

Abschlussbericht Aufarbeitung

Aufarbeitung sexualisierter Gewalt in der heilpädagogischen
Einrichtung

Institut Lauterbad e. V.

März 2026

Inhaltsverzeichnis

Einleitung

1 **Forschungsstand**

- 1.1 Forschungsstand und Erfahrung in Bezug zu Institutionen im Allgemeinen
- 1.2 Risikofaktoren
- 1.3 Täterstrategien
- 1.4 Gewaltprävention
- 1.5 Traumatisierte Institutionen

2 **Institutionsanalyse**

- 2.1 Ziel der Aufarbeitung (Auftrag, Ausführende, Ort, Zeitraum, Rollen der Ausführenden im Prozess)*
- 2.2 Konkreter Gegenstand der Aufarbeitung*
- 2.3 Tatbestand*
- 2.4 Täterstrategie: Wie konnte es zu den Ereignissen in Lauterbad kommen?
- 2.5 Auswirkungen auf mutmaßliche Opfer, Mitarbeitende und Institution – Außenperspektive
- 2.6 Auswirkungen auf mutmaßliche Opfer, Mitarbeitende und Institution – Innenperspektive*
- 2.7 Wahrnehmung des Klimas Innen-* und Außenperspektive

3 **Evaluationsbericht**

4 **Fehleranalyse***

5 **Empfehlungen Abschlussbericht**

6 **Nachsorge***

7 **Veränderungen in der Gewaltprävention***

8 **Fazit***

9 **Anhänge: Leitbild, Organigramm, Verhaltenskodex**

*) Alle mit Sternchen versehenen Kapitel wurden von Mitgliedern der Aufarbeitungsgruppe verfasst.

Verweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Bericht das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

Bericht zur Aufarbeitung von Gewaltvorfällen und zur strukturellen Neuausrichtung der Gewaltprävention im Institut Lauterbad

Einleitung

Dieser Bericht der Aufarbeitung im Institut Lauterbad erhebt keinen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit. Mit der Aufarbeitung sollte versucht werden, in die vorgefallenen Übergriffe der letzten Jahre Klärung zu bringen und die Einrichtung als gesamten Organismus wieder auf den Weg zu bringen, einer gemeinsamen und guten Arbeit im Sinne der Betreuten und der Gewaltprävention Genüge zu tun.

Im Zuge der Aufarbeitung, angestoßen durch den aktuellen Vorfall, wurde bereits zu Beginn des Prozesses deutlich, dass eine reine Analyse der Übergriffe der vergangenen 20 Jahre sowie eine Evaluation der Einrichtung nicht ausreichen würden, um eine nachhaltige Aufarbeitung zu gewährleisten. Vielmehr zeigte sich ein dringender Handlungsbedarf, strukturelle Veränderungen vorzunehmen, bestehende Konzepte grundlegend zu überarbeiten und der Einrichtung ein neues, zukunftsorientiertes Leitbild zu geben.

Der Aufarbeitungskreis hat sich in den vergangenen zwei Jahren nicht nur intensiv mit der rückblickenden Aufarbeitung der Vergangenheit befasst, sondern zugleich zahlreiche Veränderungsprozesse in der Einrichtung angestoßen. Ziel war es, das Lebens- und Arbeitsklima nachhaltig zu verbessern und die Organisation im Sinne der Kinder und Jugendlichen zukunftsorientiert neu auszurichten. Die Inhalte wurden in insgesamt 18 Arbeitseinheiten à acht Stunden gemeinsam mit der Aufarbeitungsgruppe erarbeitet und vertieft sowie durch begleitende Gespräche im Rahmen der Evaluation ergänzt. Ergänzend dazu investierten die Mitglieder der Gruppe sowie die Mitarbeitenden der Einrichtung zahlreiche zusätzliche Arbeitsstunden, um die aus der gemeinsamen Arbeit hervorgegangenen Aufgaben umzusetzen und zu bewältigen.

Auch wenn dieser Bericht keinen Anspruch auf wissenschaftliche Vollständigkeit erhebt, ist es dennoch erforderlich, einleitend zentrale wissenschaftliche Erkenntnisse zu sexualisierter Gewalt sowie zu Täterstrategien darzustellen, um die zugrunde liegende Problematik angemessen einordnen und verstehen zu können.

1 Forschungsstand

Institutionen sind „Hochrisikobereiche“ für sexuelle Gewalt gegen Menschen mit Behinderung.

Man weiß nicht, was man nicht weiß!

- Wie viele Sexualdelinquenten gibt es in der Einrichtung?
- Wie viele Mitarbeitenden sind sexual Delinquente?
- Wie viele Sexualdelinquenten gibt es im Freundes- und Bekanntenkreis?

„Sexuelle Ausbeutung fängt da an, wo eine Person von einer anderen als Objekt zur Befriedigung gewisser Bedürfnisse gebraucht wird. Um solche Bedürfnisbefriedigung zu erlangen, werden vor oder an der Person Handlungen vorgenommen oder von ihr zu tun verlangt, die in unserer Kultur mit Sexualität in Zusammenhang gebracht werden“ (Zemp 2002, S. 612).

Zum Ausmaß sexualisierter Gewalt wird davon ausgegangen, dass etwa jede vierte bis fünfte Frau und jeder siebte bis achte Mann im Laufe ihres Lebens entsprechende Erfahrungen macht. Frauen mit Behinderungen sind dabei zwei- bis dreimal häufiger betroffen als Frauen ohne Behinderungen.

Die Täter sind überwiegend männlich (ca. 80 %), während etwa 20 % weiblich sind; rund ein Viertel bis ein Drittel der Täter sind ältere Kinder oder Jugendliche. In Bezug auf das Näheverhältnis zeigt sich, dass etwa 20 % der Taten durch fremde Personen, 50 % durch bekannte Personen und 30 % durch Angehörige verübt werden.

Studien aus den USA sowie später auch aus Deutschland weisen darauf hin, dass Menschen mit Assistenzbedarf in besonderem Maße betroffen sind. Die Prävalenzraten liegen hier zwischen 4 % und 14 %, wobei insbesondere Kinder mit geistigen Beeinträchtigungen überrepräsentiert sind. Zudem zeigt sich, dass im Vergleich zu sexualisierter Gewalt gegenüber Menschen ohne Assistenzbedarf der Anteil weiblicher Täterinnen in diesem Kontext höher ist.

Eine Untersuchung von Aisha Zemp verdeutlicht darüber hinaus, dass – analog zur Gesamtbevölkerung – vor allem Mädchen und Frauen von sexualisierter Gewalt betroffen sind. Die Prävalenzraten unterscheiden sich je nach Form der Beeinträchtigung deutlich: bei Menschen mit geistiger Behinderung etwa 57,0 %, bei körperlicher Behinderung 23,0 %, bei Mehrfachbehinderung 12,0 % und bei Lernbehinderung 6,6 %.

„Werden sexuelle Gewalthandlungen in Kindheit, Jugend und Erwachsenenleben zusammengefasst, dann hat etwa jede dritte kognitiv beeinträchtigte Frau sexuelle Gewalt im Lebensverlauf erlebt (34 %), wobei zur Interpretation das möglicherweise erhöhte Dunkelfeld in Betracht gezogen werden muss“ (Schröttle et al., 2014, S. 98).

Die Tatorte und die meisten Übergriffe sexueller Gewalt gegenüber Menschen mit Behinderungen finden meist innerhalb der Wohneinrichtungen der Betroffenen statt. Aber auch außerhalb von Einrichtungen, zu Hause und am Arbeitsplatz ist der Anteil sehr hoch. Ähnlich wie bei nichtbehinderten Menschen sind auch bei behinderten Menschen vorwiegend bekannte Personen die Täter. Auffallend ist auch, dass selbst von Mitbewohnern der Wohneinrichtungen Übergriffe ausgehen.

Die Studie zeigte zudem, dass sexualisierte Gewalt gegenüber Menschen mit Behinderungen in der Regel über einen längeren Zeitraum andauert als bei Menschen ohne Behinderungen. Als Fazit der vorliegenden Untersuchungen lässt sich festhalten, dass sexualisierte Gewalt gegenüber Menschen mit Behinderungen in besonderem Maße Realität ist. Insbesondere Menschen mit geistigen Beeinträchtigungen sind zwei- bis dreimal häufiger betroffen als Menschen ohne Behinderungen.

In der Bundesrepublik Deutschland gab erstmals das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) eine repräsentative Studie in Auftrag, die die Lebenssituation und die Belastungen von Frauen mit Beeinträchtigungen und Behinderungen beforschen sollte. Schröttle & Hornberg befragten bundesweit insgesamt 1.561 Frauen im Alter von 16 bis 65 Jahren mit und ohne Schwerbehindertenausweis (Schröttle / Hornberg / Glammeier / Sellach / Kavemann / Puhe & Zinsmeister 2012). Die Frauen lebten in Haushalten oder in Einrichtungen. Die Ergebnisse der ersten bundesdeutschen Studie zeigen auf, dass etwa 25 % der befragten Frauen mit Intelligenzminderungen in ihrer Kindheit und Jugend sexualisierte Gewalt erfahren haben. Frauen mit geistiger Behinderung haben damit etwa 2,5 mal häufiger als Frauen im Bevölkerungsdurchschnitt sexualisierte Gewalterfahrungen gemacht (Schröttle et al. 2012, 21). Es muss davon ausgegangen werden, dass Frauen mit geistiger Behinderung, die im Erwachsenenalter in eine soziale Einrichtung ziehen, biographisch erheblich vorbelastet sind. Sie haben häufig persönliche Verhaltensstrategien im Umgang mit drohender sexualisierter Gewalt entwickelt und weisen eine höhere Vulnerabilität in Bezug auf das eigene Körpererleben und Fragen zur sexuellen Identität auf als Frauen der Gesamtbevölkerung. Weiter zeigt die Studie aus dem Jahr 2012 auf, dass 48 % der Frauen, die als Kinder ganz oder teilweise in sozialen Einrichtungen aufgewachsen waren, psychische Übergriffe erlebt hatten und 35 % von ihnen darüberhinausgehende Formen körperlicher Gewalt (Aufarbeitungsbericht Tennental).

„Erhöhte Gefährdungen, Opfer von Gewalt zu werden, werden im Rahmen der Fachdiskussion aber darin gesehen, dass die Frauen aufgrund ihrer Behinderung und der mangelnden sexuellen Aufklärung teilweise schwerer Grenzen setzen können (etwa gegenüber sexueller Gewalt) und ihnen nach Übergriffen weniger geglaubt wird, was gezielt von Tatpersonen ausgenutzt werden kann. Darüber hinaus werden die erhöhte Abhängigkeit und mangelnde Selbstbestimmung dieser Frauen als Risikofaktor für Gewalt gesehen“ (Schröttle et al., 2014, S. 44).

1.1 Forschungsstand und Erfahrung in Bezug zu Institutionen im Allgemeinen

Einrichtungen, insbesondere solche für Kinder und Menschen mit Assistenzbedarf sind per se immer geschlossene Gesellschaften (Ursula Enders). Der ursprüngliche Leitgedanke vieler Einrichtungen – insbesondere im anthroposophischen Kontext – bestand darin, in wohlmeinender Absicht geschützte Räume für Menschen zu schaffen, die einer besonderen seelischen Begleitung bedürfen. Ziel war und ist es häufig, Lebensgemeinschaften zu gestalten, in denen jede Person entsprechend ihrer individuellen Bedürfnisse sein kann. Dabei gerät jedoch mitunter aus dem Blick, dass eine solche Gemeinschaft nur dann tragfähig ist, wenn individuelle Bedürfnisse auch in ein gemeinsames Ganzes eingebettet werden. Die Individualität des Einzelnen findet ihre Entfaltung somit nicht losgelöst, sondern im verantwortungsvollen Verhältnis zur Gemeinschaft.

Selbstbestimmung steht in solchen Gemeinschaften häufig nicht im Vordergrund – und kann es auch nur begrenzt, da jede funktionierende Gemeinschaft auf verbindliche Regeln angewiesen ist, unabhängig von ihrer Größe. Dies hat zur Folge, dass Menschen mit Assistenzbedarf sowohl untereinander Absprachen treffen als auch Entscheidungen der begleitenden Fachkräfte akzeptieren müssen. Letztere verfügen aufgrund ihrer Erfahrung und fachlichen Kompetenz oftmals über größere Argumentationssicherheit, wodurch die Perspektiven und Anliegen von Menschen mit Assistenzbedarf oder Kindern mitunter weniger Gewicht erhalten.

Wirkungszusammenhänge zwischen sexualisierter Gewalt und erhöhter sozialer Abhängigkeit in Einrichtungen:

„Erhöhte Gefährdungen, Opfer von Gewalt zu werden, werden im Rahmen der Fachdiskussion aber darin gesehen, dass die Frauen aufgrund ihrer Behinderung und der mangelnden sexuellen Aufklärung teilweise schwerer Grenzen setzen können (etwa gegenüber sexueller Gewalt) und ihnen nach Übergriffen weniger geglaubt wird, was gezielt von Tatpersonen ausgenutzt werden kann. Darüber hinaus werden die erhöhte Abhängigkeit und mangelnde Selbstbestimmung dieser Frauen als Risikofaktor für Gewalt gesehen“ (Schröttle et al., 2014, S. 44).

Insbesondere Machtasymmetrien spielen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle. Wissen fungiert dabei als Ressource von Einfluss und Kontrolle. Kinder sowie Menschen mit Assistenzbedarf sind aufgrund struktureller Abhängigkeiten und geringerer Erfahrungs- und Handlungsspielräume besonders vulnerabel. Dies kann dazu führen, dass fremde Perspektiven übernommen und als eigene Überzeugungen erlebt werden.

1.2 Risikofaktoren

Was man sich nicht vorstellen kann, kann man auch nicht erkennen.

„Die Tabuisierung der Thematik durch die Institutionen und Berufsorganisationen fördern die Handlung möglicher Täter.“ (W. Tschan)

Exemplarisch sollen hier einige Gefährdungsfaktoren für Menschen mit Einschränkungen genannt werden:

- Macht und Abhängigkeitsverhältnis
- auf Pflege angewiesen sein
- Körpernahe Förderung
- Kein stabiler Intim- und Privatbereich
- Mangelnde Kommunikationsmöglichkeit
- Mangelnde Sexualerziehung
- Mangelnde soziale Netze
- Unzureichende Präventions- und Interventionskonzepte der Einrichtungen
- Pädagogisch begründete Grenzüberschreitungen
- Nicht vorhandene sexualpädagogische Konzepte
- Fehlende Paarbegleitung u. v. m.

1.3 Täterstrategien

Die Strategie der Täter beginnt mit der Wahl des Arbeitsplatzes, deren „Attraktivität“ nicht selten schon auf der Homepage einer Einrichtung erkennbar ist. Dazu gehören autoritäre Strukturen, unklare Strukturen, unklare Trennung von Beruf und Arbeitsleben, Abgeschlossenheit („geschlossene Gesellschaft“) sowie das Klientel der Einrichtung.

Der nächste Schritt ist die Wahl des Opfers: Gibt es in der Einrichtung Menschen, die aufgrund emotionaler Bedürftigkeit, Unsicherheit oder Verwirrung besonders vulnerabel sind? Dazu zählen insbesondere Personen mit Beeinträchtigungen, mit Erfahrungen von Vernachlässigung oder Gewalt sowie Kinder und Jugendliche, die emotional vernachlässigt wurden, sich einsam, ängstlich oder verunsichert fühlen oder bereits (sexualisierte) Gewalt erlebt haben. Auch Kinder mit distanzlosem oder besonders neugierigem Verhalten oder Kinder mit Beeinträchtigungen können vom Täter als geeignetes Opfer angesehen werden. Sobald der passende Arbeitsplatz, Verein oder ein vergleichbares Umfeld identifiziert wurde, beginnt die gezielte Vorbereitung der Tat.

Vorbereitung: Die Entwicklung von Missbrauchshandlungen beginnt auf der Ebene innerer Prozesse. Dazu zählen unter anderem der Umgang mit eigenen Hemmungen, Schuld- und Schamgefühlen sowie deren schrittweise Relativierung („Liebe hat noch niemandem geschadet“). Gleichzeitig kann die Auseinandersetzung mit entsprechenden Impulsen zu einer Verstärkung des Bedürfnisses nach deren Umsetzung führen. Im weiteren Verlauf geht

dies in konkretes **Handeln** über. Dieses zeigt sich häufig zunächst in sogenannten Grooming-Prozessen, also der gezielten Anbahnung von Kontakten in Missbrauchsabsicht. Dabei umfasst Grooming nicht nur die Annäherung an potenziell betroffene Personen, sondern auch die Beeinflussung des sozialen Umfelds sowie der strukturellen Rahmenbedingungen. Diese Phase der Vorbereitung kann sich über einen längeren Zeitraum, teilweise über Jahre, erstrecken.

Zum **Grooming des Opfers** gehören: Als erstes der Beziehungsaufbau. Dafür muss der Täter erst einmal Kenntnisse über das potenzielle Opfer erlangen. Der nächste Schritt ist die Isolierung des potenziellen Opfers, die Verstärkung der Abhängigkeit und die Testrituale im Graubereich z. B. Kosenamen, anrühliche Bemerkungen, gezielt gesuchte Gespräche über Sexualität. Es kommt zur schrittweisen Grenzüberschreitung, Vermittlung falscher Normen, Einstiegs- und Abschlussrituale z. B. gemeinsames Fernsehen, Alkohol trinken, Zigarette rauchen etc. Ein zentraler Bestandteil von Grooming-Prozessen ist die Herstellung von Geheimhaltungsdruck. Dadurch werden Kinder häufig sprachlich und emotional eingeschränkt, in ihrer Handlungsfähigkeit geschwächt und in eine Situation von Hilflosigkeit gebracht. In der Folge entwickeln Betroffene nicht selten Schuldgefühle und schreiben sich die Verantwortung für das Geschehen selbst zu.

Ein weiterer zentraler Bestandteil der Vorbereitung ist das **Grooming des Umfelds**. Durch gezielte Einflussnahme auf das Umfeld schaffen sich Täter Zugangsmöglichkeiten und Handlungsspielräume. Ohne diese Form der Manipulation wäre die Umsetzung ihrer Absichten deutlich erschwert oder gar unmöglich. Dabei werden gezielt Sympathien aufgebaut, Vertrauen gesichert und Gelegenheiten geschaffen. Dies kann sich beispielsweise darin äußern, jederzeit einzuspringen („Macht ruhig Feierabend“), schwierige Klienten zu übernehmen, Kollegen zu entlasten oder sich durch persönliche Gefälligkeiten als besonders hilfsbereit darzustellen. Darüber hinaus werden häufig Abhängigkeiten erzeugt und informelle Netzwerke („Seilschaften“) aufgebaut. Auch die Übernahme unattraktiver Aufgaben, das Decken von Fehlern im Team, das Einsetzen von Flirts, das Schüren von Konflikten oder das gezielte Umlenken von Verdacht auf andere Mitarbeitende oder Betreute können Teil dieser Strategie sein.

