbeit für das selbstverständliche Sprechen über die erotische/sexuelle Attraktivität leisten. Daraus resultierend ermöglicht diese Normalität es dann, daß Mitarbeiter sich darüber austauschen und bereits im Vorfeld von möglichen Gefährdungen und Übergriffen durch klare Grenzssetzungen Orientierung und Hilfestellung erfahren. Denn der sexuelle Mißbrauch von Schutzbefohlenen bzw. zu betreuenden Kindern tritt nicht plötzlich auf, sondern entwickelt sich über längere Zeiträume, indem zunehmend die Grenzen zwischen Kind/Jugendlichen und Mitarbeitern verwischt werden. Bereits im Vorfeld gibt es für die Kollegen und Vorgesetzten Möglichkeiten vorzubeugen bzw. ihren Kollegen Unterstützung bei der Einhaltung von Grenzen zu geben.

## Schweigende Kollegen

Meine Erfahrungen zeigen, daß es kaum Fälle gibt, in denen die Kollegen nicht von den sexuellen Übergriffen durch einen Mitarbeiter wußten oder dies zumindest ahnten. Von daher stellt sich die Frage, warum Kollegen schweigen und nicht die Kinder vor dem Mißbrauch schütz(t)en.

Für die meisten Mitarbeiter stellt der sexuelle Übergriff durch Kollegen etwas dar, das außerhalb ihrer Vorstellungswelt liegt. Es ist für sie so ungeheuerlich, so gar nicht nachvollziehbar, daß nicht wenige es offensichtlich „vorziehen“, diese Übergriffe zu leugnen. Die ihnen im allgemeinen zugänglichen Möglichkeiten mit sexuellem Mißbrauch und Übergriffen umzugehen, sind meist nur beschränkt auf Strafanzeigen und Hinauswurf bzw. Kündigung.<sup>3</sup> Die Reaktionsweisen auf Mißbraucher außerhalb der Einrichtung sind oft noch wenig qualifiziert und eher von Abscheu gekennzeichnet, worauf u.a. das mitagierende Verhalten von Mitarbeitern schließen läßt (vgl. Conen, 1994). Die Empörung über den Mißbrauch erschwert jedoch ein professionelles Handeln, auch und vor allem im Umgang mit Kollegen, bei denen sexuelle Übergriffe vermutet werden. Da deren Aufgabe ebenfalls die Betreuung von ihnen anvertrauten Kindern ist, müßten für die Mitarbeiter die Kinder und deren Schutz im Vordergrund stehen. Dies aber ist in Fällen eines Verdachtes auf sexuellen Mißbrauch durch Kollegen offensichtlich nicht der Fall.

Es lassen sich u.a. folgende Erklärungsansätze dazu entwickeln: Es könnte sein, daß die Loyalität zum Kollegen noch stärker ist als die zum Kind, daß bei

<sup>3</sup> Die auch sonst allgemein vorzufindende Hilflosigkeit nach einer Aufdeckung von sexuellem Mißbrauch führt auch in Fällen von sexuellem Mißbrauch durch Mitarbeiter inzwischen zu mancher Zurückhaltung. In einem gesonderten Beitrag werde ich demnächst ein dazu von mir entwickeltes Konzept (Aufdeckung – und was dann) veröffentlichen.

Verdacht auf sexuellen Mißbrauch gegenüber dem Kollegen zunächst die Augen verschlossen werden. Es könnte sein, daß die Strukturen in der Einrichtung dazu beitragen, daß einzelne Mitarbeiter sich nicht entsprechend den professionellen Standards verhalten. Es könnte sein, daß wenn die Kollegen hinschauen würden, ihre Wahrnehmung entsprechend einsetzen würden, sie dann aber auch ratlos sind, wie sie mit dieser Situation umgehen können oder sollen. Die Arbeit mit den Kindern und Jugendlichen erfordert eine hohe Akzeptanz unterschiedlicher Einstellungen, Haltungen und normativen Vorstellungen auf Seiten der Mitarbeiter gegenüber Kollegen, die es auch mit sich bringt, daß eine größere Bereitschaft besteht, Unterschiede und andere Vorgehensweisen nicht zu problematisieren. Das Einbringen seines persönlichen Stils und Verhaltens stellt bereits hohe Anforderungen an die Konfliktbereitschaft, so daß in so manchem Team eher die Bereitschaft besteht, in weiteren Bereichen Konflikte und Auseinandersetzungen zu vermeiden, die die notwendige „Vertraulichkeit“ der Mitarbeiter untereinander stören könnte. Die Äußerung eines Verdachts würde die bisherige „Vertraulichkeit“ zwischen den Kollegen ggfs. auflösen. Eine weitere Erklärung stellt die mögliche eigene Unsicherheit seitens der Mitarbeiter dar, welche Kontakte zwischen Mitarbeitern und Kindern/Jugendlichen noch akzeptabel und welche als mögliche Übergriffe zu verstehen sind. Diese Verunsicherungen können ggfs. auch mit eigenen Mißbrauchserfahrungen von Mitarbeitern zusammenhängen, die sie unsicher darin machen, wie ein Kind behandelt werden sollte, welches Anfassens noch in Ordnung ist.

