

## Executive Summary

zur

Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd bei der Aufarbeitung von Vorwürfen zu den Themen Gewalt und Kindeswohlgefährdung und bei der Ableitung von Empfehlungen für eine Kultur der Aufmerksamkeit und des Hinsehens (Culture of Care)

Beauftragt durch SOS-Kinderdorf GF Elisabeth Hauser sowie GL Region Süd Heidi Fuchs



Institut für Männer- und Geschlechterforschung

[www.genderforschung.at](http://www.genderforschung.at)

Elli Scambor, Hubert Steger, Marc Gärtner, Veronika Suppan

Oktober 2021

## Inhalt

1. Projektrahmen und Ziele .....	1
2. Gewalt im SOS-Kinderdorf Moosburg.....	2
2.1. Formen der Gewalt im SOS-KD Moosburg .....	2
2.2. Zur Person der Täter*innen.....	3
2.3. Die Strategien der Täter*innen .....	3
2.4. Risikokonstellationen und Systemstrategien .....	4
3. Aufdeckung .....	6
3.1. Theoretische Einordnung „Aufdeckung“ .....	6
3.2. Wenn der Druck von außen zunimmt .....	7
3.3. Konsequenzlos für das System aber folgenreich für die Aufdeckenden .....	7
3.4. Durch Strategien der Verdeckung Aufdeckung sichtbar gemacht .....	7
3.5. Tendenz zur schnellen internen Lösung des Problems.....	7
3.6. Blick zurück und Blick nach vorn – Eine umfassende Analyse mit dem Ziel nachhaltiger Veränderungen .....	7
4. Bearbeitung.....	8
4.1. Der Umgang mit Risikokonstellationen.....	8
4.2. Hinweise auf Regelungen/Leitfäden im Umgang mit Gewalt .....	10
4.3. Maßnahmen.....	10
5. Strukturelle Bedingungen: Organisation, Macht und Kultur.....	11
5.1. Ausgangspunkt: Das Kinderdorf als „patriarchales System“ .....	11
5.2. Geschlechterkonstruktionen im Kinderdorf.....	11
5.3. Gewalt im patriarchalen Dorfkontext: Tradition, „Erlaubnisraum“, Normalität .....	12
5.4. Distanz- und Professionalitätsmängel sowie Überforderung des Personals .....	12
5.5. Kultur .....	12
5.6. Image und intransparente Struktur .....	13
5.7. Mitbestimmungs-/Meldemöglichkeiten bei Übergriffen .....	13
5.8. Mitverantwortung übergeordneter und externer Verantwortlicher und Institutionen	13
5.9. Zusammenfassung: Einflussfaktoren und Bedingungsgefüge .....	14
6. Zusammenfassung und Empfehlungen (Originaltext) .....	15

# 1. Projektrahmen und Ziele

## *Hintergrund und Anlassfälle*

Die vorliegende Studie befasst sich mit Gewaltvorfällen durch pädagogische Fachkräfte im SOS-Kinderdorf Moosburg in den Jahren 2008 bis 2020. Auslöser waren mehrere bekannt gewordene Fälle, darunter physische und psychische Misshandlung durch eine ehemalige Mitarbeiterin, ein Fall von unangemessenem Umgang mit Kinderfotos sowie Vorwürfe sexualisierter Gewalt durch eine Führungskraft. Die Fälle wurden teilweise erst Jahre später aufgedeckt; interne Reaktionen und mangelnde behördliche Meldungen werfen Fragen zur Organisationskultur und -struktur auf. Die Kündigung einer beschuldigten Person führte zu weiteren Offenlegungen. Die damalige Geschäftsleitung der Region Süd, Heidi Fuchs, setzte ab 2020 gezielte Maßnahmen und versteht dies als Zeichen eines Kulturwandels, bei dem verstärkt Transparenz hergestellt werden soll.