Für Mitarbeitende ist es häufig schwierig, die Freiwilligkeit von Handlungen verlässlich einzuschätzen. Dies begünstigt Prozesse der Bagatellisierung und führt nicht selten zu einem unzureichenden Umgang mit Vorfällen. Hinzu kommt, dass in vielen Einrichtungen nach entsprechenden Ereignissen eine erhebliche Handlungsunsicherheit besteht, oftmals verbunden mit der Sorge, Verdachtsmomente falsch zu interpretieren oder unberechtigt zu melden. Selbst wenn ein Verdacht geäußert wird, bleibt eine konsequente Bearbeitung nicht immer gewährleistet. Gründe hierfür liegen unter anderem in eingeschränkten Ausdrucksmöglichkeiten der Betroffenen, im Verweis auf eine vermeintlich fehlende Schuldfähigkeit oder in strukturellen Defiziten, etwa dem Mangel an geeigneten Konsequenzen, Wohnalternativen oder therapeutischen Angeboten für Täter.

Die Situation der Opfer

Betroffene sind häufig nicht in der Lage, Täter konkret zu beschreiben oder namentlich zu benennen. Sie erleben sich als ohnmächtig, innerlich zerrissen und durch den Übergriff oder dessen Anbahnung oftmals auch kognitiv verunsichert. Die emotionale Integrität wird tief erschüttert: grundlegende Bedürfnisse nach Zuneigung, Vertrauen und Sicherheit werden verletzt, was zu anhaltender Verunsicherung führt. Nicht selten ziehen sich Betroffene zurück oder werden gezielt in Isolation gedrängt. Scham- und Schuldgefühle treten in den Vordergrund und können nur schwer eingeordnet oder bewältigt werden. In der Folge entfremden sich viele von sich selbst, erleben sich als „nicht mehr normal“, objektiviert und beginnen, an der eigenen Wahrnehmung zu zweifeln.

1.4 Gewaltprävention

Prävention bezeichnet die organisierte Anstrengung einer Institution, sexuelle Übergriffe unwahrscheinlicher zu machen. Dafür ist es notwendig, Risikofaktoren zu erkennen und zu benennen, Risikofaktoren abzubauen und Schutzfaktoren aufzubauen. Dies kann gelingen durch die konsequente Enttabuisierung des Themas Gewalt, die Entwicklung und Verankerung verbindlicher Verhaltenskodizes sowie klarer Standards in Konzepten. Ergänzend sind ein regelmäßiger fachlicher Austausch zu diesen Regelungen und zur Gewaltprävention sowie die Einrichtung einer zuständigen Stelle erforderlich. Diese fungiert als Anlaufstelle für Meldungen, überprüft die Einhaltung der festgelegten Standards und passt diese bei Bedarf an die Praxis an oder entwickelt sie weiter.

Prävention ist ein zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagements und zugleich klare Führungsaufgabe. Die Leitungsebene muss die Bedeutung von Präventionsarbeit nicht nur anerkennen, sondern aktiv tragen und unterstützen. Dazu gehört insbesondere, die notwendigen finanziellen und strukturellen Ressourcen bereitzustellen, um Fort- und Weiterbildungen für alle Mitarbeitenden sowie externe Beteiligte zu ermöglichen. Ebenso ist sicherzustellen, dass verbindliche Einführungen für neue Mitarbeitende sowie kontinuierliche Schulungen als fester Bestandteil der Organisationspraxis etabliert werden.

Erforderlich sind verbindliche Meldepflichten, klar definierte Verantwortlichkeiten sowie eine konsequente Nulltoleranzhaltung gegenüber Gewalt. Gleichzeitig gilt es, Partizipation, Autonomie und Gleichstellung aktiv zu fördern und strukturell zu verankern. Des Weiteren müssen folgende Punkte in einem Gewaltschutzkonzept verankert sein und regelmäßig überprüft werden: Gewaltfreie Gruppenstruktur mit klaren Regeln, Meldeverfahren, Information über Hilfsmöglichkeiten, Sofortmaßnahmen zum Schutz, Ernstnehmen und Klärung jeder Meldung, 7 Punkte Prävention, personelle Schutzfaktoren, Einstellungsverfahren, Personalauswahl, polizeiliches Führungszeugnis, rechtzeitige Behandlung problematischen Verhaltens, Förderung sozialer und emotionaler Kompetenzen der Mitarbeitenden, verbindliche ethische Richtlinien und Standards, konsequentes Einschreiten bei Fehlverhalten, sorgfältiges Führen von Personalakten, institutionelle Schutzfaktoren, klare Strukturen, Achtung der Persönlichkeits- und Kinderrechte, Partizipation, Beteiligung, Beschwerdemanagement, klare Regeln im Umgang mit Grenzverletzung, Transparenz, regelmäßige Präventionsarbeit, angemessenes sexualpädagogisches Konzept, Vernetzung und eine Leitung im Dialog.

Wer Macht hat, kann Machtmissbrauch verhindern – daher ist die Leitung für die Einhaltung der oben genannten Punkte verantwortlich.

Die 7 Punkte Prävention

1. Dein Körper gehört dir
2. Deine Gefühle sind wichtig
3. Es gibt angenehme und unangenehme Berührungen
4. Du hast das Recht „Nein“ zu sagen
5. Es gibt gute und schlechte Geheimnisse
6. Sprich darüber, suche Hilfe
7. Du bist nicht schuld

1.5 Traumatisierte Institutionen

In Ihrer Stellungnahme zum Thema traumatisierte Institutionen beschreibt Ursula Enders folgendes:

Ein Trauma ist das Erleben eines extremen, überflutenden Ereignisses, dem man nicht ausweichen kann und das außerhalb der üblichen menschlichen Erfahrung liegt. Traumatische Ereignisse konfrontieren Menschen mit ihrer existentiellen Verletzbarkeit. Sie zerstören das Vertrauen an eine im Wesentlichen sichere, verlässliche und kontrollierbare Welt und erzeugen Gefühle von Hilflosigkeit, Ohnmacht und völliger schutzloser Preisgabe. Ebenso wie einzelne Personen können auch Systeme traumatisiert werden. So spricht man z. B. von traumatisierten Kulturen und Völkern. Dementsprechend bietet das Modell der psychischen Traumatisierung ein Erklärungsmodell für institutionelle Dynamiken nach sexueller Ausbeutung durch Mitarbeitende.

*Eine Institution, die zum Tatort sexueller Ausbeutung von Mädchen und Jungen wurde, ist dann als traumatisiert zu bezeichnen, wenn neben der objektiv und/oder subjektiv erlebten Bedrohung des Lebens und der Sicherheit der Kinder auch die **Einrichtung von ihren Mitgliedern als in ihrer Existenz bedroht wahrgenommen wird**. Meist erleiden betroffene Einrichtungen einen **institutionellen Schock**, der eine **Einengung der institutionellen Wahrnehmung** zur Folge hat. Die Fakten des Missbrauchs werden z. B. nur selektiv wahrgenommen (**institutionelle Dissoziation**). Das Detailwissen über die situativen Zusammenhänge des Missbrauchs wird **fragmentiert im „institutionellen Gedächtnis“** abgespeichert. Einzelne Mitarbeitende wissen um „Puzzlesteinchen“. Diese Informationen fügen sich auch nach der Aufdeckung nicht von selbst zu einem „Gesamtbild“ zusammen, da dieses Wissen fragmentiert bei unterschiedlichen Personen „abgespeichert“ ist. Selbst Institutionen, die in anderen Problemlagen ein ausgezeichnetes institutionelles Krisenmanagement zu leisten vermögen, sind bei der Konfrontation mit sexueller Ausbeutung in den eigenen Reihen oftmals in ihren **institutionellen Handlungsmöglichkeiten erheblich eingeschränkt** – sie sind wie gelähmt oder entwickeln Überreaktionen und handeln nicht nach den Prinzipien fachlichen Handelns. In der Regel erleben sie einen **institutionellen Kontrollverlust**.*

*Unterschiedlichste Anforderungen von verschiedenen Seiten werden oftmals als „überrollend“ erlebt: Anfragen der Strafverfolgungsbehörden, Reaktionen der Kollegen, der Mütter und Väter, der Mädchen und Jungen, der Fachaufsicht, der Kooperationspartner und der Öffentlichkeit. Nach der Aufdeckung bestimmen zudem die vom Täter/von der Täterin verübten Verbrechen weiterhin den institutionellen Alltag, denn in diesem „Ausnahmestand“ geraten übliche institutionelle Abläufe außer Kontrolle. Die Folge der Belastungen ist eine **institutionelle Ohnmacht**, die nicht selten in einer Demonstration der Pseudomacht der Leitung zum Ausdruck kommt. Die in dieser Situation weit verbreitete Fehleinschätzung von Einrichtungsleitungen, dass sie „die Situation im Griff haben“, birgt die Gefahr, dass die Aufarbeitung des **institutionellen Schocks** vernachlässigt wird und die Institution in der durch die Traumatisierung ausgelösten Erstarrung stecken bleibt (**institutionelles Freezing**).*

Siehe: Traumatisierte Institutionen

Wenn eine Einrichtung zum Tatort sexueller Ausbeutung durch einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin wurde.

Ursula Enders, 2004

2 Institutionsanalyse

2.1 Ziel der Aufarbeitung (Auftrag, Ausführende, Ort, Zeitraum, Rollen der Ausführenden im Prozess)*

Nach einem gescheiterten Versuch mit regionalen Ressourcen die Aufarbeitung anzugehen und der Neuwahl des Vorstands, wurde Frau Monika Fischer-Langenbein beauftragt das Institut Lauterbad e.V. im Aufarbeitungsprozess zu unterstützen. Die Aufarbeitung wurde gemeinsam mit dem Leitungskreis des Instituts sowie dem Vorstand initiiert und durchgeführt. Darüber hinaus wurden die aktuellen Mitarbeitenden der Vertrauensstelle sowie die gesamte Belegschaft in den Prozess einbezogen. Ergänzend fanden Befragungen ehemaliger Mitarbeitender und Betreuer statt. Im Rahmen einer umfassenden Evaluation wurden zudem die aktuell Lernenden und Betreuten beteiligt.

Der gesamte Prozess wurde nahezu vollständig innerhalb der Einrichtung durchgeführt. Nach der Analyse des Ist-Zustands wurden zentrale Perspektiven und Entwicklungsziele definiert. Im Fokus stand dabei, den Übergriff auf die betreute Person aufzuarbeiten und angemessen zu bearbeiten, ein tragfähiges Schutzkonzept zu entwickeln sowie die Einrichtung zukunftsfähig auszurichten. Ergänzend wurden ein verbindlicher Verhaltenskodex sowie ein neues Leitbild erarbeitet. Darüber hinaus wurden Fortbildungskonzepte für Mitarbeitende entwickelt und die Außendarstellung, insbesondere die Homepage, grundlegend überarbeitet. Ziel des Gesamtprozesses war es, die Qualität der Zusammenarbeit nachhaltig zu verbessern. Der Prozess begann im Februar 2024 und wurde im März 2026 mit der Vorlage des Abschlussberichts abgeschlossen.

2.2 Konkreter Gegenstand der Aufarbeitung*

Die Aufarbeitung bezieht sich auf die Schilderungen einer Bewohnerin des Wohnbereichs im Institut Lauterbad e. V., die zum Zeitpunkt der von ihr beschriebenen Vorfälle zwischen 15 und 17 Jahre alt war. Darüber hinaus wurden auch die Bearbeitung und der Umgang mit Übergriffen aus den Jahren 2012/13 sowie Vorwürfe und Meldungen aus den Jahren 2014 und 2016/2017 in die Evaluation einbezogen.

2.3 Tatbestand*

Am 13.11.2022 ging bei der zuständigen Leitung eine Meldung über Fälle sexualisierter Gewalt im Institut Lauterbad ein. Die betroffene Jugendliche wandte sich – unterstützt durch eine befreundete Mitbewohnerin – an Mitarbeitende ihrer Wohngruppe, die die Informationen an die zuständigen Vorgesetzten weiterleiteten. Als mutmaßlichen Täter benannte die Jugendliche einen kurz zuvor ausgeschiedenen Mitarbeiter des Instituts. Sie gab an, dass es seit dem Jahr 2020 zu sexuellen Übergriffen auf ihre Person gekommen sei.

In ihren Schilderungen, die sowohl in Einzelgesprächen als auch im Rahmen psychotherapeutischer Sitzungen erfolgten, berichtete sie von Nötigungen zu verschiedenen explizit sexuellen Handlungen. Diese ließen auf ein dominanzgeprägtes Verhalten des mutmaßlichen Täters schließen. Nach Angaben der Jugendlichen habe dieser wiederholt psychische und physische Gewalt angewendet, um sie gefügig zu machen. Es sei zu massiven Drohungen sowie körperlicher Gewalt gekommen. Zudem berichtete sie von einer Brandverletzung am Oberarm, die ihr durch einen erhitzten Esslöffel zugefügt worden sei. Durch gezielte Einschüchterung und die Androhung weiterer Gewalt sei sie daran gehindert worden, sich gegenüber Betreuungspersonen oder Gleichaltrigen anzuvertrauen und ihre Situation offenzulegen.

Den Angaben der Jugendlichen zufolge fanden die Übergriffe sowohl innerhalb der Wohngruppe – unter anderem in ihrem Zimmer oder im Bereitschaftszimmer – als auch in öffentlichen Bereichen der Einrichtung, etwa im Verwaltungsgebäude, statt. Weiterhin gab sie an, dass der mutmaßliche Täter strukturelle Rahmenbedingungen ausgenutzt habe. Insbesondere habe er den Personalmangel im Wohnbereich sowie die besonderen Umstände während der Corona-Pandemie genutzt, um vermehrt, insbesondere nachts, Dienste zu übernehmen und sich so Zugang zu ihr zu verschaffen. Darüber hinaus war er aufgrund einer zusätzlichen Qualifikation als Rettungssanitäter in der Funktion eines Hygienebeauftragten eingesetzt, was ihm nach ihren Angaben zusätzliche Möglichkeiten zur Herstellung körperlicher Nähe eröffnete.

2.4 Täterstrategie: Wie konnte es zu den Ereignissen in Lauterbad kommen?

Betrachtet man die unter 1.3 beschriebenen Strategien eines Täters sexualisierter Gewalt, erscheint die Tat in Lauterbad beinahe beispielhaft. Ein roter Faden in der Vorgehensweise des mutmaßlichen Täters ist feststell- und nachvollziehbar. Ob es sich in diesem Fall tatsächlich um eine bereits vor seiner Tätigkeit in Lauterbad geplante Tat handelt, ist ungewiss. Es wird jedoch deutlich, dass er während seines Anerkennungsjahres in der Schule ausreichend Gelegenheit hatte, die Strukturen der Einrichtung sowie die Mitarbeitenden und Betreuten kennenzulernen und diese Kenntnisse für seine Zwecke zu nutzen. Es ist denkbar, dass der mutmaßliche Täter eigene Gefühle als Begründung für sein Handeln herangezogen und in diesem Zusammenhang die Strukturen und Gegebenheiten der Einrichtung genutzt hat, um sein Ziel zu verfolgen und eine Beziehung zu der minderjährigen Bewohnerin anzubahnen. Dabei könnten typische Täterstrategien zum Einsatz gekommen sein. Losgelöst davon, ob entsprechende Überlegungen bereits vor der Einstellung bestanden oder sich erst im Verlauf seiner Tätigkeit entwickelten, wird deutlich, dass der mutmaßliche Täter die Zeit genutzt hat, die Einrichtung, ihre Abläufe sowie mögliche strukturelle Schwachstellen genau kennenzulernen. Unabhängig vom genauen Zeitpunkt und Ort der Tatplanung liegt der Fokus der folgenden Ausführungen darauf, die strukturellen Bedingungen zu analysieren, die das Zustandekommen der Taten begünstigt haben könnten.

Eine der ersten Wahrnehmungen des mutmaßlichen Täters dürfte gewesen sein, dass innerhalb der Einrichtung keine ausreichende Einigkeit unter den Mitarbeitenden bestand – weder in Bezug auf pädagogische Grundhaltungen noch hinsichtlich Strukturen, Aufgabenverteilungen und Verantwortungsbereichen, sowohl auf gesamtorganisationaler Ebene als auch innerhalb einzelner Bereiche. Auch das zu diesem Zeitpunkt gültige Leitbild ließ erkennen, dass die Perspektiven und Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Vordergrund standen, während die der betreuten Personen weniger deutlich hervorgehoben wurden. Dieser Eindruck konnte sich bei einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Leitbild verstärken. Die Einrichtung war – auch aus ihrer Entstehungsgeschichte heraus – als Lebensgemeinschaft konzipiert, in der das Wohl aller Beteiligten, unabhängig von ihrer jeweiligen Rolle oder Funktion, im Mittelpunkt stehen sollte. Der ursprüngliche Gründungsgedanke zielte somit weniger auf die Schaffung einer spezialisierten Einrichtung für Kinder und Jugendliche mit Unterstützungsbedarf, sondern vielmehr auf die Entwicklung eines gemeinschaftlichen Lebensortes. Dieser Ansatz scheint auch in den vergangenen Jahren im Leitbild weitgehend beibehalten worden zu sein.

Im Verlauf seiner Tätigkeit, insbesondere durch den Wechsel in den Wohnbereich, konnte der mutmaßliche Täter die Einrichtung und ihre Abläufe noch intensiver kennenlernen. Die von mehreren Mitarbeitenden im Rahmen der Evaluation beschriebenen strukturellen Unklarheiten und teilweise als unübersichtlich empfundenen Organisationsstrukturen könnten es ihm erleichtert haben, in dieser Situation mit ersten Formen des sogenannten Groomings zu beginnen.