Die schwierige rechtliche Situation stellt einen möglichen weiteren Grund dar, daß Kollegen schweigen. Wenn sie ihren Verdacht äußern, müssen sie entsprechende Beweise für die Behauptung darlegen. Anders als bei manchem Mißbraucher, der aus dem Umfeld typischer „Jugendamts-Familien“ kommt, muß der Mitarbeiter bei einem Kollegen damit rechnen, daß sich dieser mit rechtlichem Beistand gegen diese Behauptungen zur Wehr setzt und sogar eine Verleumdungsanzeige erstattet, insbesondere wenn keine ausreichenden Beweise vorliegen.

Ein weiteres Moment stellen mögliche Verwicklungen und Verbindungen zwischen der Leitung und den betreffenden Kollegen dar. Mitarbeiter sollten berücksichtigen, daß sie zum Spielball der Dynamik der Institution werden können. Die Abhängigkeit vom Arbeitsplatz und Ängste vor dem Verlust der Arbeit oder auch gar nur Schikanen tragen mit dazu bei, daß nicht wenige Mitarbeiter mögliche sexuelle Übergriffe von Kollegen nicht thematisieren. Eigene sexuelle Belästigungen sowohl von Kollegen als auch durch die Leitung können ebenfalls Mitarbeiter zum Schweigen bringen. Sie erfahren bereits hier schon mangelnde Unterstützung durch Kollegen und Leitung, warum sollten sie darauf vertrauen, diese dann bei der Thematisierung von sexuellen Übergriffen gegenüber Kindern zu bekommen. Es ist hinlänglich bekannt, welchen Schwierigkeiten Mitarbeiterinnen begegnen, wenn sie die sexuellen Übergriffe der Leitung oder von Kollegen aufdecken.

## Inzestuöse bzw. den Mißbrauch fördernde institutionelle Strukturen

Aufgrund meiner umfangreichen Supervisionstätigkeit habe ich festgestellt, daß es institutionelle Strukturen gibt, die dazu beitragen, daß sexuelle Übergriffe durch Mitarbeiter stattfinden können. Die von mir entwickelten Kategorien basieren daher nicht auf empirisch gesicherten Daten, sondern stellen Erfahrungen dar, die auf Beobachtungen basieren.

Die institutionellen Strukturen stehen im Zusammenhang mit zwei Kategorien von Einrichtungen:

- a. die von rigiden und autoritären Strukturen gekennzeichneten Einrichtungen, die ihren Mitarbeitern wenig emotionale Unterstützung geben, so daß über einen längeren zeitlichen Prozeß hinweg, Mitarbeiter die Nähe und den emotionalen Kontakt zu betreuten Kindern oder Jugendlichen suchen,
- b. die wenig strukturierten und unklar geleiteten Einrichtungen, die ihren Mitarbeitern kaum Orientierung geben, und in denen eine destruktive Beliebigkeit besteht sowie ein Mangel an Anerkennung vorzufinden ist, so daß es zu sexuellen Übergriffen gegenüber den betreuten Kindern und Jugendlichen kommen kann.