## *Interventions- und Aufarbeitungsmaßnahmen*

Zur Bearbeitung der Vorfälle wurden 2020 ein Krisenteam und eine interne Task-Force eingerichtet, die Sensibilisierungsgespräche führten, Unterlagen sicherten und eine Übersicht aller relevanten Daten erstellten. Parallel wurde eine externe Evaluation des gesamten Qualitätssicherungsprozesses im SOS-Kinderdorf Österreich beauftragt, getrennt von der spezifischen Studie Moosburg. Ziel war es unter anderem zu klären, warum interne Audits in den Vorjahren keine Auffälligkeiten zeigten.

## *Beirat*

Zur Qualitätssicherung begleitete ein wissenschaftlicher Beirat die Studie. Mitglieder waren Peter Caspari (Institut für Praxisforschung und Projektberatung, München) und Malte Täubrich (Dissens e.V., Berlin). Beide bringen Praxis- und Wissenschaftsexpertise aus dem Feld ein. Der Beirat diskutierte das Analysekonzept, Ziele und Methoden, äußerte Bedenken zur Parallelität von Aufarbeitung und laufenden Verfahren und begleitete die Studie durch mehrere Online-Meetings. Er kommentierte den Analysebericht kritisch und gab Empfehlungen zur Überarbeitung.

## *Analytischer Ansatz und Methodik*

Ziel der Studie ist die Rekonstruktion von Risikokonstellationen für Gewalt im SOS-Kinderdorf Moosburg und die Ableitung von Empfehlungen für eine "Culture of Care". Dazu wurde eine qualitative Analyse von 601 vorliegenden schriftlichen Unterlagen (E-Mails, Briefe, Akten, Protokolle, Dienstzeugnisse etc.) durchgeführt; 209 davon wurden detailliert ausgewertet. Ergänzend wurden Interviews und Gespräche analysiert.

Die Auswertung erfolgte in zwei Schritten:

1. **Strukturierende Inhaltsanalyse** (angelehnt an Grounded Theory, Strauss & Corbin): Herausarbeiten von Mustern im Handeln der Organisation und ihrer Mitarbeiter\*innen durch offenes Kodieren, Systematisieren und interpretative Verarbeitung mit Hilfe der Software MAXQDA.
2. **Qualitative Inhaltsanalyse** (nach Mayring): Analyse von Interviews und Gesprächen zur Identifikation von Missbrauchssystemen, Aufdeckungsmustern und Hilfesuchprozessen rund um die Hauptfälle.

In der ersten Phase wurden Unterlagen zu laufenden Verfahren bewusst ausgeklammert, um Ermittlungen nicht zu behindern, und erst in einer späteren Analysephase einbezogen.

## *Qualitätsmerkmale und Team*

Das Forschungsteam vereinte Kompetenzen aus Sozialforschung, Psychologie und Sozialer

Arbeit. Die Auswahl des qualitativen Ansatzes ermöglichte eine systematische, flexible und reflektierte Analyse mit hoher intersubjektiver Nachvollziehbarkeit und empirischer Fundierung. Der Beirat sicherte wissenschaftliche Standards und begleitete den gesamten Prozess kritisch.

## 2. Gewalt im SOS-Kinderdorf Moosburg

Für die Analyse der Ergebnisse wurde ein systemtheoretischer Ansatz verwendet, der verschiedene, miteinander verbundene Systeme unterscheidet: das Missbrauchssystem, das Aufdeckungssystem und das Hilfesystem. Diese Systeme entstehen im Kontext von sexuellem Missbrauch und zeichnen sich durch spezifische psychosoziale, innerpsychische und ethische Bezüge aus. Am Beispiel des Falls PMA#F8 im SOS-Kinderdorf Moosburg wird deutlich, wie lange Missstände trotz auffälligen Verhaltens der betroffenen Kinder und Beobachtungen durch Fachkräfte bestehen blieben, da die Einflussmöglichkeiten der Kinder begrenzt waren und Übergänge ins Aufdeckungssystem erst spät oder gar nicht erfolgten. Aufdeckungsprozesse verlaufen dabei meist nicht linear, sondern sind von sozialen Kontexten und individuellen Entwicklungen geprägt. Das Hilfesystem, das durch Kontakte zu Fachkräften aktiviert werden soll, bietet nicht immer adäquate Unterstützung, da strukturelle und individuelle Hürden bestehen bleiben. Das Missbrauchssystem ist auf Geheimhaltung angewiesen und involviert neben den Täter\*innen häufig weitere Personen, die durch Zugehörigkeit und Bewertung der Situation beeinflusst werden. Ein Bearbeitungssystem entscheidet letztlich darüber, ob und wie der Übergang zu Aufdeckung und Hilfe gelingt, was fundiertes Wissen, Sensibilität und Handlungssicherheit erfordert. Die Analyse zeigt, wie komplex und vielschichtig die Dynamiken um sexuellen Missbrauch und dessen Aufdeckung sind.