Grooming Mitarbeitende

Ein erster Schritt bestand darin, Beziehungen aufzubauen und sich gegenüber Mitarbeitenden als verlässlich und unterstützend darzustellen. Darauf aufbauend folgte eine gezielte Strategie, die eigene Position durch die Übernahme unbeliebter Aufgaben sowie durch zusätzliche Dienste, insbesondere nachts und an Wochenenden, weiter zu stärken. Parallel dazu setzte ein Prozess der Bildung informeller Bündnisse ein. Mitarbeitende, die eine kritischere Haltung einnahmen, wurden im Team abgewertet, diskreditiert oder lächerlich gemacht; ihnen wurden pädagogische Kompetenzen abgesprochen oder sie wurden beschuldigt, Unwahrheiten zu verbreiten. Dieses Vorgehen trug dazu bei, kritische Stimmen zu isolieren und deren Glaubwürdigkeit zu untergraben. Die Rahmenbedingungen während der Corona-Pandemie wirkten dabei zusätzlich begünstigend. Die damit verbundenen Auflagen und Quarantäneregeln führten zu personellen Engpässen und außergewöhnlichen Arbeitssituationen. Insbesondere während längerer Dienste, in denen der mutmaßliche Täter allein für die Betreuung verantwortlich war, fehlten Möglichkeiten der Beobachtung und Kontrolle. Erkrankungen, Abordnungen in andere Gruppen sowie der allgemeine Personalmangel verstärkten diese Situation zusätzlich.

Grooming mutmaßliches Opfer

Gleichzeitig begann das Grooming des von ihm ausgesuchten Mädchens, welches er vermutlich bereits während seiner Schulzeit ins Auge gefasst hatte. Als „Heimkind“, dem die Liebe der eigenen Familie fehlte, war sie vermutlich, wie die meisten dieser Kinder, dankbar über jede Art von Zuwendung und Liebe, die ihr entgegengebracht wurde. Diese strukturelle Ausgangslage wird von Tätern, die gezielt nach potenziell vulnerablen Personen in Einrichtungen suchen, häufig ausgenutzt. So ist anzunehmen, dass auch in diesem Fall die betroffene Person in ihm eine Bezugsperson wahrnahm, die ihr besondere Aufmerksamkeit, Sympathie und Zuwendung entgegenbrachte – möglicherweise in einer Weise, die ihrem Bedürfnis nach Nähe und Anerkennung entsprach. Das damit verbundene Vertrauen wurde in gravierender Weise missbraucht.

Darüber hinaus beschuldigte der mutmaßliche Täter die betroffene Person gegenüber den Mitarbeitenden der Unwahrheit sowie des Stalkings. Auf diese Weise trug er dazu bei, Zweifel an ihrer Glaubwürdigkeit zu säen und ein entsprechendes Bild im Team zu verfestigen. Dies hatte zur Folge, dass ihren Schilderungen zunächst kein Vertrauen entgegengebracht wurde, als sie sich einer Mitarbeiterin sowie einer Freundin anvertraute. In der Folge wurde die Betroffene darin gehemmt, über die Grenzverletzungen und den Missbrauch zu sprechen. Erst nachdem der mutmaßliche Täter aus anderen Gründen zunächst freigestellt und später gekündigt worden war, eröffnete sich für sie die Möglichkeit, erneut über das Geschehen zu sprechen und sich ihrer Freundin anzuvertrauen. Dabei konnte sie ihre Aussagen durch Nachrichten auf ihrem Mobiltelefon belegen.

Nachdem der mutmaßliche Täter die Einrichtung nicht mehr betreten durfte, entfiel für die Betroffene die unmittelbare Angst vor weiteren Übergriffen. In der Folge wandte sich ihre Freundin mit den entsprechenden Belegen an die Vertrauensstelle, woraufhin dort eine Meldung aufgenommen und die Einleitung weiterer Schritte, einschließlich einer Anzeige bei der Polizei, veranlasst wurde.

Grooming Einrichtung

Ein vergleichbares Muster des Nicht-Ernstnehmens zeigte sich auch innerhalb des Teams. Eine Mitarbeiterin hatte den mutmaßlichen Täter gemeinsam mit der betroffenen Person in einer Toilettensituation beobachtet und dies der damaligen Leitung gemeldet. Diese Beobachtung wurde jedoch nicht weiterverfolgt, nicht als relevant eingeordnet und führte zu keinen erkennbaren Konsequenzen. Erst nachdem der mutmaßliche Täter nicht mehr in der Einrichtung tätig war, wurde der Meldung nachträglich Bedeutung beigemessen und sie entsprechend bearbeitet.

Die geschilderten Abläufe deuten darauf hin, dass die eingesetzten Strategien des mutmaßlichen Täters in weiten Teilen wirksam waren. Es gelang ihm offenbar, Zweifel zu streuen, das Team zu verunsichern und Wahrnehmungen zu relativieren. Dadurch entstand eine Situation, in der Hinweise nicht angemessen eingeordnet oder weiterverfolgt wurden.

Diese Dynamik verweist auf die Wirkung subtiler Einflussnahme und auf strukturelle Bedingungen, die eine klare Bewertung und Bearbeitung von Hinweisen erschwert haben.

2.5 Auswirkungen auf mutmaßliche Opfer, Mitarbeitende und Institution – Außenperspektive

Viele Kinder und Jugendliche in Einrichtungen wie Lauterbad bringen belastende biografische Erfahrungen mit, die häufig mit traumatischen Erlebnissen verbunden sind und einer entsprechenden Verarbeitung bedürfen. Umso mehr benötigt es eine liebevolle, dem Kind zugewandte Atmosphäre. Diese Ausgangslage hat der mutmaßliche Täter im Rahmen seiner Grooming-Strategien gezielt genutzt und dabei insbesondere die Situation des betroffenen Mädchens in den Fokus genommen. Im Rahmen der beschriebenen Dynamiken wurde der betroffenen Person vermittelt, sie sei besonders geschätzt und in besonderer Weise wahrgenommen. Auf dieser Grundlage konnte sich ein Vertrauen entwickeln – sowohl in die Umwelt als auch insbesondere in den mutmaßlichen Täter –, das für sie von großer Bedeutung gewesen sein dürfte. Erst zu einem späteren Zeitpunkt, möglicherweise nach längerer Dauer, wurde erkennbar, dass dieses Vertrauen ausgenutzt worden war.

Der Vertrauensbruch durch eine Person, die zugleich als Bezugsperson und potenzielles Vorbild fungierte, stellt für ein Kind eine tiefgreifende Erfahrung dar. Er kann mit erheblichen emotionalen Erschütterungen einhergehen und zur Entstehung oder Verstärkung traumatischer Belastungen beitragen – auch dann, wenn diese zunächst nicht vollständig wahrgenommen oder eingeordnet werden können. Gefühle von Enttäuschung und Wut über den erlebten Vertrauensmissbrauch können dabei eine zentrale Rolle spielen.

Besonders bedeutsam ist in diesem Zusammenhang, dass die betroffene Person bereits vorbelastende biografische Erfahrungen mitgebracht haben dürfte, die mit Beziehungsunsicherheiten verbunden sein können. Der erneute Vertrauensbruch sowie das zeitweise Nicht-Glauben ihrer Schilderungen können diese Verunsicherung zusätzlich verstärkt haben. Hinzu kamen einschneidende Veränderungen wie der Auszug aus dem gewohnten Umfeld bis hin zu einem Wechsel der Einrichtung. Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, dass es der betroffenen Person gelungen ist, die Ereignisse in Teilen zu verarbeiten und wieder erste Schritte in Richtung neuer Beziehungen zu gehen. Dies verweist auf vorhandene Ressourcen und Stärken, die es im weiteren Verlauf gezielt zu stabilisieren und zu fördern gilt.

Auch die Mitarbeitenden, insbesondere diejenigen, die dem mutmaßlichen Opfer aber auch dem Täter nahegestanden, sind traumatisiert. Im Zuge der Aufarbeitung kann die Erkenntnis entstehen, selbst in Formen psychischer Einflussnahme, Druck oder Ausnutzung eingebunden gewesen zu sein. Diese Einsicht ist mitunter schwer anzunehmen und wird teilweise auch abgewehrt. Die Situation geht häufig mit ausgeprägter Verunsicherung, Angst und Fassungslosigkeit einher, insbesondere angesichts der Tatsache, dass sich die Geschehnisse über einen längeren Zeitraum im unmittelbaren Umfeld ereignet haben, ohne dass sie in ihrer Tragweite erkannt wurden. Viele Mitarbeitende erleben in diesem

Zusammenhang Hilflosigkeit und Unsicherheit im Umgang mit den eigenen Wahrnehmungen und Reaktionen.

Diese Dynamik ist nachvollziehbar, da Wahrnehmung und Bewertung stark durch bestehende Überzeugungen geprägt sind. Wenn bestimmte Handlungen innerhalb einer vertrauten Gemeinschaft als nicht vorstellbar gelten, können entsprechende Hinweise übersehen oder nicht als solche eingeordnet werden. Die Erkenntnis, dass diese Annahmen nicht tragfähig waren, stellt für alle Beteiligten eine belastende Erfahrung dar. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, den weiteren Prozess gemeinsam zu gestalten und neue, reflektierte Formen des Miteinanders zu entwickeln.

Somit wird deutlich, dass nicht nur einzelne Mitarbeitende, sondern die ganze Einrichtung traumatisiert ist. Viele Menschen in der Einrichtung können die Geschehnisse bis heute nur schwer einordnen und nachvollziehen. Die Vorfälle sowie die daraus resultierende Spaltung innerhalb der Gemeinschaft haben zu einer erheblichen Verunsicherung geführt. Es zeigen sich unterschiedliche Perspektiven: Während einige die Vorwürfe zunächst nicht für möglich hielten, haben andere die Hinweise aufgegriffen, ernst genommen und zur weiteren Bearbeitung beigetragen. Letztere sehen sich dabei mitunter dem Vorwurf ausgesetzt, die Gemeinschaft belastet zu haben.

Für einen konstruktiven Umgang miteinander ist es erforderlich, diese unterschiedlichen Wahrnehmungen wechselseitig zu verstehen: Einerseits, dass bestimmte Entwicklungen aus damaliger Sicht nicht erkannt werden konnten, und andererseits, dass Hinweise aus fachlicher Verantwortung heraus aufgegriffen und bearbeitet werden mussten. Auf dieser Grundlage kann es gelingen, durch konsequente Präventionsarbeit und gezielte Maßnahmen zur Stärkung der Gemeinschaft Strukturen zu schaffen, die das Risiko von Gewalt durch Mitarbeitende nachhaltig reduzieren.

2.6 Auswirkungen auf mutmaßliche Opfer, Mitarbeitende und Institution – Innenperspektive*

In diesem Kapitel des Abschlussberichts legt der amtierende Vorstand seine Sichtweise zu den Auswirkungen des Vorfalls auf das mutmaßliche Opfer, die Einrichtung als Institution, die Kinder und Jugendlichen, die Eltern sowie die Mitarbeitenden im Institut dar.

Ende Januar 2024 wurde von der Mitgliederversammlung ein neuer Vorstand gewählt. Dabei fand eine komplette personelle Neubesetzung aller Vorstandsämter statt. Zu diesem Zeitpunkt war der Vorfall bereits seit Mitte November 2022 den Mitgliedern des vorangegangenen Vorstandes bekannt gewesen. In verschiedenen Settings war versucht worden, den Aufarbeitungsprozess in Gang zu bringen. Dies war jedoch auf Grund einer gestörten und von Intransparenz gekennzeichneten Kommunikation innerhalb der Leitung (ein Leitungsmitglied war gleichzeitig Vorstand) und zum damaligen Vorstand des Institutes Lauterbad sowie zur Beratungsstelle nicht gelungen und es drohte bei Übernahme des Vorstandsamtes Anfang 2024 die Schließung des Wohngruppenbereiches durch das

Landesjugendamt. Dieser Umstand war jedoch nicht nur dem Geschehen geschuldet, sondern auch dem, dass mit Bekanntwerden des Übergriffes gravierende Mängel in der Wohngruppenstruktur deutlich wurden. So bestand ein akuter Personalmangel und das bestehende Schutzkonzept sowie das Wohngruppenkonzept wurden als nicht ausreichend angesehen. Es entstand der Eindruck nach Außen, dass die Institution an einem Aufarbeitungsprozess nicht interessiert sei. Dies war jedoch nicht der Fall, denn in der Mitgliederversammlung wurde mit der Wahl des neuen Vorstandes auch ein einstimmiges Votum für den Aufarbeitungsprozess durch die Mitglieder des Vereines erneut bestätigt.

2.6.1 Auswirkungen auf das mutmaßliche Opfer

Nachdem sich die betroffene Person öffnen konnte und die sexuellen Übergriffe bekannt wurden, konnten zuvor beobachtete Verhaltensveränderungen durch die Mitarbeitenden im Kontext der Geschehnisse eingeordnet werden. Bereits im Vorfeld waren unter anderem eine erhöhte Unruhe, Ängstlichkeit, Unsicherheit sowie ein Leistungsabfall wahrgenommen worden.

Die Offenlegung führte zunächst zu einer spürbaren Entlastung, zugleich jedoch auch zu einer verstärkten inneren Unruhe. Fragen nach der eigenen Sicherheit sowie Schuldgefühle traten in den Vordergrund. Im Zuge der strafrechtlichen Anzeige war es erforderlich, die Erlebnisse erneut zu schildern, was für die betroffene Person mit erheblicher Belastung verbunden war. Gleichzeitig zeigte sich ein ausgeprägtes Bedürfnis, über das Erlebte zu sprechen. Im weiteren Verlauf verließ die betroffene Person das Institut vorzeitig und lebt derzeit in einer sozialtherapeutischen Einrichtung. Auf eigenen Wunsch hat sie bislang zwei Besuche im Institut unternommen und dabei den Kontakt zu vertrauten Jugendlichen und Mitarbeitenden gesucht.

2.6.2 Auswirkungen auf die Institution

Diese oben beschriebenen strukturellen und personellen Umstände führten verständlicherweise zu einer großen Irritation und einem großen Vertrauensverlust auf Seiten der einbezogenen Ämter wie der Heimaufsicht, dem Landesjugendamt, sowie Stadt- und Landkreis Kassel als Kostenträger der vollstationären Plätze. Durch einen Presseartikel wurde der Vorfall auch in der Öffentlichkeit bekannt. Inzwischen konnte die Kommunikation zu den betreffenden Stellen wesentlich verbessert werden. Vom Vorstand wurden umfangreiche Maßnahmen ergriffen. Es wurde eine Stellungnahme verfasst, der Aufarbeitungsprozess wurde zügig in Angriff genommen, das Schutzkonzept und die Konzeption überarbeitet, das Leitbild im Rahmen des neu ergriffenen Qualitätsmanagements (Wege zur Qualität) überarbeitet, eine neue Heimleitung eingesetzt und die Wohngruppenstrukturen neu geformt sowie in zahlreichen Telefonaten und Gesprächen mit den verschiedensten Ämtern und Beratungsstellen die gegenseitigen Positionen geklärt und in Übereinstimmung gebracht.

Auf Seiten der Kinder und Jugendlichen, die im Institut Lauterbad vollstationär leben, aber auch bei den externen Schülern, führte das Bekanntwerden des Vorfalles ebenfalls zu großen Irritationen. Ganz besonders betroffen waren diejenigen, die mit dem mutmaßlichen Opfer in derselben Wohngruppe lebten, in dieselbe Schulklasse gingen und/oder befreundet waren. Darüber hinaus beschäftigte der Vorfall – abhängig von den jeweiligen kognitiven Möglichkeiten – mehr oder weniger alle Betreuten im Institut Lauterbad. Es entstanden zahlreiche Fragen, wie beispielsweise: „Kann mir das auch passieren? Wem kann ich vertrauen? Muss ich mir alles gefallen lassen? Was ist erlaubt und was nicht? Fragen an die eigene Sexualität? Was ist ein Übergriff? Wie kann ich mich wehren? Wird der mutmaßliche Täter bestraft?“

Im Unterricht sowie in zahlreichen Einzelgesprächen wurde seitens der Lehrerschaft und der Mitarbeitenden der Wohngruppen versucht, diese Fragen zu beantworten und die Kinder und Jugendlichen in ihrem Bedürfnis nach Klärung ernst zu nehmen. Es wurde jedoch auch deutlich, dass insbesondere das Vertrauen der Jugendlichen in die Erwachsenen erschüttert war. Vermehrte Meldungen an die Vertrauensstelle verdeutlichen dies, sind zugleich jedoch positiv zu bewerten, da sie auf eine zunehmende kritische Auseinandersetzung mit dem gegenseitigen Handeln hinweisen.

Nachdem der Übergriff bekannt geworden war, wurde die Elternschaft zeitnah mittels eines Schreibens informiert. Die Pressemitteilung führte auch bei den Eltern zu erheblicher Irritation. Es entstanden unter anderem Fragen danach, ob das eigene Kind in der Einrichtung sicher sei und ob ein Verbleib weiterhin verantwortbar ist. Einige Eltern hinterfragten zudem die Leitung, da sie der Auffassung waren, dass diese ihrer Aufsichtspflicht gegenüber den Mitarbeitenden nicht ausreichend nachgekommen sei. Da jedoch nachvollziehbar dargelegt werden konnte, dass die Tat umgehend zur Anzeige gebracht und sofortige Maßnahmen zum Schutz des Opfers ergriffen wurden, konnte die Kommunikation mit den Eltern aufrechterhalten werden. Abmeldungen von Kindern aufgrund des Vorfalls erfolgten nicht.

2.6.3 Auswirkungen auf die Mitarbeiterschaft

Wie zuvor beschrieben setzte auch in der Mitarbeiterschaft durch Bekanntwerden des sexuellen Übergriffes eines Mitarbeiters auf eine Betreute eine erschütternde Irritation mit vielen Fragezeichen und einem hohen gegenseitigen Vertrauensverlust ein: „Wie konnte so etwas in der eigenen Einrichtung geschehen? Möchte ich hier überhaupt noch arbeiten? Könnte dies vielleicht nur die Spitze des Eisberges sein? Wer begeht noch Übergriffe? Wird von der Leitung etwas verschwiegen? Bin ich mitschuldig? Was ist hier erlaubt und was nicht? Stehe nicht auch im Verdacht? Hätte mir etwas eher auffallen müssen?“ Eine von Misstrauen geprägte Atmosphäre entstand.