### a. rigide und autoritäre Strukturen

In Einrichtungen mit rigiden und autoritären Strukturen ist oftmals ein strikter Leitungsstil vorzufinden, der geprägt ist von nicht sonderlich um Kooperation bemühtem Leitungspersonal. Entscheidungen werden fast ausschließlich von oben herab getroffen, die Interessen der Mitarbeiter werden dabei kaum berücksichtigt. Anweisungen und Anordnungen werden als Instrumente der Mitarbeiterführung bevorzugt. Weder unterstützt die Leitung die notwendige weitere fachliche Qualifikation, noch bietet sie Entlastung (z.B. Supervision) an. Hohe Mitarbeiterfluktuationen werden nicht als Warnsignale beachtet. Fehler der Mitarbeiter werden in den Vordergrund gestellt. Kritik wird nicht selten in einer Form geäußert, die es dem Mitarbeiter nicht erlaubt, vor den Kollegen das Gesicht zu wahren. Die Atmosphäre ist geprägt von Härte, Kälte und Geringschätzung. Teilweise sind für mich diese Einrichtungen verbunden mit Bildern von Mangel an Wohnlichkeit in der Ausstattung von Möbeln, Bildern, Pflanzen, Anordnung der Räumlichkeiten sowie wenig Gastlichkeit gegenüber Besuchern. Nicht selten kommt es vor, daß das Heim nicht als Zuhause der Kinder und Jugendlichen betrachtet und somit der notwendige Respekt vor der Privatsphäre der Betreuten gewahrt wird. Daher ist es nicht erstaunlich, daß Besucher durch die Räume und jeweiligen Zimmer der Kinder und Jugendlichen geführt werden, ohne daß vorher deren Zustimmung dafür eingeholt wird.

Im folgenden wird anhand eines drastischen Beispiels die Dynamik in einer Institutionen geschildert, die vom Atmosphärischen in gewisser Weise typisch für Einrichtungen diesen Typs ist.

Der Leiter einer Einrichtung zeigte sich an der Arbeitsweise der Mitarbeiter derart interessiert, daß er unangekündigt auf die Gruppen kam und sich bei den

Kindern nach deren Befinden erkundigte. Diesem Vorgehen gegenüber wäre nichts einzuwenden, wenn der Leiter diese Besuche nicht damit verbunden hätte, daß er die Mitarbeiter vor den betreuten Kindern lautstark und äußerst abfällig kritisierte. Die Mitarbeiter hatten folgerichtig häufig Probleme, sich bei den Kindern durchzusetzen. Die starke Untergrabung der erzieherischen Kompetenz der Mitarbeiter durch den Leiter, forderte die Kinder geradezu heraus, die Autorität der Mitarbeiter nicht zu respektieren. Nicht selten griffen dann Mitarbeiter ebenfalls zu rigiden Erziehungsformen, um zu versuchen sich bei den Kindern durchzusetzen. Die Ausfälle des Leiters waren allgemein gefürchtet, die Mitarbeiter zitterten vor ihm. Keiner wagte es, diesem despotischen Leiter entgegenzutreten. Mitarbeiter lösten ihre Konflikte mit diesem Umgangsstil dadurch, daß sie sich zurückzogen, möglichst für den Leiter unsichtbar wurden. Nicht wenige Mitarbeiter blieben über Jahrzehnte in dieser Einrichtung und duldeten dessen Leitungsstil. Mangelnde berufliche Alternativen sowie indirekte Reproduktion eigener früherer Ohnmachtsgefühle (u.a. aufgrund von Mißhandlungserfahrungen) sind Gründe, die zwar nur selten offen geäußert werden, die jedoch dazu beitrugen, daß die Mitarbeiter sich in einem starken Abhängigkeitsverhältnis fühlten und eine Kündigung für sie daher nicht in Frage kam. Der Träger erfuhr aufgrund der äußerst einflußreichen Position des Leiters nichts von dessen Führungsstil. Als in der Öffentlichkeit aufgrund einer Mißbrauchsbeschuldigung die Einrichtung in die Diskussion geriet, stellte sich der Träger vor den Leiter und bündelte jede Kritik gegen ihn ab.