### 2.1. Formen der Gewalt im SOS-KD Moosburg

#### *Gewalt als Teil der alltäglichen „Normalität“ und ihre Veränderung über die Zeit*

Im SOS-Kinderdorf Moosburg herrschte auch lange nach Einführung des gesetzlichen Gewaltverbots in Österreich eine tolerante Haltung gegenüber Gewalt als Erziehungsmethode, begünstigt durch patriarchale Strukturen und ein Klima der Angst. Grenzüberschreitungen wurden unzureichend dokumentiert und Gewalt vielfach normalisiert oder verharmlost. Erst ab 2014 führte die Einführung verbindlicher Leitfäden zu mehr Meldungen, doch Unsicherheiten und mangelnde Reflexion zeigten weiterhin den Bedarf an konsequenter Umsetzung von Schutzstandards.

#### *Psychische Gewalt, Freiheitsentzug & Verwahrlosung bei Kindern*

Im SOS-Kinderdorf Moosburg waren Kinder jahrelang restriktiven Kontrollen, fehlender Privatsphäre und psychischer Gewalt ausgesetzt, einschließlich Sanktionen wie Mangelernährung, Freiheitsentzug und stark reglementiertem Alltag. Die mangelnde Aufarbeitung und fehlende Transparenz führten zu dauerhaften psychosozialen Beeinträchtigungen und ermöglichten das Fortbestehen des Missbrauchssystems.

#### *Psychische Gewalt bei Erwachsenen*

Psychische Gewalt im SOS-Kinderdorf Moosburg betraf auch die Mitarbeitenden, die durch Kontrollverhalten, Misstrauen und ständige Überwachung einem Klima der Angst und Unsicherheit ausgesetzt waren. Kritik wurde unterdrückt und sanktioniert, was zu erheblichem Stress, fehlender Wertschätzung und einem belastenden Arbeitsumfeld führte.

### *Sexualisierte Gewalt/Missachtung von Intimsphäre*

Sexualisierte Gewalt im SOS-Kinderdorf Moosburg zeigte sich in vielfältigen Grenzverletzungen, systematischer Missachtung der Intimsphäre, Überwachung, distanzlosem Verhalten und übergriffigen Handlungen einzelner Mitarbeiter\*innen wie das Anfertigen von Nacktfotos. Auch sexualisierte Gewalt unter Jugendlichen wurde nicht immer ausreichend thematisiert oder interveniert, wodurch der Schutz der Betroffenen erheblich beeinträchtigt war.

### *Physische Gewalt*

Die Auswertung von Berichten, Briefen und Interviews zeigt, dass im SOS-Kinderdorf Moosburg über Jahre hinweg physische, psychische und verbale Gewalt durch Leitungspersonen, aber auch durch weitere pädagogische Fachkräfte ausgeübt und von der Organisation kaum reflektiert oder systematisch aufgearbeitet wurde. Gewalt wurde teils offen praktiziert, teils im Alltag toleriert und als normal angesehen, auch in Form von Übergriffen zwischen Kindern und Jugendlichen oder gegenüber Erwachsenen. Statt nachhaltiger Lösungsstrategien dominierten Schuldzuweisungen, Einzelmaßnahmen oder die Verlagerung von Problemen durch Versetzung der betroffenen Kinder. Dadurch blieb die gewaltgeprägte Struktur bestehen, ohne dass gezielte Veränderungen oder Aufarbeitung erfolgten.