Hinzu kam die Sorge, dass die Einrichtung geschlossen werden könnte und dadurch Arbeitsplätze verloren gehen. Der Gesprächsbedarf in der Mitarbeiterschaft war sehr groß und obwohl die klare Bereitschaft zur Aufarbeitung des Vorfalles bestand, kam der Prozess

nicht wirklich in Gang. Die Mitarbeiterschaft stand unter Schock und ganz besonders litten die unmittelbaren Kollegen des Täters. Alle hatten das Gefühl, unter Generalverdacht zu stehen und nicht mehr frei handeln zu können. Dieser Zustand konnte erst verbessert werden, nachdem die Leitungsstruktur verändert wurde. Mit Wahl des neuen Vorstandes wurden Bereichsleitungen eingesetzt und die Verknüpfung des Vorstandsamtes mit der Wohnbereichsleitung somit aufgelöst. Der Aufarbeitungsprozess wurde zügig in Gang gesetzt, die Vertrauensstelle personell aufgestockt und die Mitarbeiterschaft über diesen Prozess und die konzeptionelle Arbeit transparent informiert.

Innerhalb der Leitungsebene entstand zudem ein erheblicher Druck, da weitere Vorfälle möglichst verhindert werden sollten und gleichzeitig ein Übermaß an Aufgaben zu bewältigen war. Hinzu kam, dass aufgrund unzureichender Strukturen im Wohngruppenbereich, insbesondere durch fehlende Arbeitspapiere, ein umfassender Umstrukturierungsprozess eingeleitet werden musste, der zu einem erheblichen Arbeitsdruck führte. Gleichzeitig bestand innerhalb der Leitungsebene eine hohe Bereitschaft, diese Herausforderungen aktiv anzugehen und die Einrichtung in eine tragfähige Zukunft zu führen. Im Zuge des Aufarbeitungsprozesses wurde das Schutzkonzept neu gefasst, das Wohngruppenkonzept überarbeitet und strukturelle Veränderungen umgesetzt. Zudem wurde die Arbeit am Qualitätsmanagement wieder aufgenommen und ein neues Leitbild entwickelt.

2.7 Wahrnehmung des Klimas (Innen-* und Außenperspektive)

2.7.1 Innenperspektive

Zu Beginn der Aufarbeitung war im Institut – vornehmlich im Wohnbereich – eine Stimmung von Angespanntheit und Verunsicherung erlebbar. Insbesondere die Mitarbeitenden der Wohngruppe reagierten mit großer Betroffenheit und Fassungslosigkeit auf die gemeldeten Vorfälle. Viele stellten ihre eigene Arbeit sowie ihre fachliche Kompetenz grundlegend in Frage. Zudem entstand eine Atmosphäre des Generalverdachts innerhalb des Instituts, die alle Mitarbeitenden, insbesondere jedoch die männlichen, als potenzielle Täter erscheinen ließ. Dies führte zu erheblichem Misstrauen, Angst und Verunsicherung unter den Beschäftigten. Eine tiefe Trauer über die Vorkommnisse und das Leid der Schutzbefohlenen prägte die Stimmung im Wohnbereich.

Mit Beginn der Aufarbeitung und der Einbeziehung von Leitung, Mitarbeitenden sowie Schülern in die Evaluation veränderte sich das zuvor vorherrschende Erleben von Ohnmacht allmählich hin zu einem sich entwickelnden Gefühl von Selbstwirksamkeit. Über den Bearbeitungszeitraum und erfolgreiche Einzelgespräche kehrte langsam das Vertrauen in die Institution, die Mitarbeitenden und die Leitung zurück. Auch der Wechsel des Vorstands und der Wohnbereichsleitung brachte Ruhe in die verletzten Bereiche. Das neu gefasste Schutzkonzept sowie die Anpassung von Zuständigkeiten trugen zur Erhöhung der Sicherheit im Arbeitsbereich und insbesondere zum Wohl der Kinder und Jugendlichen bei.

Ein Halt gebender Rahmen konnte verabredet werden, welcher weiterhin ausgebaut werden muss, um das Vertrauen und die Sicherheit zunehmend zu stärken. Zudem wurden Fortbildungen vereinbart, die zur Stärkung der fachlichen Kompetenz der Mitarbeitenden beitragen.

Die Stimmung im Institut hat sich dahingehend geändert, als dass es wieder Zuversicht gibt. Zuversicht, nicht nur den Alltag zu bewältigen, sondern auch wachsam zu sein für eventuelle Übergriffe und Gewalt im Alltag. Die Sensibilisierung für Täterstrategien bis hin zu alltäglichen grenzüberschreitenden Verhaltensweisen wird nun im Alltag kontinuierlich verfolgt. Gleichzeitig wird ein transparenter und offener Umgang mit Fehlern und Fragen eingeübt. Die Arbeit, die das Institut und jede einzelne Mitarbeiterin bzw. jeder einzelne Mitarbeiter in diesem Zusammenhang zu leisten hat, ist als fortlaufender Prozess zu verstehen und wird nicht abgeschlossen sein. Gleichwohl besteht eine hohe Bereitschaft zur weiteren Professionalisierung, die den Blick auf die Zukunft wieder eröffnet, nachdem dieser durch die massiven Übergriffe im Wohnbereich über längere Zeit erheblich beeinträchtigt war. Bis eine Transformation in allen Bereichen vollständig umgesetzt ist, besteht weiterhin erheblicher Handlungsbedarf. Dennoch wurde ein erster wichtiger Schritt unternommen. Die Angst vor erneuten Übergriffen ist weiterhin vorhanden, auch wenn an klaren Abläufen und Zuständigkeiten gearbeitet wurde und wird. Darüber hinaus sind weitere Fortbildungen zu einschlägigen Themen geplant.

2.7.2 Außenperspektive

Zu Beginn der Aufarbeitungsphase war eine erhebliche Verunsicherung innerhalb der Einrichtung spürbar. Die Gemeinschaft war infolge der Vorkommnisse gespalten und von einem Gefühl der Hilflosigkeit geprägt. Die Ereignisse führten zu weitreichenden Veränderungen, sowohl auf personeller als auch auf struktureller Ebene. In der Folge waren viele Mitarbeitende orientierungslos, bestehende Strukturen zunächst unklar und wurden entsprechend nicht anerkannt. Alle Beteiligten sahen sich mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich neu zu positionieren, was unter den gegebenen Umständen nur eingeschränkt möglich war. Zudem war ein ausgeprägtes Misstrauen auf allen Ebenen wahrnehmbar. Es entstand der Eindruck, dass sich die Mitarbeitenden sowohl im schulischen als auch im Heimbereich gegenüber neuen, teilweise aber auch bestehenden Strukturen abgrenzen oder positionieren mussten.

Erst als allen Mitarbeitenden im Rahmen der Evaluation die Möglichkeit gegeben wurde, sich zu äußern und ihre Gedanken einzubringen – auch wenn sich weniger als die Hälfte der Gemeinschaft beteiligte –, zeigte sich allmählich eine Veränderung in der wahrgenommenen Stimmung in Lauterbad. Seitens des Leitungskreises wurde bereits mit dem Beschluss, eine Aufarbeitung zu initiieren, ein Schritt hin zu einem offenen Umgang mit den bestehenden Problemen in Lauterbad eingeleitet. Der Widerstand seitens vieler Kollegen erschwerte jedoch die Arbeit erheblich und machte es insbesondere schwierig zu akzeptieren, dass auch der Leitungskreis – trotz aller Bemühungen um Einbeziehung – in der Evaluation entsprechend wahrgenommen und bewertet wurde. Unabhängig davon war

und ist es weiterhin Aufgabe des vom Vorstand eingesetzten Leitungsteams, auch unbequeme Entscheidungen zu treffen, die möglicherweise nicht im Interesse der Mitarbeitenden liegen, jedoch im Sinne der betreuten Kinder und Jugendlichen sowie der gesamten Einrichtung erforderlich sind.

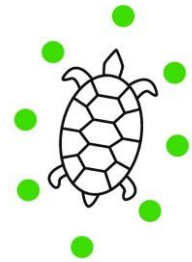
Es war daher zwingend erforderlich – und wird auch von außen entsprechend wahrgenommen –, bestehende Strukturen neu zu fassen, weiterzuentwickeln und zu verändern sowie diese in einem gemeinsam erarbeiteten Leitbild festzuhalten. Auch wenn dieses neue Fundament derzeit noch nicht in allen Bereichen gefestigt ist, zeigt sich bereits, dass es zunehmend an Stabilität gewinnt und somit in der Lage ist, die neu geschaffenen Strukturen langfristig zu tragen.

3. Evaluation

Fachstelle Süd für Gewaltprävention im Bundesverband Anthropoi

Zeitraum: 1./2. Juli 2024

Durchführende: Monika Fischer-Langenbein



Vorwort

Im Rahmen der Aufarbeitung verschiedener, der Fachstelle Mitte gemeldeter Vorfälle von sexualisierter Gewalt, Gewalt und Grenzverletzungen wurde die Fachstelle Süd am 15.2.2024 damit beauftragt, in der Einrichtung Institut Lauterbad, die Aufarbeitung insbesondere der stattgefundenen sexualisierten Gewalt zu übernehmen und in dessen Rahmen eine Evaluation der Einrichtung durchzuführen.

Im Institut Lauterbad wurde frühzeitig der Idee nachgegangen, (sexualisierter) Gewalt präventiv zu begegnen. Ab dem Jahr 2014 wurde ein Gewaltpräventionskonzept und damit verbunden eine Vertrauensstelle implementiert. Das verwendete Konzept entwickelte Ketelaars im Zusammenwirken mit Anthropoi Schweiz (vgl. Ketelaars/Spalinger 2018). Anthropoi Deutschland übernahm sowohl das Gewaltpräventionskonzept von Ketelaars als auch deren Ideen zur Einbindung des Konzepts in überregionale Verbandsstrukturen. So finden sich in Lauterbad ebenso wie in vergleichbaren anthroposophischen Einrichtungen in Deutschland und der Schweiz die Ordnungsprinzipien der regionalen „Fachstellen“, der „Vertrauensstellen“ vor Ort und die Einbindung in eine verbandliche „Selbstverpflichtung“. Die Vertrauensstelle in Lauterbad ist also eingebunden in die beratende Organisation der Fachstelle Mitte des Bundesverbandes Anthropoi.

Um eine Innenperspektive der betrieblich Verantwortlichen auf die Strukturen und „Logiken“ der in Lauterbad feststellbaren sexualisierten Gewaltpraktiken zu gewinnen, bietet es sich an, eine Evaluation durchzuführen. Es soll ermittelt werden, welche Formen sexualisierter Gewalt in Lauterbad festzustellen sind und ob es in Lauterbad weitere Betroffene von sexualisierter Gewalt gibt. Ebenso soll die Wirksamkeit des Gewaltpräventionskonzeptes und der Vertrauensstelle untersucht werden. Zu diesem Zweck sollen Personen befragt und Dokumente unter Einhaltung des Datenschutzes ausgewertet werden.

Das Evaluationsdesign basiert auf den aktuellen Evaluationsstandards der Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit, die von der Deutschen Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) entwickelt wurden.

Vorgehensweise:

Im Rahmen der Evaluation soll der Frage nachgegangen werden, warum das momentane Gewaltpräventionskonzept im Institut Lauterbad nicht wirksam genug war, um den gemeldeten Vorfällen (präventiv) zu begegnen?

Hierzu sollen verschiedene Gruppen der Einrichtung anhand der von der Fachstelle festgelegten Kriterien befragt werden.

Diese Gruppen sind:

- a. Vorstand
- b. Leitungen
- c. Vertrauensstelle
- d. Mitarbeitende der Schule
- e. Mitarbeitende im Wohnbereich
- f. Unterstützende Dienste
- g. Lernende
- h. Betreute

Die für die Erstellung des Fragebogens relevanten Kriterien korrelieren auch mit dem Kompendium zur Gewaltpräventionsarbeit des Bundesverbandes Anthropoi.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

1 Präventionsarbeit in der Einrichtung

1.1 Stelle

1.2 Organisation und Zuständigkeit zum Thema Gewaltprävention

1.3.1 Die Betreuten betreffend

1.3.2 Die Mitarbeitenden betreffend

1.3.3 Die Angehörigen betreffend

2 Professioneller Umgang mit Grenzverletzungen und Gewaltvorfällen

3 Wirkungszusammenhänge

3.1 Allgemein / die Gewaltprävention oder Institution betreffend

3.2 Die Betreuten betreffend

3.3 Die Mitarbeitenden betreffend

3.4 Die Leitung betreffend

4 Vorfälle

4.1 Gemeldete Vorfälle an die Fachstelle Mitte

4.2 Die Bearbeitung der Meldungen

4.3 Abschlussfragen

5 Ergebnisse und Empfehlungen

1 Präventionsarbeit in der Einrichtung

1.1 Stelle

Aktuell gibt es zwei Beauftragte für die Stelle der Gewaltprävention. Beide haben ihren Arbeitsbereich in der Schule. Eine Vertrauensstelleninhaberin ist seit drei Jahren in der Vertrauensstelle tätig, die zweite erst seit einem halben Jahr. Sie haben die Grundausbildung beim Bundesverband absolviert und nehmen an den jährlichen Fortbildungen und Interventionstreffen teil. Seit Bestehen der Vertrauensstelle in Lauterbad gab es mehrere Wechsel der Stelleninhaber.

1.2 Organisation der Zuständigkeit zum Thema Gewaltprävention

Die Vertrauensstelle war bislang mit einem Deputat von sieben Wochenstunden ausgestattet; dieses wurde auf 17 Stunden erweitert. Ein weiterer Mitarbeitender ist hinzugekommen. Der Vertrauensstelle steht ein eigenes Büro mit PC, Telefon, Briefkasten, Aktenschränken sowie Klingel für schriftliche oder persönliche Meldungen und Anfragen der Lernenden und Betreuten zur Verfügung. Zudem ist der Vertrauensstelle ein jährliches Budget in Höhe von 2.000 € zugewiesen. Arbeitsmaterialien wie Literatur, Filme, Figuren zur Präventionsarbeit sind in geringem Maß vorhanden. Das Büro kann zudem für alle Gespräche und Meldungen genutzt werden. Es gibt feste Sprechzeiten, die den meisten Mitarbeitenden bekannt sind. Da die beiden Kolleginnen jedoch nahezu in Vollzeit im schulischen Bereich tätig sind, sind sie zwar vor Ort präsent, in akuten Fällen jedoch häufig nur eingeschränkt erreichbar.

Auch den Schülern sind sowohl die Personen als auch der Raum der Vertrauensstelle bekannt; die Sprechzeiten eher weniger. Die Schüler haben bei der mündlichen Befragung geäußert, dass sie es bevorzugen, zu den zuständigen Mitarbeitern, anstatt zur Vertrauensstelle zu gehen. Eine Stellenbeschreibung liegt vor; deren Überarbeitung und Anpassung an die aktuellen Gegebenheiten ist im Zuge der Aufarbeitung vorgesehen. Dies betrifft ebenfalls die Dokumentations- und Meldeformulare der Vertrauensstelle. Das Leitbild der Einrichtung soll im Herbst 2024 neu erarbeitet werden und Aspekte der Gewaltprävention berücksichtigen. Auch die Homepage wird entsprechend überarbeitet, da dort bislang keine Informationen zur Gewaltprävention erkennbar oder beschrieben sind.

Es liegt ein Gewaltpräventionskonzept vor, welches im Jahr 2024 von der Leitung überarbeitet wurde und sich an das Kompendium des Bundesverbandes anlehnt. Das überarbeitete Konzept sowie das Kompendium sind der Einrichtungsleitung bekannt, den Mitarbeitenden jedoch weniger, da sie bislang nicht in ausreichendem Maße veröffentlicht wurden (z. B. auf der Homepage oder im Qualitätshandbuch), sodass sie für alle zugänglich und verbindlich einsehbar sind. Eine Selbstverpflichtung der Einrichtung liegt vor. Ein Flyer für die Vertrauensstelle soll im Herbst erarbeitet werden. Ein Ampelplakat (Risikotool) oder vergleichbare Instrumente zur Einschätzung von Mitwirkungsgraden sind bislang nicht

vorhanden. Handlungsleitlinien liegen vor, bedürfen jedoch im Zuge des Aufarbeitungsprozesses einer Überarbeitung.

Sowohl für die Mitarbeitenden (faX) wie auch für die Lernenden (pro Familia) gab es bisher Fortbildungen und Infoveranstaltungen zum Thema Gewalt und Sexualität. Diese werden aber von den Mitarbeitenden für die Zukunft noch viel intensiver und häufiger gewünscht. Weitere Organe im Kontext Beschwerdemanagement sind die Ombudsstelle und die Klassensprecher der Klassen für die Lernenden.

1.2.1 Die Lernenden und Betreuten betreffend

Da es sich bei Lauterbad um eine Schule mit angeschlossenem Wohnheim handelt, stehen Erziehung und Pädagogik deutlich im Vordergrund. Die Mitarbeitenden im Wohnbereich sind jedoch bestrebt, den Kindern und insbesondere den Jugendlichen – soweit dies ohne Verletzung der Aufsichtspflicht möglich ist – Selbst- und Mitbestimmung zu ermöglichen (Fragebögen Mitarbeitende: ca. 40 % der Freizeit sind selbstbestimmt). Bei den Jugendlichen wird auch die sexuelle Selbstbestimmung thematisiert. Laut den Fragebögen verfügen jedoch nur etwa 20 % über Kenntnisse ihrer entsprechenden Rechte. Sowohl in der Befragung als auch in den ausgefüllten Fragebögen äußerten rund 30 % der Jugendlichen die Einschätzung, weder über sich selbst bestimmen noch an Entscheidungen zur Freizeitgestaltung mitwirken zu können.

Die Schule wird demgegenüber als Lernort wahrgenommen und grundsätzlich auch als solcher akzeptiert, auch wenn sie gelegentlich negativ bewertet wird. Informationen zu ihren Rechten erhalten die Schüler über die Mitarbeitenden der Schule und des Wohnbereichs sowie über die Vertrauensstelle.

1.2.2 Die Mitarbeitenden betreffend

Die Arbeitsverträge müssen im Zuge der Aufarbeitung überprüft und insbesondere im Hinblick auf Gewaltprävention und Selbstverpflichtung überarbeitet werden. Derzeit bestehen nach Angaben von 75 % der Mitarbeitenden keine Sanktionen, wenn Vorgaben des Präventionskonzepts nicht eingehalten oder die Selbstverpflichtung nicht unterzeichnet wird; 25 % der Mitarbeitenden geben an, dass entsprechende Verpflichtungen nicht verbindlich sind. 40 % der Mitarbeitenden sind zudem der Auffassung, dass Fortbildungen nicht verpflichtend sind. Lediglich 25 % der Mitarbeitenden laden die Vertrauensstelle zu Teambesprechungen ein.