Aus einer anderen Einrichtung, in der ebenfalls ein Leiter einen eigentlich inakzeptablen Leitungsstil an den Tag legte, sind ähnliche Bilder zu beschreiben. Im Unterschied zu dem oben geschilderten Beispiel zeigte dieser Leiter hier zwar keinerlei Kontrollbedürfnisse gegenüber den Mitarbeitern, dafür hatte das Haus andere Probleme. Der Leiter war wegen Alkoholproblemen bereits aus einer vorherigen Einrichtung vom Träger in diese Einrichtung versetzt worden, einer Einrichtung, in der es offensichtlich eine nicht geringe Zahl von Mitarbeitern gab, die selbst erhebliche Alkoholprobleme hatten. Die Jugendlichen, die aufgrund starker Verwahrlosung sowie Gewalttaten gegenüber Personen und Sachen fremdplaziert worden waren, brachten selbstverständlich ihre Dynamik in die Institution hinein bzw. die Institution setzte dieser kaum etwas entgegen. Die Einrichtung machte einen von Gewalt geprägten Eindruck (zerbrochene Fensterscheiben, Schäden an den Flurwänden und Einrichtungsgegenständen, die nicht repariert wurden, u.a.m.). Der Anschein konnte entstehen, daß die Mitarbeiter es irgendwie aufgegeben hätten, die Einrichtung bewohnbar zu halten. Die Mitarbeiter „rissen ihren Dienst herunter“, die strikten im Ton eher ausfallenden Anweisungen des Leiters – dies auch seine offensichtlich einzige Form der Mitarbeiterführung – wurden zwar umgesetzt, jedoch mit der Einstellung, daß die Jugendlichen sich sowieso nicht daran halten werden. Gleichzeitig wurde das Nichtbefolgen der Mitarbeiteranweisungen durch die Jugendlichen von den Mitarbeitern stark negativ sanktioniert und ging teilweise in indirekte Gewaltformen über. Je mehr der Leiter brüllte, um so weniger hielten sich die Mitarbeiter im eigentlichen Sinne an die Anweisungen, dies veranlaßte jedoch den Leiter zu noch drastischerem Vorgehen gegenüber den Mitarbeitern, die sich ihm auch nur indirekt widersetzten. Diese Dynamik spiegelte sich folgerichtig dann auch im Umgang der Mitarbeiter mit den Jugendlichen wie-

der. Obwohl die fast katastrophale Situation auch dem Träger bekannt war, konnte – so wurde zumindest argumentiert – dem Leiter wegen langjähriger Tätigkeit für den Träger nicht gekündigt werden. Auch hier zeigte sich eine nur geringe Fluktuation, da die Mitarbeiter aufgrund unzureichend formaler Qualifikationen in keinem anderen Arbeitszusammenhang eine so gut dotierte Stellung erhalten hätten.

Bei beiden Einrichtungen war es eine Frage der Zeit, bis es zu Übergriffen auch im sexuellen Bereich kam. In dem Bedürfnis der Mitarbeiter nach unterstützenden und versorgenden Aspekten suchen manche gefährdete Mitarbeiter in diesen Einrichtungen die emotionale Nähe im Kontakt zu den betreuten Kindern und Jugendlichen. Für diese Mitarbeiter ist es dann oft nur ein kleiner Schritt, sich in sexuellen bzw. zunehmend sexuell gefärbten Kontakten mit den Kindern und Jugendlichen Anerkennung und Verständnis sowie Macht und Kontrolle zu verschaffen.

Auffallend ist, daß in rigiden und autoritär geleiteten Einrichtungen meiner Beobachtung nach vor allem weibliche Mitarbeiter gefährdet zu sein scheinen, sexuell übergriffig zu werden. Dies ist möglicherweise im Zusammenhang damit zu sehen, daß Mitarbeiterinnen sich in emotional sie unterstützenden Systemen eher wohl fühlen und in solchen Systemstrukturen ihre mütterlichen, sich um die Kinder und Jugendlichen sorgenden Anteile, die wichtig sind für die Gestaltung eines entsprechenden pädagogischen Alltags, einbringen können und in ihrer Arbeit eine entsprechende Gratifikation im Umgang mit den Kindern und Jugendlichen erfahren. Diese positiven Erfahrungen sind ihnen offensichtlich in einer rigiden und autoritär geleiteten Einrichtung jedoch ggfs. nicht in ausreichendem Maße möglich, so daß sie in ihrer Bedrängnis und Einsamkeit mehr und mehr die Grenzen zu den anvertrauten Kindern und Jugendlichen nicht einhalten und es schließlich zu sexuellen Übergriffen kommt. Die Grenzüberschreitungen können bereits damit beginnen, daß die Mitarbeiterinnen mit den Kindern bzw. Jugendlichen über ihre privaten und intimen Probleme sprechen und gehen ggfs. dazu über, daß sie betreuten Kindern und Jugendlichen private Kontakte (Wochenendaufenthalte in ihrer Wohnung, gemeinsamer Urlaub u.a.m.) gewähren.

## b. wenig strukturierte und unklare Leitung

In Einrichtungen mit unzureichend strukturierender oder unklarer Leitung stehen meist andere Probleme im Vordergrund. Während in rigide strukturierten Einrichtungen die Mitarbeiter eher keinen angemessenen „Erwachsenenstatus“ entwickeln bzw. erreichen können, sind die Mitarbeiter in unklar strukturierten Einrichtungen eher sehr „erwachsen“, in gewisser Weise stellen sie so etwas wie parentifizierte Kinder in einer Familie dar. Schon „frühreif“ übernehmen sie viel Verantwortung, kümmern sich um alles selbst und sind sehr kompetent, oft auch recht effizient. Diese Form der unklaren Strukturiertheit ist sowohl in formal traditionell hierarchisch organisierten Institutionen zu finden als auch in alternativen Projekten, die Prinzipien von Konsensentscheidungen und Ablehnung von Leitung bzw. Hierarchie vertreten.

In hierarchisch organisierten Einrichtungen ist Unklarheit oftmals mit einer schwachen Leitung im Zusammenhang zu sehen, die auch nicht ausreichend Un-

terstützung vom Träger erfährt. Diese Leiter tendieren dazu, eher keine klaren Entscheidungen zu treffen, teilweise aus Furcht vor Ablehnung oder auch Kritik durch die Mitarbeiter. In alternativen Projekten wiederum besteht aufgrund der Ablehnung von hierarchischen Strukturen zwar diesbezüglich Klarheit, unklar ist jedoch wie die Leitungsaufgaben, die immer erfüllt werden müssen, gleich welche Organisationsstruktur stets besteht, gestaltet werden. Seien dies Fragen der positiven Rückkoppelung (Wer darf loben? Stellt sich der, der lobt, über den anderen? usw.), der Arbeitskontrolle (Wer darf wem sagen, daß die Arbeit anders oder besser gestaltet werden soll?) oder auch andere Fragen der Kündigungen und Einstellungen (Wer darf seine Interessen wie einbringen? Wessen Interessen werden wie berücksichtigt?) – ein solches Projekt muß entsprechende Strukturen entwickeln, die Entscheidungen ermöglichen. In gewisser Weise sind alle Mitarbeiter Leiter der Einrichtung. Werden nicht entsprechende Strukturen gefunden, entwickelt sich ein Wildwuchs an Konkurrenz und Macht.

Die Mitarbeiter in unklar oder nicht geleiteten Einrichtungen sind aufgrund der vielfältigen Anforderungen, die wegen der fehlenden oder unzureichenden Leitung fast automatisch an sie gerichtet werden, im allgemeinen sehr kompetent, gestalten aktiv die Belange der Einrichtung, setzen oftmals konzeptionell neue Eckpfeiler bzw. entwickeln neue Angebote und zeigen sich sowohl formal als auch inhaltlich oftmals als sehr qualifiziert. Woran es ihnen jedoch nicht selten mangelt, ist die Tatsache, daß ihnen kaum Orientierung für ihre Arbeit gegeben wird, sie erhalten wenig Rückmeldung darüber, wie ihre Arbeit eingeschätzt wird. Vom Mangel an Lob und Anerkennung ist auch hier zu sprechen, jedoch versuchen die Mitarbeiter oftmals diesen Mangel durch immer mehr und bessere Qualität ihrer Arbeit und immer höhere Ansprüche an sich selbst zu kompensieren. Neben den positiven Aspekten, gibt es jedoch nicht zu unterschätzende eher kritisch zu betrachtende Aspekte des Mangels an Leitung. Die Konkurrenz ist in diesen Einrichtungen meist in nicht konstruktiver Weise kanalisiert. Die vorhandene Orientierungslosigkeit kann auch umkippen in anarchistische Beliebigkeit von Engagement sowie Gleichgültigkeit, ja sogar resultieren in ein destruktives Ausnutzen von Freiräumen sowohl in Bezug auf Gelder, Arbeitszeit, Arbeitsgestaltung u.ä.m. Auch hier kann es für gefährdete Mitarbeiter, die nicht mit dieser Orientierungslosigkeit umgehen können, nur ein kleiner Schritt sein, von einer „anarchistischen“ oder gar destruktiven Beliebigkeit überzugehen zu sexuellen Übergriffen.