1.2.3 Die Angehörigen betreffend

Zu den Angehörigen besteht weitgehend ein guter Kontakt. Das Thema Gewalt wird lediglich nach Vorfällen mit den direkten Angehörigen besprochen.

2 Professioneller Umgang mit Grenzverletzungen und Gewaltvorfällen

Für sexuelle Übergriffe und Gewaltvorkommen gibt es Meldebögen und beschriebene Meldewege, die den Mitarbeitenden bekannt sein sollten. Es liegen Handlungsleitlinien im Falle von Gewalt vor, die aber dringend einer Überarbeitung bedürfen, um klarere Strukturen und Verläufe darzustellen. Einige Konflikte und Gewaltmeldungen werden von der Vertrauensstelle aufgenommen und bei Bedarf gemeinsam mit der Leitung bearbeitet sowie an die Fachstelle für Gewaltprävention gemeldet und gegebenenfalls dort beraten. Es kommt auch vor, dass die Vertrauensstelle Meldungen an die Leitung weiterleitet, um diese dort gemeinsam zu beraten; die weitere Bearbeitung erfolgt anschließend jedoch ohne weitere Einbindung der Vertrauensstelle. Andere Meldungen gehen direkt an einzelne Leitungspersonen und werden von diesen zum Teil ohne Kenntnis der Vertrauensstelle bearbeitet.

So auch im letzten Fall eines sexuellen Übergriffs: Dieser wurde erst nach mehreren Wochen durch eine Schülerin bei der Vertrauensstelle gemeldet und konnte erst dann entsprechend bearbeitet werden, obwohl bereits Monate vor dem offiziellen Bekanntwerden eine Meldung einer Mitarbeiterin an die Wohnbereichsleitung erfolgt war. Grundsätzlich besteht das Ziel darin, Konflikte möglichst gemeinsam zu klären und zu schlichten. Jeder bearbeitete Fall wird protokolliert und unter Einhaltung der Datenschutzbestimmungen gespeichert; eine einheitliche Regelung zur Dokumentation besteht jedoch nicht. Die Vertrauensstelle agiert deeskalierend und bemüht sich auch um die Nachsorge, was jedoch häufig aufgrund begrenzter zeitlicher Ressourcen nicht umgesetzt werden kann. Infolgedessen erfolgt derzeit überwiegend eine Intervention nach eingetretenen Vorfällen, während für eine intensive präventive Arbeit bislang keine ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stehen.

3 Wirkungszusammenhänge

In der Regel wird die Zielerreichung einer Maßnahme von mehreren unterschiedlichen Faktoren beeinflusst. In der vorliegenden Befragung wurden die Beziehungen, die die Arbeit der Gewaltprävention beeinflussen – sowohl fördernd als auch hemmend –, als bedeutsam eingestuft. Dies betrifft insbesondere die Beziehungen der Vertrauensstelleninhaberinnen und der Mitarbeitenden zur Leitung, zur übrigen Mitarbeiterschaft sowie zu den Schülern.

In dem Bewusstsein, dass es eine erhebliche Herausforderung darstellt, im Rahmen der Evaluation alle denkbaren Wirkungsmechanismen und Beziehungsketten in ihrer Gesamtheit zu erfassen, wurde angenommen, dass hinter diesen Zusammenhängen eine Aussage zur Einrichtungs- und Umgangskultur in Lauterbad steht, insbesondere im Hinblick auf Informationsflüsse, Transparenz, Entscheidungsprozesse und vergleichbare Aspekte.

3.1 Allgemein / die Gewaltprävention und die Institution betreffend

Das ursprüngliche Gewaltpräventionskonzept wurde von der Vertrauensstelle erarbeitet und vom damaligen Vorstand und den Leitungen überarbeitet. Das Konzept ist, wie bereits erwähnt, nur einem kleinen Teil der Mitarbeitenden tatsächlich bekannt; dies gilt auch für die aktuellen Handlungsleitlinien. Vom Kompendium Gewaltprävention haben viele Mitarbeitende bislang noch keine Kenntnis.

Die Vertrauensstelle wird von vielen Mitarbeitenden als schwer erreichbar wahrgenommen; zudem wird die Kommunikation teilweise als schwierig beschrieben. Feste Sprechzeiten sind kaum vorhanden, sodass viele Gespräche informell und kurzfristig stattfinden und selten geplant werden. Daraus ergeben sich folgende Erwartungen an die Vertrauensstelle: eine höhere Professionalität, mehr Zeit für Gespräche, eine aktivere Einbindung durch Einladungen in die Teams sowie eine bessere Erreichbarkeit der Vertrauensstelleninhaberinnen und -inhaber. Gewünscht werden tragfähige Konzepte, mehr Erfahrung und Fachlichkeit sowie ein klareres Auftreten und eine höhere Bekanntheit der Vertrauensstelle. Darüber hinaus besteht der Bedarf an mehr zeitlichen Ressourcen, um Konzepte und Leitlinien zu überarbeiten, sowie an stärkerer Unterstützung durch die Leitung und umfassender Aufklärung zum Thema Gewalt. Ebenso werden eine zügigere Bearbeitung von Anliegen, schnellere Beratung und ein rascheres Handeln erwartet.

Die allgemeine Kommunikationskultur in Lauterbad wurde von den Befragten zum einen als offen-freundlich und sachlich-fachlich beschrieben, zum anderen jedoch als sehr schwierig, verängstigt, unprofessionell, unorganisiert, ohne Wertschätzung und schlecht bezeichnet. Die Lehrerkonferenz wird als schwierig und wenig strukturiert beschrieben. Diese Wahrnehmung deckt sich auch mit der Einschätzung der Fragestellerin, was jedoch vermutlich auch der Situation geschuldet war, in der alle Teilnehmenden ausdrücklich dazu aufgefordert waren, neben positiven Aspekten auch bestehende Missstände anzusprechen.

Ein transparenter Umgang mit Prozessen wird überwiegend nicht wahrgenommen. Das derzeit unbesetzte Schulsekretariat wird insbesondere im Hinblick auf die Weitergabe von Informationen als sehr problematisch eingeschätzt. Die Strukturen wurden von unklar und autoritär, hierarchisch bis in seltenen Fällen auch als verwahrlost beurteilt. Nur wenige konnten eine Klarheit in den Strukturen erkennen. Das Betriebsklima wird von den Mitarbeitenden derzeit je nach Team unterschiedlich bewertet und reicht von angespannt über von Konkurrenzdenken geprägt und durch Frustration aufgrund wahrgenommener Ungleichbehandlung belastet bis hin zu schwierig oder schlecht. Insbesondere zwischen Mitarbeitenden und Leitung sowie zwischen der Schule und den Mitarbeitenden des Wohnbereichs wird ein hohes Maß an Frustration geäußert.

3.2 Die Lernenden / Betreuten betreffend

Den Betreuten ist nicht durchgängig klar, an wen sie sich im Falle eines Gewaltvorfalls wenden können. Erst auf gezieltes Nachfragen benennen sie die Vertrauensstelle als mögliche Anlaufstelle für Fragen im Zusammenhang mit Gewalt. Gleichzeitig äußern sie die Einschätzung, dass die Vertrauensstelle in solchen Fällen ohnehin keine wirksamen Maßnahmen ergreife. Für die Lernenden sind bislang keine sichtbaren Reaktionen oder Veränderungen erkennbar. Daher werden vor allem die Klassenlehrkräfte und die Betreuerinnen und Betreuer, von einigen auch die Leitung, als Ansprechpersonen benannt. Im Zusammenhang mit der Nennung eines neuen Mitglieds der Vertrauensstelle äußerten einige, dass sie sich künftig eher an die Vertrauensstelle wenden würden. Dies deutet darauf hin, dass die Vertrauensstelle zwar grundsätzlich bekannt ist, bislang jedoch nicht als bevorzugte Anlaufstelle genutzt wird.

Wechsel von Mitarbeitenden werden von den Betreuten als sehr schwierig wahrgenommen. Unklare oder nicht vorhandene Regeln sind für sie nicht zu verstehen, was zu einer Verunsicherung der Betreuten führt. Dies gilt auch für Konflikte zwischen Lehrkräften, die vor den Betreuten ausgetragen werden. Bei Gewalt unter den Lernenden wünschen diese sich klare und nachvollziehbare Regeln. Zudem besteht der Wunsch, so akzeptiert und angenommen zu werden, wie sie sind. Die Lernenden äußern darüber hinaus die Einschätzung, dass Lehrkräfte zum einen nicht ausreichend zuhören und sich zum anderen in Situationen einmischen, in denen sie die Angelegenheiten lieber eigenständig klären würden. Wird seitens der Lehrkräfte bei Konflikten zwischen den Betreuten selbst körperlich eingegriffen, wird dies als eskalationsfördernd wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund wünschen sich die Lernenden mehr Vertrauen sowie eine stärkere Anerkennung ihrer Fähigkeiten (weitere Wünsche der Betreuten siehe Anhang).

3.3 Die Mitarbeitenden betreffend

Die Mitarbeitenden würden es sehr begrüßen, wenn die Leitungsebene und der Vorstand schwierige Themen gemeinsam mit ihnen erörtern und sie in Entscheidungsprozesse einbeziehen würden. Von vielen Seiten wird bemängelt, dass es keine Begegnung auf Augenhöhe gibt. Die Mitarbeitenden fühlen sich bei Entscheidungsfindungen nicht mitgenommen, vermissen zeitnahe Informationen und bemängeln, dass man vor vollendete Tatsachen gestellt wird und immer wieder Sprechverbot auferlegt bekommt. Dies hat zu einer allgemeinen Verunsicherung des Kollegiums geführt.

Wertschätzung für ihre Arbeit wird von allen Befragten gewünscht, bislang jedoch überwiegend nicht oder nur innerhalb der jeweiligen Teams wahrgenommen. Auf die Frage nach weiteren Wünschen wurden insbesondere mehr Gleichberechtigung, eine kooperative Zusammenarbeit, fachliche Kompetenz und Handlungsfähigkeit sowie Unterstützung bei der Konzeptarbeit genannt. Zudem besteht der Wunsch, dass Probleme ernst genommen und auf Fragen sowie Anliegen der Mitarbeitenden eingegangen wird.

Darüber hinaus wird der deutliche Wunsch geäußert, die bestehenden unprofessionellen und stark persönlich geprägten Strukturen gemeinsam zu überwinden und ein professionelles Arbeiten sowie ein professionelles Miteinander zu etablieren.

3.4 Die Leitung betreffend

Die Mitarbeitenden der Leitungsebene beschreiben die Zusammenarbeit mit dem aktuellen Vorstand als offen und konstruktiv. Auch schwierige Themen können aus ihrer Sicht angesprochen werden. Gespräche mit Mitarbeitenden oder Angehörigen werden bei Bedarf durch den Vorstand unterstützt oder begleitet. Zudem finden regelmäßige Treffen statt.

Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit der Vertrauensstelle wünschen sich Leitung und Vorstand einen regelmäßigeren und intensiveren Austausch. Leitung und Vorstand schätzen ihre Unterstützung und ihr Vertrauen gegenüber der Vertrauensstelle auf einer Skala von 0 bis 10 mit einem Wert von 9 ein. Demgegenüber geben die Vertrauensstelleninhaberinnen einen Wert von 6 an, die Mitarbeitenden der Schule Werte zwischen 5 und 8, die Mitarbeitenden des Wohnbereichs einen Wert von 5 und der begleitende Dienst einen Wert von 8. Die Vertrauensstelle wünscht sich von der Leitung insbesondere mehr Transparenz, klare Strukturen und Zuständigkeiten sowie mehr Orientierung und Handlungssicherheit. Zudem wird eine klare Haltung gegenüber den Mitarbeitenden als erforderlich angesehen.

Die Mitarbeitenden der Einrichtung wünschen sich einen verbesserten, insbesondere von Augenhöhe geprägten Kontakt zum Vorstand und zur Leitungsebene sowie eine größere Transparenz. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem folgende Wahrnehmungen geäußert: Die Leitung zeige kein ausreichendes Wohlwollen gegenüber der Arbeit der Mitarbeitenden, übe insbesondere im Wohnbereich übermäßig Macht aus, und es fehle an Räumen für einen offenen Austausch über Probleme. Zudem werde ein ehrlicher Dialog als nicht möglich erlebt. Weiterhin wird ein mangelnder professioneller Blick sowie eine fehlende beziehungsweise unzureichend ausgeprägte Fehlerkultur kritisiert.

Einige Mitarbeitende, insbesondere aus dem Bereich der unterstützenden Dienste, äußern sich hingegen auch positiv zur Zusammenarbeit mit dem Vorstand und der Leitung. Die genannten Aussagen stellen lediglich einen Ausschnitt der Rückmeldungen dar, vermitteln jedoch ein Bild der aktuellen Stimmung und des Betriebsklimas in Lauterbad. Auf die Frage nach weiteren Wünschen an die Leitung und den Vorstand wurde wiederholt der Wunsch nach mehr Transparenz seitens der gesamten Leitungsebene und des Vorstands geäußert. Wertschätzung und Anerkennung der geleisteten Arbeit sowie der fachlichen Kompetenz der Mitarbeitenden würden zu einem verbesserten Betriebsklima beitragen. Dies gilt ebenso für eine gleichberechtigte Behandlung aller Mitarbeitenden in sämtlichen Bereichen, einschließlich der Vergütung, sowie für eine angemessene Wahrnehmung der individuellen Persönlichkeiten mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen.

4 Vorfälle

4.1 Gemeldete Vorfälle an die Fachstelle Mitte

Seit Januar 2018 wurden zwei Vorfälle an die Fachstelle Mitte gemeldet. Dabei handelte es sich in beiden Fällen um Übergriffe von Mitarbeitenden gegenüber Betreuten im Bereich sexualisierter Gewalt. Fälle von Gewalt von Betreuten gegenüber Mitarbeitenden oder untereinander wurden nicht gemeldet. Darüber hinaus wurde die Fachstelle informell über zwei weitere Gewaltvorkommnisse (physische Gewalt von Mitarbeitenden gegenüber betreuten Jugendlichen) in Kenntnis gesetzt. Da seitens der Vertrauensstelle keine Jahresberichte an die Fachstelle übermittelt wurden, konnte die tatsächliche Anzahl von Vorfällen dort nicht umfassend erfasst werden.

Nach dem letzten gravierenden Vorfall wurde zunächst die Fachstelle Mitte um Unterstützung gebeten. Im Anschluss wurden die Fachstelle Süd sowie die Fachstelle faX aus Kassel zur Unterstützung und gemeinsamen Aufarbeitung hinzugezogen und beauftragt, sowohl die sexualisierte Gewalt aufzuarbeiten als auch eine Evaluation durchzuführen, um auf dieser Grundlage weitere Schritte festzulegen. Da die Fachstelle faX ihre Zusammenarbeit bereits vor deren Beginn aufgekündigt hatte, wurde entschieden, M. Fischer-Langenbein mit der Aufarbeitung zu beauftragen, unterstützt durch die Fachstelle Mitte (Harald Sossalla) im Hintergrund.

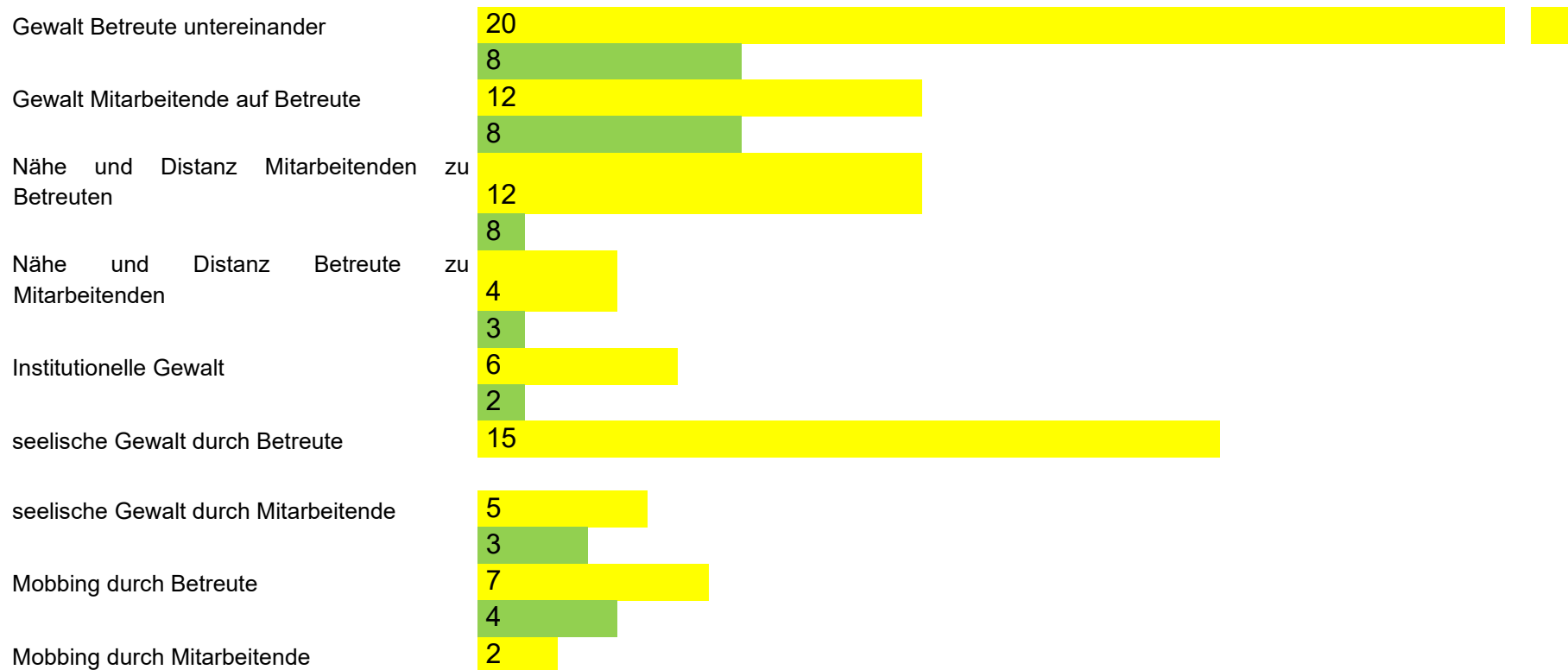
Die Häufigkeit der Meldungen zeigt auf, dass weder die Mitarbeitenden noch die Betreuten in der Thematik Gewalt, Sexualität und Selbstbestimmung ausreichend geschult sind. Auch wird deutlich, dass die Strukturen der Einrichtung dringend einer Veränderung, Neugestaltung und Klärung bedürfen.

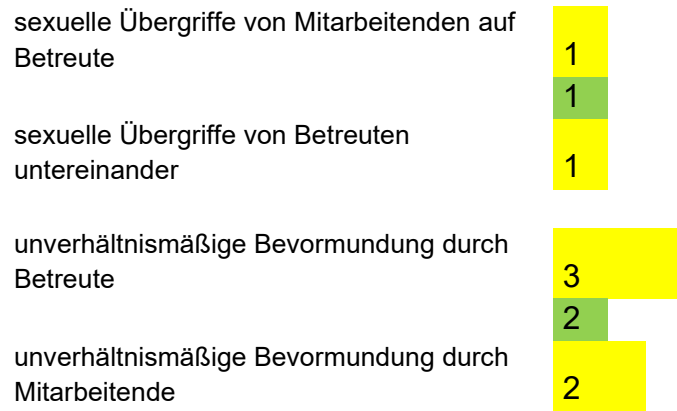
Gemeldete Vorfälle bei der Vertrauensstelle in den letzten 2 Jahren

Im folgenden Diagramm sind alle Meldungen abgebildet, welche im Zeitraum Mitte 2022 bis Mitte 2024 durch Betreute oder Mitarbeitende bei der Gewaltpräventionsstelle eingegangen sind. Die Zahlen stammen aus der Dokumentation der Vertrauensstelleninhaberinnen. Seitens der Angehörigen erfolgten keine Meldungen. Selbstmeldung zu eigenem Fehlverhalten gab es ebenfalls keine.

Vorfalldiagramm

Von Mitte 2022 bis Mitte 2024





von Betreuten gemeldete Vorfälle

von Mitarbeitenden gemeldete Vorfälle

Abbildung: Gemeldete Vorfälle im Rahmen der Gewaltpräventionsarbeit im Institut Lauterbad Zeitraum: Mitte 2022 bis Mitte 2024.

Wie der Grafik zu entnehmen ist, lässt die Anzahl der Meldungen durch die Betreuten darauf schließen, dass die bestehenden Meldewege grundsätzlich genutzt werden. Unter Berücksichtigung der eingeschränkten Erreichbarkeit der Vertrauensstelle für einige Betreute sowie der bestehenden Vorbehalte, diese aufzusuchen, ist davon auszugehen, dass die tatsächliche Anzahl der Meldungen noch höher liegen könnte.

Ebenfalls zu ersehen ist, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeiten der Meldestelle weit weniger nutzten. Die Betreuten suchen die Gewaltpräventionsstelle im Verhältnis zu den Mitarbeitenden 2,3-mal häufiger auf, um Gewaltvorfälle zu besprechen. Es wurden 12 Gewalthandlungen von Mitarbeitenden auf Betreute von Betreuten gemeldet.

Acht Gewalthandlungen von Mitarbeitenden gegenüber Betreuten wurden durch Mitarbeitende selbst gemeldet. In den weiteren vier Fällen, die von Betreuten gemeldet wurden, haben die betroffenen Mitarbeitenden ihr eigenes Fehlverhalten möglicherweise nicht erkannt und daher keine Meldung bei der Vertrauensstelle vorgenommen. Es ist jedoch auch möglich, dass es sich um unterschiedliche Fälle handelt; in diesem Fall wäre der Anteil nicht gemeldeter Vorfälle durch Mitarbeitende entsprechend höher einzuschätzen.

Die Meldungen zu unverhältnismäßiger Bevormundung können als Hinweis darauf verstanden werden, dass eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema Selbst- und Mitbestimmung angezeigt ist, beispielsweise im Rahmen von Fortbildungen für Mitarbeitende sowie auch für die Betreuten.

4.2 Die Bearbeitung der Meldungen

Die gemeldeten Fälle wurden zwar vor Ort bearbeitet, dokumentiert, an den vorgesehenen Stellen gemeldet und die notwendige Beratung eingeholt, jedoch ist ersichtlich, dass es immer noch eine große Unsicherheit in den Verfahrenswegen gibt. Fälle, die an die Leitung weitergeleitet wurden, wurden nicht gemeinsam mit der Vertrauensstelle bearbeitet, sondern ohne deren weitere Einbindung übernommen. Ein Informationsfluss darüber, wie mit diesen Fällen weiter verfahren wurde oder werden sollte, fand nicht statt. Dies führt zu Unsicherheiten in der Arbeit der Vertrauensstelle und erzeugt Frustration aufgrund fehlender Wertschätzung der geleisteten Arbeit sowie mangelnder Anerkennung ihrer fachlichen Qualität. Auf die Frage nach häufigen Auslösern für Grenzverletzungen und Gewaltvorfälle benannten die Vertrauensstelleninhaberinnen insbesondere Krisensituationen und Überforderung. Darüber hinaus wurden Unwissenheit und Unachtsamkeit genannt, ebenso wie egoistische Motive, persönliche Überzeugungen und Untätigkeit. Auch Teamdynamiken wurden als wesentlicher Einflussfaktor hervorgehoben.

Die Antworten der übrigen Befragten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Bei den Betreuten werden insbesondere Krisensituationen, Überforderung, Unwissenheit, Unachtsamkeit sowie egoistisches Interesse als häufige Auslöser genannt.

Bei den Mitarbeitenden werden vor allem Überforderung und Unwissenheit, darüber hinaus auch Unachtsamkeit, egoistisches Interesse sowie Untätigkeit und bestimmte Teamdynamiken benannt. Nur ein geringer Anteil der Befragten nennt zudem Überzeugungen als möglichen Grund für Gewalt, wobei dieser Anteil etwa 10 % beträgt.

4.3 Abschlussfragen

Auf die Frage, was für eine gelingende Bearbeitung des Themas Gewalt in Lauterbad künftig erforderlich ist, äußerten die verschiedenen befragten Personen und Gruppen folgende Bedarfe:

Übergreifend wird von allen Befragten gewünscht, dass die Vertrauensstelle stärker präsent ist, ihre Bedarfe klar kommuniziert und über die Befugnis verfügt, verbindliche Maßnahmen anzuordnen. Zudem wird ein erhöhter zeitlicher Rahmen für die Präventionsarbeit, einschließlich Prävention, Intervision und Nachsorge, als notwendig erachtet. Darüber hinaus werden die Einrichtung einer vollen Stelle für Gewaltprävention sowie eine weitere Professionalisierung der Vertrauensstelle gefordert. Als weitere Voraussetzungen werden Ausdauer, Offenheit und eine stärkere fachliche Qualifikation genannt. Ebenso werden eine Reduzierung von Überforderung sowie eine organisatorische Neuaufstellung der Vertrauensstelle als erforderlich angesehen. Schließlich wird die Notwendigkeit klarer Strukturen im Vorgehen hervorgehoben.

Alle Gruppen äußern den Wunsch nach einem verbesserten Betriebsklima, der Vermeidung von Gewalt sowie einer kooperativeren Zusammenarbeit mit Vorstand und Leitungsebene. Darüber hinaus werden mehr Offenheit, Interesse, Respekt, Wahrnehmung, Auseinandersetzung, Mitwirkung sowie ein verlässlicher Informationsfluss von allen Beteiligten, insbesondere jedoch von der Leitung, gefordert.

Von der Leitung erwarten die Mitarbeitenden insbesondere mehr fachliche Kompetenz und Handlungsfähigkeit, Unterstützung, Gespräche auf Augenhöhe, Gleichberechtigung, Offenheit, einen transparenten Informationsfluss sowie Wertschätzung und Anerkennung. Zudem werden Fortbildungen und Beratungsangebote von allen Gruppen als erforderlich angesehen.

Die Vertrauensstelle äußert neben dem Bedarf nach mehr zeitlichen Ressourcen für die Präventionsarbeit den Wunsch, dass Gewaltprävention stärker im Alltag der Einrichtung verankert wird. Zudem soll die Vertrauensstelle nicht als Ort der Sanktionierung genutzt werden, indem Betreute beispielsweise nach ausgeübter Gewalt dorthin geschickt werden. Von den Mitarbeitenden wünscht sich die Vertrauensstelle mehr Wertschätzung, eine

stärkere Inanspruchnahme ihrer Angebote sowie einen intensiveren Austausch. Auch seitens der Leitung wird eine stärkere Unterstützung und Anerkennung vermisst.

Der Vorstand erwartet von der Vertrauensstelle tragfähige Konzepte, eine kontinuierliche Persönlichkeitsentwicklung sowie eine höhere fachliche Qualifikation. Von den Gremien und den Mitarbeitenden werden eine klare Einbindung, Akzeptanz und Interesse erwartet.

Als besonders dringlich wurde von den meisten Gruppen der Wunsch nach mehr Offenheit, Ehrlichkeit, Wertschätzung und gegenseitigem Verständnis innerhalb der Einrichtung geäußert. Zudem besteht der Bedarf, Konflikte sowie Konkurrenzdenken – insbesondere zwischen den Mitarbeitenden des Schul- und Wohnbereichs, aber auch insgesamt untereinander – zu reduzieren.

5 Ergebnisse und Empfehlungen

- **Für die Arbeit im Bereich der Gewaltprävention sollte die Vertrauensstelle über ein erweitertes Zeitbudget verfügen und durch eine weitere geeignete, kompetente und qualifizierte Person ergänzt werden. Gemeinsam sollen Präventionsarbeit geleistet, Vorkommnisse und Meldungen bearbeitet sowie deren Nachsorge sichergestellt werden. Eine interne Aufgabenteilung innerhalb der Vertrauensstelle wird als sinnvoll erachtet.**

Bei strafrechtlich relevanten Vorfällen wird dringend empfohlen, eine Interventionsgruppe zu bilden. Diese sollte aus einer Person der Vertrauensstelle, je nach Fall einer Person aus der Leitung – die zugleich die Einrichtung nach außen vertritt und den Informationsaustausch mit der übrigen Leitung sowie dem Vorstand sicherstellt – sowie einer externen Fachperson (z. B. Fachstelle Mitte oder faX) bestehen. Diese Gruppe übernimmt die zentrale Fallbearbeitung und entscheidet über das weitere Vorgehen. Der Schwerpunkt der Arbeit der Vertrauensstelleninhaber sollte auf der Prävention liegen. Gleichzeitig sollte der Nachbereitung von Vorfällen künftig ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet werden, da diese dazu beitragen kann, strukturelle Problemlagen, etwa im Bereich des Opferschutzes, besser zu erkennen. Derzeit wird die eigentliche Präventionsarbeit, also die Vorsorge, nur in unzureichendem Umfang umgesetzt. Vor diesem Hintergrund wird eine aktive und verbindliche Präventionsarbeit im Rahmen von Bildungsangeboten für Mitarbeitende sowie für Schüler ausdrücklich empfohlen. Ohne entsprechende Maßnahmen ist davon auszugehen, dass weder die Mitarbeitenden noch die Betreuten eine ausreichende Sensibilisierung im Umgang mit Risiken und Schutzkonzepten entwickeln; bestehende Gefahren bleiben dadurch möglicherweise unerkannt.

- **Bei strafrechtlich relevanten Vorfällen fehlt es den Stelleninhabern noch an Rechtssicherheit.**

Es sind Handlungskonzepte für den Umgang mit Mitarbeitenden und Klienten zu entwickeln, die strafbare Handlungen begangen haben. In diesem Zusammenhang sollten auch konkrete Sanktionen festgelegt werden, die bei Verstößen von Mitarbeitenden gegen die Selbstverpflichtung greifen.

- **Der Austausch und eine kollegiale Beratung in Organen und Gremien der Einrichtung könnten die Präsenz der Präventionsarbeit erhöhen und die Akzeptanz der Mitarbeitenden stärken.**

Die Notwendigkeit hierfür zeigt sich sowohl in den häufigen Rückmeldungen von Mitarbeitenden und Betreuten, die die Vertrauensstelle als nicht ausreichend präsent wahrnehmen, als auch darin, dass die Möglichkeit, die Vertrauensstelleninhaber in Teams einzuladen, bislang nur selten genutzt wird beziehungsweise teilweise nicht genutzt werden möchte.

- **Die Veröffentlichung von Präventions- und Schutzkonzepten, z. B. auf der Homepage bekräftigen das Anliegen, ein sicherer Ort sein zu wollen und wirkt abschreckend auf potenzielle Täter.**
- **In diesem Sinne sollte auch ein eindrücklicher und übersichtlicher Flyer auf das eigene Präventionskonzept hinweisen und Personen, Räume und Erreichbarkeiten der Vertrauensstelle allgemein und leicht verständlich bekannt machen.**
- **Hürden, die die Erreichbarkeit der Gewaltpräventionsstelle für die Betreuten erschweren, sollten abgebaut werden.**
- **Die Gewaltpräventionsstelle muss arbeitsfähig ausgerüstet werden (Budget, Material, Dokumentationsvorlagen, Ampelplakat etc.).**
- **Es sind Grundlagen, Konzepte, Aufgabenbeschreibungen und Handlungsleitlinien sowie Informationsmaterial zu erarbeiten. Zudem sollten erkennbare Veränderungen, beispielsweise im Leitbild, umgesetzt werden.**
- **Die Angehörigen sollten verbindlich in die Präventionsarbeit einbezogen werden.**
- **Für die notwendige Nachsorge von Vorfällen sollte ein Handlungskonzept erarbeitet werden.**
- **Für Fort- und Weiterbildungen sowie für die Erarbeitung von Konzepten sollte externe Unterstützung hinzugezogen werden, um einer Betriebsblindheit vorzubeugen.**

- **Ein offenes und klares Vertrauensverhältnis zwischen der Leitungsebene und den Mitarbeitenden der gesamten Einrichtung stellt eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen einer gewaltfreien Arbeit dar.**

Die Beziehung zur Leitungsebene wird als belastet beschrieben und wirkt sich hemmend auf die Arbeit der Mitarbeitenden aus. Eine unzureichende Mitwirkung und Transparenz in Prozessen sowie Unklarheiten im Umgang mit Meldewegen und dem Informationsfluss zwischen Leitung und Mitarbeitenden, verbunden mit einer emotionalisierten Kommunikation, wirken zusätzlich belastend und erschweren einen professionellen Umgang in der Arbeit mit den Betreuten. Schwierige und zerrüttete Verhältnisse führen in der Regel nicht zu einer konstruktiven Zusammenarbeit. Wahrgenommener Machtmissbrauch, fehlende Wertschätzung und Unsicherheiten hinsichtlich der Zukunft tragen zu Unzufriedenheit und Ängsten unter den Mitarbeitenden bei, die sich auch auf die begleiteten Betreuten übertragen können.

- **Hier bedarf es künftig einer ausreichenden Abstimmung, eines gegenseitigen Zuhörens und Verstehen-Wollens sowie einer wertschätzenden Haltung zwischen den beteiligten Akteuren.**
- **Eine Klärung durch Supervision sowie eine strukturbezogene Beratung wird dringend empfohlen. Diese sollte so gestaltet werden, dass ihre Umsetzung nachhaltig gesichert ist und nicht – wie bereits in der Vergangenheit mehrfach geschehen – ohne nachhaltige Wirkung bleibt.**

Die Beteiligung und Federführung der Fachstelle Süd wurde von allen Beteiligten und Befragten als entlastend und sich sorgend empfunden.

- **Der begonnene Prozess sollte daher auch weiterhin durch die Fachstelle Süd begleitet werden, bis die Aufarbeitung der sexuellen Übergriffe abgeschlossen ist, einschließlich aller damit verbundenen konzeptionellen, strukturellen und verfahrensbezogenen Veränderungen, die in Lauterbad erforderlich sind, einschließlich der Überarbeitung des Leitbildes und der Homepage.**

Dies kann das Vertrauen in eine weitere positive Gestaltung des Prozesses stärken. Das Erleben, in der Situation nicht allein gelassen zu werden und über eine unabhängige Ansprechperson zu verfügen, kann zu größerer individueller Offenheit und damit zu mehr Klarheit in der Wahrnehmung bestehender Prozesshemmnisse beitragen.

Augsburg, 21.08.2024

4 Fehleranalyse*

Folgend soll ein Versuch der Fehleranalyse unternommen werden.

Betrachtet man den Zeitraum vor der Tat, so kann man zu dem Schluss kommen, dass Fehler im Führungsstil der pädagogischen Leitungen stattgefunden haben. Trotz Hinweisen aus der damaligen Schulleitung wurde der Mitarbeiter, der im Rahmen seiner Erzieherausbildung im Schulbereich als ungeeignet entlassen wurde, im Wohnbereich als pädagogischer Mitarbeiter eingesetzt. Der konflikthafte Austausch zwischen den pädagogischen Leitungen führte dazu, dass der Täter weiterhin eingesetzt wurde. Männliche Mitarbeitende waren knapp, sodass aus dieser Situation heraus übersehen wurde, dass der betreffende Mitarbeiter für die Tätigkeit ungeeignet war. Das Argument des vermeintlichen Vorteils seines Geschlechts überwog dabei. Zudem fehlten wirksame Kontrollmechanismen sowie klare Handlungsstrukturen und verbindliche Anweisungen für die Mitarbeitenden in den Wohngruppen. Aufgrund einer aus der Not heraus gestalteten Tagesstruktur konnten mögliche Auffälligkeiten zudem nicht ausreichend sichtbar werden.

Es hätte beispielsweise hinterfragt werden können, warum sich wiederholt derselbe Mitarbeiter für eher unattraktive Dienstzeiten zur Verfügung stellte, in denen er allein mit den Betreuten war. Eine strukturierte Dienstplanung durch die Gruppenleitung hätte verhindern können, dass diese nach Zufall oder individueller Präferenz erfolgt. In dieser Konstellation verfügte der Täter über ausreichend Zeit und Raum, seine Tat vorzubereiten. Eine engere Zusammenarbeit der Gruppenmitarbeitenden hätte zudem zu einer verbesserten Kontrollfunktion im Sinne von Transparenz beitragen können. Offenbar konnten zeitgleich Arbeitsweisen stattfinden, die nicht in eine abgestimmte Zusammenarbeit mündeten und daher kritisch zu hinterfragen gewesen wären. Die Tat ist mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht zufällig entstanden, sondern das Ergebnis einer längerfristigen Vorbereitung, die dem Täter ein möglichst sicheres Handeln ermöglichen sollte. Die Darstellung des mutmaßlichen Opfers als „behindert und unglaubwürdig“ könnte Teil dieser Strategie gewesen sein. Insgesamt verfügte der Täter über weitreichende Gestaltungsspielräume innerhalb seines Verantwortungsbereichs. Offensichtlich führten insbesondere Personalknappheit und hohe Krankenstände dazu, dass auf die Einsatzbereitschaft des Täters nicht verzichtet wurde.