Auffallend in diesen Einrichtungen ist häufig eine ins Verwahrloste reichende Struktur. Während in den erstgenannten Einrichtungen die angenehmen und gemütlichen Aspekte von einem Zuhause für die Kinder und Jugendlichen fehlen mögen, so ist bei diesen Einrichtungen nicht selten zu beobachten, daß der Grad von Verschmutzung und „Versifftheit“ über ein akzeptables Maß hinausgeht. In einer Einrichtung mit unklarer Leitung waren z.B. seit fünf Jahren keine Fenster geputzt, keiner fühlte sich zuständig. Es war nicht möglich von innen nach außen und von außen nach innen ins Parterre zu schauen.

In diesen Strukturen scheinen meiner Beobachtung nach männliche Mitarbeiter eher gefährdet zu sein als weibliche Kollegen. Eine Erklärung könnte möglicherweise darin bestehen, daß in weichen Strukturen männliche Mitarbeiter eher überfordert sein können, mit diesem Rahmen umzugehen, wobei nicht wenige männ-

liche Mitarbeiter nicht selten diese weichen Strukturen auch favorisieren, um indirekt Leitung auszuüben und mit der offiziellen Leitung zu konkurrieren. In den mir bekannt gewordenen Fällen spielte eine meines Erachtens nicht unwichtige Rolle, daß die sexuellen Übergriffe gewissermaßen eine Aufforderung darstellten, daß die Leitung eingriff. Bei einem alternativen Projekt führten die destruktive Beliebigkeit und die daraus resultierenden Mängel in der Betreuung (nicht der unbekannt gebliebene sexuelle Übergriff eines Mitarbeiters) dazu, daß die Aufsichtsbehörden auf das Projekt aufmerksam wurden und aufgrund von ihnen bekannt gewordenen Vorfällen mit einer Betriebsschließung drohten, wenn keine Leitung eingeführt würde. In einem anderen Fall mußte aufgrund der Neugestaltung der Finanzierung ein leitender Arzt eingestellt werden, was jedoch zunächst nur formal zu einer Leitung führte.

In einer unklar und verschwommen geleiteten Einrichtung kam es zu einer massiven Auseinandersetzung zwischen den Mitarbeitern, da sich zwei in tiefster Fehde begegnende Fraktionen gegenüber standen. Anlaß für diese Auseinandersetzung schien jedoch zu sein, daß ein männlicher Jugendlicher von der einen Mitarbeitergruppe bezichtigt wurde, ein Mädchen der Einrichtung vergewaltigt zu haben, während die anderen Mitarbeiter an dieser „Version“ Zweifel hegten und auf das provozierende Verhalten sowie auf eine mögliche Zustimmung des Mädchens verwiesen. In der Arbeit mit dieser Einrichtung entwickelte sich nach einigen Supervisionssitzungen folgendes Bild: Die Leitung war von den Mitarbeitern schon vor vielen Jahren mehr oder weniger abgeschafft worden, der Leiter war zwar noch da, aber er hatte nicht den Anspruch zu leiten, nur in der Außenvertretung leitete er noch, da es dem Träger nicht auffallen sollte, daß die Einrichtung dem Konsensprinzip folgte und eine Hierarchie ablehnte – dies geschah, weil man den Träger so einschätzte, daß er dies unterbinden würde. Die Fluktuation in der Einrichtung war enorm, kaum ein Mitarbeiter verblieb länger als 1,5 Jahre. Nur drei von 14 Mitarbeitern waren länger als diese Zeit in der Einrichtung tätig. Entscheidungen wurden nur nach dem Konsensprinzip getroffen, war ein Konsens nicht möglich, wurde so lange diskutiert, bis ein Konsens „stand“. Meinungsmacher negierten stets die Bedeutung ihrer Rolle und ihres Einflusses. Praktikanten – ob 6 Wochen-Psychologie-Praktikanten, Erzieherjahrespraktikanten, Drei-Monats-Sozialarbeitspraktikanten, Hospitanten – nahmen alle an allen Besprechungen teil, sie konnten alle ihre Einschätzungen und Meinungen einbringen, ihre Stimme wurde bei Abstimmungen ebenso berücksichtigt wie die der festangestellten Mitarbeiter. Einzelne Mitarbeiter betrachteten die Einrichtung als ihr zweites Zuhause insofern, daß sie noch um 10.00 Uhr morgens im Bademantel durch die Einrichtung liefen, teilweise so Außenstehende, wie z.B. Mitarbeiter des Jugendamtes empfangen.

Nachdem im Laufe der Supervision sowohl von den Mitarbeitern als auch von der Leitung klare Grenzen gesetzt wurden, kam in einer Sitzung, an der bezeichnender Weise nur der Leiter, die stellvertretende Leiterin und eine Mitarbeiterin der Einrichtung teilnahmen – die anderen waren alle verhindert – zu Tage, daß ein Mitarbeiter, der zu Beginn der Supervision gekündigt und die Einrichtung inzwischen verlassen hatte, gegenüber mehreren Mädchen sexuell übergriffig gewesen war, u.a. auch gegenüber dem vergewaltigten Mädchen. Interessanterweise war er der Wortführer der Mitarbeiterfraktion, die Zweifel an der Vergewaltigung des Mädchens äußerten.

## Was tun – wenn ein Verdacht aufkommt? – Orientierungspunkte für Mitarbeiter

Angesichts der Ratlosigkeit von Mitarbeitern, mit dem Verdacht gegenüber einem sexuell mißbrauchenden Kollegen umzugehen, möchte ich einige Hinweise geben, die dazu beitragen können, daß Mitarbeiter sich handlungsfähiger fühlen im Umgang mit dem betreffenden Kollegen und mit der Einrichtung<sup>4</sup>. Dabei ist jedoch noch einmal ausdrücklich zu betonen, daß häufig der Mißbrauch durch einen Kollegen auch im Zusammenhang mit den bestehenden institutionellen Strukturen stehen kann.

Vorab ist auch noch zu beachten, daß selbstverständlich im Umgang mit mißbrauchenden Kollegen ähnliche massive Verleugnungen stattfinden wie auch bei anderen Mißbrauchern (vgl. Trepper & Barrett, 1991), es daher also eine zu hohe Erwartung wäre, wenn darauf gebaut würde, daß der betreffende Kollege, sich zu seinem Übergriff bekennen würde. Zu viel hängt für einen Kollegen daran, da er befürchten muß, daß er beruflich nicht mehr in dem Bereich tätig sein kann.

Aufgrund meiner Erfahrungen möchte ich daher einige Hinweise geben, deren Umsetzungserfahrungen zeigen, daß sie zu Ergebnissen führen können, die befriedigender sind als bisherige Vorgehensweisen bei Verdacht auf einen sexuellen Mißbrauch durch Mitarbeiter:

- Sammeln Sie zunächst Informationen, beobachten Sie eher weiter, als daß sie etwas direkt tun, um den Mißbrauch zu stoppen; wenn Sie zu frühzeitig aufdecken, geraten Sie in die Defensive und in die Beweisnot.
- Zeigen Sie zunächst Zurückhaltung darin, Kollegen in ihre Vermutungen einzuweißen, warten Sie, bis Sie mehr Anhaltspunkte haben.
- Sprechen Sie dann zunehmend Kollegen an, die Ihnen offen genug erscheinen und teilen Sie ihre Beobachtungen mit.
- Interpretieren Sie in diesen Gesprächen nicht ihre Vermutung als Mißbrauch, sondern problematisieren Sie zunächst einzelne Verhaltensweisen des betreffenden Kollegen.
- Bauen Sie über die Mitteilung solcher Beobachtungen an einzelne Kollegen bei diesen ein Bewußtsein dafür auf, daß manche Dinge nicht in Ordnung sind bzw. sein können.
- Bauen Sie bei den Kollegen eine Solidarisierung mit ihren Beobachtungen und Sichtweisen auf.
- Suchen Sie sich Möglichkeiten, wo Sie außerhalb der Einrichtung Ihrer Empörung freien Lauf lassen können.
- Sprechen Sie mit Außenstehenden, die Sie nicht für Ihre Interessen funktionalisieren wollen (bzw. ihr Süppchen mit Ihrer Einrichtung kochen wollen).
- Agieren Sie nicht mit, bleiben Sie ruhig und sammeln Sie weiter Beobachtungen.