Ein weiterer, wenn auch subjektiver, jedoch potenziell bedeutsamer Faktor liegt in der unreflektierten Haltung der Wohnbereichsleitung gegenüber den eigenen Mitarbeitenden. Es kann nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass ausschließlich von einem positiven Verhalten ausgegangen werden kann. In der Vergangenheit entstand teilweise der Eindruck, dass Mitarbeitende ohne ausreichende Einarbeitung eingesetzt wurden und sich in ihren Aufgaben erproben konnten. In Verbindung mit dem ursprünglichen Gründungsgedanken, wie er im früheren Leitbild verankert war, ergibt sich zudem der Eindruck, dass der eigentliche Auftrag der Arbeit zeitweise in den Hintergrund trat und die Belange der Mitarbeitenden stärker gewichtet wurden als die der Betreuten und Lernenden. Ein konsequenter Schutzgedanke war dabei nicht ausreichend erkennbar. Darüber hinaus fehlte es offenbar an einer angemessenen professionellen Distanz, sodass sich teilweise

eine problematische Nähe zwischen Betreuenden und Betreuten entwickelte, die alle Mitarbeitenden einschloss.

Es handelt sich hierbei keineswegs um eine Entschuldigung, jedoch um einen belastenden Umstand: Während der Corona-Phase könnten sich die Handlungsmöglichkeiten des Täters zusätzlich erweitert haben. Es ist daher nicht auszuschließen, dass in diesem Zeitraum weitere Übergriffe stattgefunden haben, die bislang nicht bekannt geworden sind.

Im schulischen Bereich ist positiv hervorzuheben, dass zahlreiche Mitarbeitende Kontakt zum mutmaßlichen Opfer hatten und dadurch letztlich zur Aufdeckung der Tat beitragen konnten. Gleichzeitig bewertete die Klassenlehrerin die konkreten Schilderungen des mutmaßlichen Opfers zunächst als Fantasie und maß ihnen keine ausreichende Bedeutung bei. Dies kann auch als Hinweis darauf verstanden werden, dass langjährig tätige Mitarbeitende im Umgang mit sogenannten Tabuthemen nicht ausreichend geschult waren und sich entsprechend unsicher fühlten. Letztlich begab sich das Klassenteam gemeinsam mit dem mutmaßlichen Opfer zur damaligen, nur eingeschränkt ausgestatteten Vertrauensstelle. Eine neu eingesetzte Mitarbeiterin erstattete anschließend gemeinsam mit dem mutmaßlichen Opfer Anzeige bei der Polizei. Auch sie äußerte im Nachgang, dass sie sich unzureichend vorbereitet gefühlt habe und unsicher sei, ob ihr Vorgehen angemessen gewesen sei. In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass die Leitungsebenen ihrer Verantwortung nur unzureichend nachgekommen sind und Aufgaben delegiert wurden, ohne eine entsprechende Begleitung sicherzustellen.

Zusammenfassend lassen sich folgende zentrale Fehlerquellen benennen:

„HARTE FAKTEN“

- unzureichende Kontrollmechanismen bei der Auswahl und dem Einsatz von Mitarbeitenden
- unzureichende Kontrollmechanismen durch fehlende Verantwortliche im Gruppendienst/Wohnbereich
- unzureichende Schulung der Mitarbeitenden im Umgang mit sexualisierter Gewalt
- unzureichend ausgeprägte professionelle Haltung im Berufsfeld, insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung von Nähe und Distanz
- fehlende beziehungsweise nicht ausreichend handlungsfähige Instanz einer Vertrauensstelle als Stabsstelle
- Strukturschwächen durchgängig in allen Bereichen
- unklare Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

„WEICHE FAKTEN“

- wenig Partizipationsmöglichkeiten von Betreuten
- unreflektierte Haltung verantwortlicher Mitarbeitender, die überwiegend von einem positiven Menschenbild ausgeht

- ausgeprägter Freiheitsanspruch der Mitarbeitenden bei gleichzeitig unzureichender Verantwortungsübernahme
- fehlende Verbindlichkeit und Systematik beim Einsatz pädagogischer Mitarbeitender
- mangelnde Struktur und Verbindlichkeit in der Planung

5 Empfehlungen Abschlussbericht

Die Mitglieder des Aufarbeitungskreises haben sich offen, ehrlich und proaktiv am Aufarbeitungsprozess beteiligt. Angefragte Unterlagen wurden bereitgestellt. Auch schwierige Fragen wurden offen beantwortet und die Termine von allen Beteiligten weitestgehend ermöglicht.

Die Bereitschaft, mit allen Mitarbeitenden klärende Gespräche zu führen, war jederzeit gegeben, unabhängig von der jeweiligen Schwierigkeit der Situation. Im Rahmen der Aufarbeitung konnten zahlreiche strukturelle und organisatorische Veränderungen, insbesondere im Bereich der Gewaltprävention, umgesetzt beziehungsweise neu entwickelt werden. Dazu zählen unter anderem ein neues Leitbild, die Überarbeitung der Homepage, klarere Aufgabenverteilungen mit entsprechender Verantwortungszuordnung, die im neuen Organigramm abgebildet sind, ein überarbeitetes Gewaltpräventionskonzept einschließlich Anlagen und Handlungsleitlinien, ein angepasstes Betreuungskonzept, die Einführung eines Verhaltenskodex sowie personelle Veränderungen innerhalb der gesamten Einrichtung. Dies alles konnte nur in Zusammenarbeit mit dem gesamten Kollegium geschehen, das sich zur Erarbeitung neuer Ziele und Organisationsstrukturen wieder neu finden musste.

Vor dem Hintergrund der bisher erarbeiteten Grundlagen empfehlen die Verantwortlichen der Fachstelle Mitte und Süd folgendes: Die Organisation Institut Lauterbad sollte zeitnah die bestehende Gewaltpräventionsarbeit stabilisieren und weiter professionalisieren. Hierzu gehört insbesondere eine inhaltliche Ausdifferenzierung der Vertrauensstelle in die Bereiche Prävention und Intervention. Die Präventions- und Interventionsarbeit richtet sich dabei gleichermaßen an Betreute, Eltern sowie Mitarbeitende der Einrichtung und muss auch die Leitungsebene einbeziehen. Im Umgang mit sexualisierter Gewalt ist zudem auf klare Zuständigkeiten sowie eine enge Kooperation zwischen Leitungsebene und den Stelleninhaberinnen und -inhabern zu achten.

Die Konzeption zur Gewaltprävention und -intervention wird allen Beschäftigten sowie den Angehörigen bekannt gemacht und nachhaltig sowie partizipativ in der Einrichtung verankert. Innerhalb der Einrichtungsstruktur wird die Gewaltpräventionsarbeit dauerhaft etabliert, sichtbar gemacht und gesichert, beispielsweise durch Verankerung im Leitbild, auf der Homepage, im Organigramm, durch Informationsmaterialien wie Flyer sowie durch geeignete Räumlichkeiten. Hierzu gehört auch die Einrichtung eines festen, zentralen und niedrigschwellig erreichbaren Anlaufortes mit klar geregelten Kontaktzeiten und verschiedenen Zugangswegen. Die Einrichtungsleitung trägt die Verantwortung dafür, dass eine Kultur des gewaltfreien Umgangs und der Achtsamkeit verbindlich umgesetzt wird, unter anderem durch Selbstverpflichtungserklärungen, Schulungen bei Neueinstellungen sowie entsprechende Informationspflichten. Darüber hinaus ist ein sexualpädagogisches Konzept zu entwickeln.

Des Weiteren sollten langfristig folgende Aspekte berücksichtigt und weiterentwickelt werden: themenspezifische Fortbildungen für Mitarbeitende und Betreute, eine kontinuierliche Weiterqualifizierung sowie Supervision für die Vertrauensstelleninhaber, die

Sicherstellung ausreichender zeitlicher Ressourcen, die Teilnahme an Teamgesprächen und Konferenzen, die Zusammenarbeit mit Fachstellen sowie Kooperationen mit externen Anbietern und die Einbindung rechtlicher Beratung. Mittel- und langfristig sollte die Organisation von Lauterbad strukturelle und kulturelle Veränderungen einleiten, die zur Überwindung gewaltfördernder Strukturen beitragen. Dies bedeutet konkret, dass weiterhin an der Veränderung von – unabhängig von ihrer tatsächlichen Ausprägung – von Mitarbeitenden wahrgenommenen Machtstrukturen gearbeitet werden muss. Zudem sollten in den vergangenen Jahren entstandene informelle Netzwerke durch gezielte Gemeinschafts- und Beziehungsarbeit aufgelöst werden.

Nur ein ehrlicher, offener und zugleich mutiger Umgang miteinander kann nachhaltige Veränderungen ermöglichen. Auch wenn dabei nicht in allen Fragen Einigkeit erzielt wird, können zumindest Akzeptanz und Verständnis gefördert werden – einschließlich für notwendige Kontrollmechanismen, auf die nicht verzichtet werden kann. Mit der Arbeit an einem neuen Leitbild wurde bereits ein entsprechender Prozess angestoßen, der eine gute Grundlage dafür bietet, in den kommenden Jahren wieder zu mehr Stabilität innerhalb der Gemeinschaft zu gelangen. Die kontinuierliche Qualitätsentwicklung sollte dabei weiterhin im Vordergrund stehen. Sind sich die Verantwortlichen jedoch nicht einig oder unterstützen die ausführenden Mitarbeitenden in ihren Aufgabenbereichen nicht ausreichend, kann die Organisation in ihrer Funktionsfähigkeit beeinträchtigt werden. Uneinigkeit und negative Stimmungen wirken sich auf die gesamte Gemeinschaft aus und können ein Klima begünstigen, das Gewalt fördert.

Es bedarf klarer Aufgaben- und Stellenbeschreibungen mit dazugehörigen Verantwortlichkeiten, um von allen Mitarbeitenden akzeptiert und wahrgenommen zu werden. Durch eine strukturierte Gremienarbeit und klare Delegationen sollte eine gute gemeinschaftliche Zusammenarbeit gefördert werden, um der Einrichtung die Umsetzung der im neuen Leitbild festgelegten Ziele und Aufgaben nachhaltig zu ermöglichen. Zur Sicherstellung dieser Entwicklung wird empfohlen, eine jährliche Überprüfung im Sinne eines Audits durchzuführen, sowohl im Bereich der Gewaltprävention als auch hinsichtlich der organisatorischen Strukturen der Einrichtung. Auf diese Weise kann weiteren Gewaltvorfällen wirksam vorgebeugt werden.

6 Nachsorge*

Mit Nachsorge wird hier die psychosoziale Unterstützung beschrieben, die sowohl die betroffenen Kinder und Jugendlichen als auch die Mitarbeitenden in den betroffenen Wohngruppen kurz- oder langfristig erfahren haben, um die traumatischen Gewaltereignisse zu verarbeiten.

6.1. Betroffene / mutmaßliche Opfer

In den Unterlagen zu den drei bekannt gewordenen Fällen im Zeitraum von 2013 bis 2022 sind Maßnahmen dokumentiert, die zumindest in den ersten beiden Fällen von der Wohnbereichsleitung in Zusammenarbeit mit der Heimaufsicht unverzüglich umgesetzt wurden. So wurde im ersten Fall im Rahmen eines Runden Tisches unter Beteiligung der Angehörigen des mutmaßlichen Opfers vereinbart, den betreffenden Mitarbeiter umgehend freizustellen und nach seinem Geständnis ein sofortiges Hausverbot zu verhängen. Zudem wurde eine psychologische Begleitung des mutmaßlichen Opfers durch den Deutschen Kinderschutzbund sichergestellt sowie eine Beratung durch die Kasseler Zeugen- und Opferhilfe veranlasst. In allen drei Fällen wurden Strafanträge gestellt und Anzeigen erstattet. Nach der Trennung von mutmaßlichem Täter und Opfer durch die Freistellung des Mitarbeiters wurde darüber hinaus geklärt, ob das mutmaßliche Opfer weiterhin in der Wohngruppe verbleiben möchte und kann. Im jüngsten Fall wurden die Übergriffe erst bekannt, nachdem das mutmaßliche Opfer diese geschildert hatte, zu einem Zeitpunkt, als der mutmaßliche Täter die Einrichtung bereits verlassen hatte. Auch hier erhielt das mutmaßliche Opfer unverzüglich Unterstützung durch eine Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin. Die Strafanzeige wurde vom mutmaßlichen Opfer in Begleitung einer Mitarbeiterin der Vertrauensstelle sowie durch die damalige gesetzliche Betreuerin erstattet.

Die beiden weiblichen mutmaßlichen Opfer sind wenige Wochen nach Bekanntwerden der Vorfälle in anderen Einrichtungen der Sozialtherapie untergekommen. Bei dem männlichen mutmaßlichen Opfer hat man sich nach eingehender Beratung zunächst für einen Verbleib in der vertrauten Umgebung entschieden. Zwischenzeitlich ist der Jugendliche aber auch in einer anderen sozialtherapeutischen Einrichtung untergekommen.

Aus damaliger Sicht hat man mit dem Hinzuziehen der externen Beratung durch Heimaufsicht, Fachberatung und der fachärztlichen therapeutischen Versorgung die Betroffenen so gut wie möglich unterstützt. Erst im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Fachberatungsstelle für sexualisierte Gewalt faX Kassel im Jahr 2023 wurde mit dem Hinweis auf die Möglichkeit, eine Unfallanzeige zu erstatten, ein weiterer wesentlicher Bestandteil der Nachsorge bekannt. Die entsprechenden Meldungen der sexuellen Übergriffe als Unfall für die Geschädigten erfolgten jedoch – auch bedingt durch zahlreiche personelle Wechsel in der Heimleitung – erst im Zuge der Aufarbeitung im Jahr 2025.

Die Unfallkasse Hessen verwies nach Prüfung der eingereichten Unterlagen auf das Opferentschädigungsgesetz, da sich die Übergriffe nicht in der Waldorf-Förderschule,

sondern in den Wohngruppen des Instituts ereignet hatten. Anspruchsberechtigt sind Personen, die eine vorsätzliche Gewalttat erlitten haben. Infolgedessen haben wir nun die Opfer über die mögliche Antragstellung über die Hessischen Versorgungsämter bzw. über das Fallmanagement im Sozialen Entschädigungsrecht und deren Beratungs- und Unterstützungsangebote informiert.

Dadurch besteht für die Geschädigten die Möglichkeit, auch künftig individuelle ärztliche Beratungen, Heil- und Krankenbehandlungen sowie psychotherapeutische Hilfen in Anspruch zu nehmen. Erschwerend für die zeitverzögerte Meldung war, dass Tatbestände und Zeiträume teilweise unzureichend dokumentiert waren oder die entsprechenden Unterlagen an verschiedenen Orten aufbewahrt wurden. Zudem führte die Fluktuation von Leitungskräften im Wohngruppenbereich in Verbindung mit fehlenden Übergaben dazu, dass kein Gesamtüberblick vorhanden war und dieser erst im Rahmen der Aufarbeitung rekonstruiert werden musste. Zudem mussten die Datensätze der Geschädigten aktualisiert und ergänzt werden, da diese infolge von Umzügen an andere Lebensorte zwischenzeitlich verändert oder nicht mehr gepflegt worden waren. Neben den Unfallmeldungen beziehungsweise den Anträgen auf Leistungen für Gewaltopfer wurde im Aufarbeitungskreis auch geprüft, inwieweit die betreuten Kinder und Jugendlichen aus der betroffenen Wohngruppe in den Prozess einbezogen und angehört werden können.

In diesem Zusammenhang wurden durch die derzeitige Wohnbereichsleitung gemeinsam mit Frau Fischer-Langenbein von der Fachstelle Gewaltprävention des Bundesverbandes Anthropoi Gesprächsangebote an betroffene sowie an in derselben Wohngruppe betreute Kinder und Jugendliche und ehemalige Bewohnerinnen und Bewohner unterbreitet. Darüber hinaus wurde im Aufarbeitungskreis erörtert, inwieweit die Einrichtung den Geschädigten – im Sinne einer Form des Ausgleichs – unterstützende Maßnahmen anbieten kann. So wurde beispielsweise Kontakt zur aktuellen Einrichtung einer Geschädigten aufgenommen und vereinbart, die Kosten für Reitstunden zu übernehmen, da der Umgang mit Tieren als unterstützend für ihr Wohlbefinden eingeschätzt wird.

6.2. Mitarbeitende

In allen Fällen erhielten die Mitarbeitenden die Möglichkeit einer individuellen Beratung durch externe Fachkräfte verschiedener Fachstellen. Die betroffene Wohngruppe im ersten bekannt gewordenen Fall im Jahr 2013 wurde intensiv durch Frau Kolshorn von der Fachberatungsstelle „Frauennotruf Göttingen“ begleitet. Aus dieser Begleitung entwickelte sich eine Fortbildungsreihe für das gesamte Kollegium im Rahmen der bundesweiten Fortbildungsoffensive zur Stärkung der Handlungsfähigkeit in Prävention und Intervention von Mitarbeitenden der Kinder- und Jugendhilfe zur Verhinderung sexualisierter Gewalt.

In der Folge wurde in Kooperation mit der Fachstelle Mitte für Gewaltprävention des Anthropoi Bundesverbands anthroposophisches Sozialwesen gemeinsam mit der Vertrauensstelle ein Schutzkonzept entwickelt. Zudem wurden unter Beteiligung der Mitarbeitenden und mit fachlicher Begleitung Ablaufpläne, insbesondere für den

Wohnbereich, erarbeitet und konkretisiert. Diese sollten Sicherheit im Umgang mit Verdachtsmomenten im Zusammenhang mit möglichen Missbrauchsfällen gewährleisten.

Im jüngst bekannt gewordenen Fall aus dem Jahr 2022 entstand über die Heimaufsicht der Kontakt zu der faX Beratungsstelle. Der Verein gegen sexualisierte Gewalt in Kassel e.V. wurde am 8.9.2020 in Kassel gegründet. Die damalige Wohngruppenleitung entsandte auf Grundlage dieser Empfehlung Mitarbeitende aus der betroffenen Wohngruppe zu der zentral gelegenen Beratungsstelle und bezog auch die Vertrauensstelle in die Vorgänge ein. Für die Beratungsstelle waren jedoch weder die Wohngruppenleitung noch der Vorstand unmittelbar als verantwortliche Instanzen erkennbar. Durch diese Delegationsprozesse kam es zu Irritationen, sodass die Zusammenarbeit schließlich beendet wurde.

Zwischenzeitlich fanden weiterhin hilfreiche und aufklärende Schulungen, beispielsweise zu Täterprofilen, für die Mitarbeitenden im Institut statt. Die Beratungsstelle steht den Mitarbeitenden darüber hinaus weiterhin zur Verfügung. Neben der allgemeinen Beratung durch externe Fachberatungsstellen besteht auch die Möglichkeit interner Unterstützung. Die entsprechend geschulte Vertrauensstelle wurde personell erweitert und ist aufgrund ihrer kontinuierlichen Präsenz kurzfristig, barrierefrei und weitgehend jederzeit erreichbar. Für besonders belastete Mitarbeitende wurden zudem individuelle psychologische Unterstützungsangebote, unter anderem über die zuständige Berufsgenossenschaft, bereitgestellt. Diese bietet Hilfen wie psychologische Unterstützung, psychotherapeutische Beratung oder die Inanspruchnahme von Trauma-Ambulanzen an, um die emotionalen Reaktionen und Belastungen nach Extremerlebnissen zu bewältigen.

7 Veränderungen in der Gewaltprävention*

Im Folgenden wird auf die Veränderungen in der Gewaltpräventionsstelle im Institut Lauterbad e. V. eingegangen, die im Laufe des Aufarbeitungsprozesses erarbeitet wurden, um eine bessere präventive Arbeit leisten zu können. Die folgende Tabelle stellt eine Übersicht dieser Veränderungen dar und wird im Weiteren genauer dargelegt.

Übersicht Gewaltpräventionsstelle
Vorher
<ul style="list-style-type: none">• Eine Mitarbeiterin mit 3,5 Stunden (2021-2023)• Veraltetes, ungelesenes und ungelebtes Schutzkonzept• Vertrauensstelle ohne Status und Akzeptanz• Kaum Zusammenarbeit mit den Leitungen möglich, 7 x in vier Jahren Wechsel der Heimleitung• Unzureichender Kontakt zu den Klassen und Wohngruppen, erschwerte Arbeit durch die Pandemie• Regelmäßige Teilnahme an Intervisionstreffen und Fachtagen der Anthropoi Fachstelle für Gewaltprävention• Öffnungszeiten 1,5 Std. und auf Anfrage• Präsenz in Konferenzen auf Anfrage zu bestimmten Themen• handschriftliche Dokumentation und Struktur bei Abläufen• Keine eigenen Räumlichkeiten (gemeinsam mit Medizin) bis 2023• Kleine, hellhörige Räumlichkeiten (ab 2023)• Unklare und unübersichtliche Ablaufpläne (nicht einheitlich)

Zeitlicher und personeller Aspekt: Zur Zeit des Vorfalles war die Vertrauensstelle mit einer Mitarbeiterin besetzt. Für die Gewaltpräventionsarbeit im Institut standen hierfür 3,5 Stunden pro Woche zur Verfügung, bei einer Gesamtzahl von etwa 90 Kindern und Jugendlichen (extern und intern) sowie rund 120 Mitarbeitenden. Der zeitliche Umfang war nicht ausreichend, um einen verlässlichen Betrieb der Vertrauensstelle sicherzustellen. Dazu zählen unter anderem die Präventionsarbeit in Klassen und Wohngruppen, Fortbildungen, konzeptionelle Tätigkeiten sowie die Bearbeitung von Vorfällen.

Aktuell ist die Vertrauensstelle mit drei Mitarbeitende und einem Stundenumfang von insgesamt 17 Wochenstunden besetzt. Die Bearbeitung der unterschiedlichen Aufgaben ist inzwischen auf mehrere Mitarbeitende verteilt; hierfür wurden klare Zuständigkeiten festgelegt. Durch das nun bestehende Team aus zwei weiblichen und einem männlichen Mitarbeitenden kann zudem differenzierter auf geschlechtsspezifische Fragen und Anliegen von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeitenden eingegangen werden.

Akzeptanz und Zusammenarbeit mit den Leitungsebenen: Das größere Problem bestand jedoch darin, dass die Vertrauensstelle keinen klar definierten Status hatte und es an Akzeptanz fehlte. Eine ausreichende Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit der Vertrauensstelle war sowohl in den Leitungsebenen als auch bei den Mitarbeitenden des Schul- und Wohngruppenbereichs nicht gegeben. Anfragen der Vertrauensstellenmitarbeiterin nach Unterstützung und Austausch wurden nicht oder nur unzureichend beantwortet beziehungsweise aufgegriffen. Zudem erschwerte die unzureichende Kommunikation zwischen den Leitungsebenen eine effektive Arbeit der Vertrauensstelle. In der Folge gelangten Meldungen überwiegend nicht zur weiteren Bearbeitung an die Vertrauensstelle. Dies führte wiederum dazu, dass das Vertrauen in die Vertrauensstelle und ihre Arbeitsweise in Frage gestellt wurde. Häufig wurden Meldungen aus dem schulischen Bereich direkt an die jeweiligen Mitarbeitenden der Wohngruppen weitergegeben.

Aktuell ist die Vertrauensstelle zu einer Stabsstelle mit Weisungsbefugnis ernannt worden und im Organigramm des Institutes neben der Institutsleitung angesiedelt. Vorfälle werden möglichst zeitnah und angemessen bearbeitet und abgehandelt. Durch das nun bestehende Team aus drei Mitarbeitenden in der Vertrauensstelle finden regelmäßig Teamsitzungen statt, die einen kontinuierlichen Austausch und fachliche Beratung ermöglichen. Dies erleichtert die Fallbearbeitung und trägt zu einer qualitativeren Entwicklung von Präventionskonzepten bei. Zudem hat sich ein konstruktiver und wertschätzender Kommunikationsaustausch zwischen den Leitungsebenen und der Vertrauensstelle etabliert, der durch regelmäßige Treffen zur Abstimmung aktueller Themen unterstützt wird. Auch Mitarbeitende sowie Schülerinnen und Schüler wenden sich inzwischen mit ihren Anliegen an die Vertrauensstelle, was auf eine gestiegene Akzeptanz hinweist.

Kontakt zu den Klassen und Wohngruppen: Bis 2021 gab es in der Vertrauensstelle zwei Mitarbeitende, jeweils aus Schule und Wohngruppe. Der Wohngruppenmitarbeiter schied im Herbst 2021 kurzfristig aus dem Team der Vertrauensstelle aus. Bereits seit Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 waren sämtliche Präsenzkontakte zu Klassen, Wohngruppen und Teams eingestellt worden, was die Arbeit der Vertrauensstelle erheblich erschwerte. Hinzu kam eine hohe Fluktuation im Wohnbereich, sodass der Vertrauensstelle viele neue Mitarbeitende nicht bekannt waren. Allein die Position der Wohnbereichsleitung wurde zwischen Ende 2019 und Anfang 2024 siebenmal neu besetzt. Darüber hinaus befanden sich die Wohngruppen bei akuten Corona-Fällen in Quarantäne, wodurch die Betreuten die Gruppen nicht verlassen durften. Nach dem Bekanntwerden eines sexuellen Übergriffs eines Mitarbeiters auf eine Bewohnerin einer Wohngruppe Ende 2022 wurde der Wohnbereich deutlich reduziert. Für viele Kinder wurden alternative Unterbringungsmöglichkeiten geschaffen oder sie kehrten in ihre Familien zurück. Dies führte zu einem erheblichen Mehraufwand im schulischen Bereich sowie für die Mitarbeitende der Vertrauensstelle, da ein Teil der Kinder und Jugendlichen wieder in dysfunktionale familiäre Strukturen zurückkehrte und dadurch verstärkt Unterstützung und Begleitung durch Schule und Vertrauensstelle benötigte. Vor dem Hintergrund eines zeitlichen Umfangs von lediglich 3,5 Stunden für die Tätigkeit in der Vertrauensstelle stellte dies eine erhebliche Belastung dar.

Aktuell findet in den Klassen und Wohngruppen noch keine regelmäßige Präventionsarbeit statt, da durch die erforderlichen Arbeiten des Aufarbeitungsprozesses und der damit verbundenen Neuausrichtung viel Zeit investiert werden muss. Es erfolgt eine Unterstützung überwiegend bei sich anbahnenden schwierigen Situationen oder im Falle akuter Vorfälle. Zur Unterstützung der Klassen und Gruppen wurden in diesen sowie bei den Fachlehrkräften Ampelplakate eingeführt. Diese sollen in allen Klassen und Gruppen bearbeitet und besprochen werden und als Grundlage für das Handeln dienen. Geplant ist, dass jede Schulklasse einmal pro Schuljahr von der Vertrauensstelle besucht wird, um aktuelle Themen sowie Fragen der Klassen aufzugreifen und zu besprechen. Darüber hinaus sind Teilnahmen an Teamsitzungen der Klassen vorgesehen. Auch in den Wohngruppen sollen einmal pro Schuljahr Vorstellungs- und Austauschtermine mit der Vertrauensstelle stattfinden sowie Teilnahmen an Teambesprechungen erfolgen. Durch diesen regelmäßigen Austausch soll die Vertrauensstelle besser erreichbar und sichtbar werden sowie das neu entwickelte Schutzkonzept nachhaltig in der Praxis verankert werden. Die unterstützenden Dienste des Instituts sollen ebenfalls über die Handlungsabläufe und die Arbeit der Vertrauensstelle informiert werden. Für neue Mitarbeitende aus den pädagogischen Bereichen ist zu Beginn des Beschäftigungsverhältnisses ein Treffen mit der Vertrauensstelle vorgesehen, um das Schutzkonzept sowie deren Aufgaben und Arbeitsweise vorzustellen. Für die nachhaltige Verankerung des Schutzkonzepts tragen auch die Klassenlehrkräfte, Gruppenleitungen und Vorgesetzten Verantwortung. Darüber hinaus befindet sich die Entwicklung eines sexualpädagogischen sowie eines medienpädagogischen Konzepts in Arbeit.

Das Schutzkonzept:

Das Schutzkonzept wurde komplett neu erarbeitet und auf die aktuelle Lebens- und Arbeitswelt des Instituts Lauterbad angepasst. Das neue Schutzkonzept wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf aktualisiert. Eine aktuelle Version des Schutzkonzeptes ist unter folgendem Link zu finden: <https://www.institut-lauterbad.de/uploads/schutzkonzept-8.2025.pdf>

Darstellung der Veränderungen und Neuerungen im aktuellen Schutzkonzept im Vergleich zum bisherigen Schutzkonzept:

Schutzkonzept Alt	Schutzkonzept Neu
Schutzauftrag: <ul style="list-style-type: none">- veraltet und sehr kurz gehalten	Schutzauftrag: <ul style="list-style-type: none">- umfangreich und genau definiert
	Verhaltenskodex: <ul style="list-style-type: none">- neu erstellt (mit Mitarbeiterschaft und Schülerschaft)- muss von allen Mitarbeitenden unterschrieben werden.
	Ampelplakat: <ul style="list-style-type: none">- von Anthropoi übernommen, angepasst und in das neue Schutzkonzept eingefügt
Leitbild: <ul style="list-style-type: none">- altes und unzeitgemäßes Leitbild ohne Identifizierung mit der Gemeinschaft	Leitbild: <ul style="list-style-type: none">- mit gesamter Belegschaft erarbeitetes Leitbild, das dem Zeitgeist entspricht und mit dem sich jeder identifizieren kann.
Gesetzlicher Rahmen: <ul style="list-style-type: none">- UN-Kinderrechtskonvention und § 8 a Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung	Gesetzlicher Rahmen: <ul style="list-style-type: none">- Der gesetzliche Rahmen wurde in die Selbstverpflichtungserklärung ausgelagert, die verpflichtend zu unterzeichnen ist. Darin sind unter anderem die UN-Kinderrechtskonvention sowie § 8a (Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung) verankert. Insgesamt wurde der gesetzliche Rahmen dadurch klarer und expliziter gefasst.

<p>Gewaltprävention und -begriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> - unübersichtliche und sehr umfangreiche Ausführung 	<p>Gewaltbegriff:</p> <ul style="list-style-type: none"> - umfangreiche, übersichtliche Begriffserklärung
	<p>Vertrauensstelle und Gewaltprävention:</p> <ul style="list-style-type: none"> - aktualisierte und präzierte Beschreibung der Vertrauensstelle und ihrer Aufgaben. Zudem ist ein Link zur Homepage hinterlegt, auf der die aktuellen Öffnungszeiten sowie die Erreichbarkeit der Vertrauensstelle dargestellt sind.
<p>Beschwerdemanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Partizipation der Kinder und Jugendlichen sowie ihre Möglichkeiten zur Teilhabe wurden zwar schriftlich festgehalten, jedoch nicht im Alltag umgesetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Partizipation wird im neuen Schutzkonzept in verschiedenen Kapiteln und ergänzenden Dokumenten aufgegriffen, unter anderem im Leitbild, im Verhaltenskodex, in der Begrüßungsmappe sowie im Kontext der Vertrauensstelle. Die Kinder und Jugendlichen wurden zudem in ausgewählten Entstehungsprozessen beteiligt.
<p>Krisenintervention und Prävention/ Regelungen freiheitsentziehender Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zu unspezifisch und oberflächlich 	<p>Intervention:</p> <ul style="list-style-type: none"> - explizitere und ausführlicher dargestellte Abläufe zur Handlung bei Vorfällen oder Verdachtsfällen

<p>Komisches Gefühl:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wann eine Meldung zu erfolgen hat, ist zu unkonkret; zudem ist der verwendete Begriff „Gefühl“ nicht ausreichend klar definiert. 	<p>Komisches Gefühl:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Im Zuge des Aufarbeitungsprozesses wurde bewusst auf die Verwendung des Begriffs „komisches Gefühl“ verzichtet. - Stattdessen soll der Begriff „Verdacht“ verwendet werden, um Mitarbeitende und Schülerinnen und Schüler zu einer frühzeitigen Meldung anzuhalten.
<p>Interventionskonzept:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sehr ungenaue und unübersichtliche Darstellung - kein roter Handlungsfaden erkennbar 	<p>Ablaufplan bei Verdacht:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gut übersichtlich dargestellte Abläufe in Form von Flussdiagrammen. Diese sind farblich hervorgehoben. - klare, schrittweise Abläufe für die Leitungsebenen, die Mitarbeitenden und die Vertrauensstelle.
<p>Sexualpädagogisches Konzept:</p>	<p>Sexualpädagogisches Konzept:</p> <ul style="list-style-type: none"> - wird aktuell neu erarbeitet und gegriffen
<p>Dokumentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nicht einheitlich, schwer nachvollziehbar und unstrukturiert 	<p>Dokumentation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regelungen für die Dokumentation wurden neu und umfassender gegriffen für mehr Tiefe, Klarheit und Übersichtlichkeit.
<p>Dokumentationsbögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - keine einheitlichen Bögen 	<p>Dokumentationsbögen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - einheitliche Bögen für das gesamte Institut. Ein kurzes für leichte Vorfälle und ein ausführliches für schwerere Vorfälle. - alle Dokumente werden strukturiert digital erfasst.

<p>Vertrauensstelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - veraltete Darstellung und ungenaue Definition der Arbeitsweise und Aufgaben 	<p>Vertrauensstelle:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neue, überarbeitete Darstellung und Definition der Vertrauensstelle - Ernennung zur weisungsbefugten Stabsstelle - klare Ansprechpartner VST mit Öffnungszeiten - genaue Aufgabenverteilung innerhalb der VST
	<p>Nachsorge u. Rehabilitation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - neu erarbeitet und in das Schutzkonzept aufgenommen - klare Abläufe bei Nachsorge und Rehabilitation für Kinder, Jugendliche und Mitarbeiter
	<p>Kontakt Daten interne und externe Hilfe:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Überarbeitung der möglichen Ansprechpartner

8 Fazit*

Der Bericht spiegelt eine umfangreiche und detaillierte Auseinandersetzung mit den Themen Gewalt und sexualisierte Gewalt im Institut Lauterbad wider. Am Aufarbeitungsprozess konnten sich alle Mitarbeitenden sowie Kinder und Jugendliche beteiligen und ihre Perspektiven einbringen. Dadurch eröffnete sich ein breit gefächertes Themenfeld, das sowohl Strukturen, Rollen und Haltungen hinterfragte als auch das Ausmaß der Versäumnisse im Zusammenhang mit dem dargestellten Fall für alle Beteiligten deutlich machte.

Als Leitung dieses Aufarbeitungsprozesses war Frau Fischer Langbein von der Fachstelle Süd für Gewaltprävention des Anthropoi-Bundesverbandes beauftragt worden. Gemeinsam mit ihr konnten über einen Zeitraum von 1,5 Jahren sowohl der aktuelle Tatbestand als auch zurückliegende Fälle aufgearbeitet werden. In Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Institutsleitung, der Gewaltpräventionsstelle des Instituts Lauterbad sowie dem Vorstand wurde ein umfassender Veränderungsprozess im Institut Lauterbad initiiert. In diesem Zuge wurde das Leitbild grundlegend neu gefasst, ein Schutzkonzept sowie ein Verhaltenskodex erarbeitet, das Wohngruppenkonzept angepasst und die Arbeit am Qualitätsmanagement wieder aufgenommen.

Die Gewaltpräventionsstelle ist nun eine Stabsstelle im Institut Lauterbad mit einem um 385 % aufgestockten Stundenumfang. Zur Unterstützung der weiteren positiven Entwicklung der Geschädigten wurde mit der Einrichtung, in der sie derzeit lebt, vereinbart, dass das Institut die Kosten für Reitstunden übernimmt. Um die neu erarbeiteten Konzepte in der Mitarbeiterschaft nachhaltig zu verankern, wurde eine regelmäßige Bearbeitung in allen Konferenzen sowie die Durchführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche vereinbart. Trotz der bislang erreichten Fortschritte versteht sich die Organisation Lauterbad mit allen Beteiligten nicht als abgeschlossen. Sie begreift sich als lernende Organisation, die sich kontinuierlich weiterentwickelt und sich dem Wohl der ihr anvertrauten Kinder und Jugendlichen verpflichtet sieht. Ziel ist es, aus gemachten Fehlern zu lernen, notwendige Korrekturen vorzunehmen und einen Ort zu gestalten, an dem Gewalt keinen Raum hat.

Monika Fischer Langenbein
Katharina Urbild
Jan Philipp
Simone von Glahn
Marcus Schafranek
Phyllis Stuck
Johannes Wolter
Manuel Ibn Salem
Gundula Poeplau
Axel Zeise
Liesa Büse
Eva Eggelsmann