<sup>4</sup> Es geht selbstverständlich nicht darum, eine andere – dann äußerst problematische – Grundlage für das Mobbing von Kollegen aufzubauen. Jedoch erscheint es mir dringend geboten, daß sich stationäre Einrichtungen der Jugendhilfe und kinder- und jugendpsychiatrischen Kliniken mit diesem Problem auseinandersetzen müssen.

- Überlegen Sie, welche Atmosphäre in Ihrer Einrichtung besteht, die ein solch übergreifiges Verhalten von Kollegen unterstützt bzw. (indirekt) fördert.
- Beziehen Sie in Ihre Überlegungen mit ein, daß Übergriffe eines Mitarbeiters auch im Zusammenhang mit übergreifigem Verhalten von anderen – z.B. leitenden – Mitarbeitern stehen kann und Sie deswegen ggfs. keine Unterstützung erhalten könnten.
- Bevor Sie Ihre Überlegungen und Vermutungen öffentlich machen, sichern Sie sich ggfs. rechtlich ab, z.B. welche Formulierung Sie benutzen können, um nicht wegen Verleumdung angezeigt werden zu können.
- Wenn Sie schließlich – möglichst gemeinsamen mit anderen Kollegen – den betreffenden Mitarbeiter konfrontieren wollen, benennen Sie die einzelnen Beobachtungen, die Sie gemacht haben.
- Wappnen Sie sich, daß der mißbrauchende Kollege ein ganzes Gerüst von Erklärungen und Rationalisierungen aufstellen wird, das ihre Beobachtungen entkräften soll.
- Bedenken Sie, daß die bisher schweigenden, verleugnenden Kollegen ihre Gründe hatten und weiterhin haben können, zu schweigen.
- Bereiten Sie sich darauf vor, daß Ihnen eine Welle von Verleumdung und Vorwürfen entgegen schlagen kann, vor allem, wenn Sie den Mißbrauch bezüglich Beweislast zu früh thematisieren.

## Literatur

- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1981). *Unsichtbare Bindungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Conen, M.-L. (1989). Teamsupervision in alternativen Projekten. *Supervision*, 15, 4-14.
- Conen, M.-L. (1993a). Die zweite Traumatisierung durch Helfersysteme. Beweissuche oder Unterstützung von Grenzziehung. *KONTEXT – Zeitschrift für Familientherapie*, 1, 20-25.
- Conen, M.-L. (1993b). *Orientierung geben und Grenzen setzen – ein Problem in Familien, vor allem bei sexuellem Mißbrauch*. Unveröffentlichter Vortrag. Jahrestagung der Deutschen Arbeitsgemeinschaft für Familientherapie, Göttingen.
- Conen, M.-L. (1994). Qualifiziertes Umgehen mit dem Verdacht auf sexuellen Mißbrauch ist notwendig. *Unsere Jugend*, 4, 241-243.
- Conen, M.-L. (1995). Sexueller Mißbrauch durch Mitarbeiter in stationären Einrichtungen für Kinder und Jugendliche. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 4, 134-140.
- Finkelhor, D. (1984). *Child Sexual Abuse*. New York: Free Press.
- Furniss, T. (1991). *The multiprofessional handbook of child sexual abuse*. London: Routledge.
- Hirsch, M. (1987). *Realer Inzest*. Berlin: Springer.
- Offe, H., Offe, S. & Wetzels, P. (1992). Zum Umgang mit dem Verdacht des sexuellen Kindesmißbrauchs. *Neue Praxis*, 3, 240-256.
- Trepper, T. & Barrett, M.J. (1991). *Inzest und Therapie. Ein (system)therapeutisches Handbuch*. Dortmund: Verlag modernes lernen.