## **2.2. Zur Person der Täter\*innen**

Die Analyse der Unterlagen und Interviews zeigt in allen drei Fällen ein besorgniserregendes Bild von auffälligem und manipulativem Verhalten, das durch eine Kultur der Verharmlosung und autoritäre Führungsstrukturen im SOS-Kinderdorf Moosburg begünstigt wurde. Problematische Handlungen, Machtmissbrauch und mangelnde fachliche Qualifikation wurden lange Zeit ignoriert oder gedeckt, was zu einer verzögerten Reaktion und zum Schutz der Institution auf Kosten des Kindeswohls führte. Dienstzeugnisse, die die wahren Gründe der Kündigungen verschleierten, trugen zur Fortsetzung des Missbrauchssystems bei und setzten weitere Kinder und Jugendliche potenziellen Gefahren aus. Die Fälle verdeutlichen, dass institutionelle Strukturen und fehlende Aufmerksamkeit gravierende Risiken für Kinder bergen und dringend Verbesserungsmaßnahmen erforderlich sind, um Schutz und Transparenz zu gewährleisten.

## **2.3. Die Strategien der Täter\*innen**

Für ein umfassendes Verständnis von Täter\*innen ist es wichtig, deren Strategien zu erkennen, die darauf abzielen, Macht und (sexualisierte) Gewalt auszuüben sowie das Missbrauchssystem abzusichern. Eine hohe gesellschaftliche oder fachliche Reputation kann sie vor Verdacht schützen und dazu führen, dass Betroffenen nicht geglaubt wird. Täterinnen schaffen gezielt Situationen mit Kindern und Jugendlichen, nutzen Grooming-Techniken wie Belohnung, Isolierung und Geheimhaltung, und vermischen berufliche mit privaten Kontexten, begünstigt durch unklare institutionelle Strukturen. Im Umgang mit Kolleg\*innen nutzen sie Muster, um unverdächtig zu wirken, sich als hilfsbereit zu präsentieren und eigene Überforderungen zu verschleiern. Macht und Kontrolle werden durch autoritäres Verhalten und das Verhängen von Schweigegeboten demonstriert. Kommt ein Verdacht auf, werden Strategien wie Bagatellisierung, Rechtfertigung und das Verbreiten anderer Erklärungsansätze angewandt, um das eigene Fehlverhalten zu relativieren und den Verdacht zu zerstreuen. All diese Mechanismen tragen dazu bei, dass Missbrauch lange unentdeckt bleibt und die Betroffenen oft keine Unterstützung erfahren.

## 2.4. Risikokonstellationen und Systemstrategien

Im folgenden Abschnitt wird näher auf Risikokonstellationen und Systemstrategien im SOS-KD Moosburg eingegangen. Dabei handelt es sich um in Kategorien zusammengefasste Handlungen, Situationen und Sichtweisen rund um Missbrauch. Diese werden erläutert und anhand von Beispielen beschrieben. Wichtig dabei ist die Erkenntnis, dass die Risikokonstellationen und die Systemstrategien Teil eines wechselwirkenden Systems sind. Zum Beispiel können Handlungen in erster Linie routinierte Abläufe aus dem System SOS-KD Moosburg sein (Systemstrategie), aber gleichzeitig eine Missbrauchsgefährdung der Kinder (Risikokonstellation) darstellen.

### *Risikokonstellationen*

Familienähnliche Wohnformen wie jene im SOS-Kinderdorf Moosburg bieten Kindern und Jugendlichen zwar Schutz und vertrauensvolle Beziehungen, bergen aber zugleich ein erhöhtes Risiko für Grenzüberschreitungen und Gewalt, da enge soziale Bindungen sowohl Stärke als auch Gefahr bedeuten können. Das pädagogische Handeln der Erwachsenen, geprägt von eigenen Erfahrungen und Ausbildung, ist entscheidend für das Wohl oder die Gefährdung der Kinder. In den analysierten Unterlagen zeigte sich, dass einige Fachkräfte die Bedürfnisse der besonders verletzlichen Kinder nicht ausreichend berücksichtigten und stattdessen ein Klima der Gewalt und emotionalen Distanz schufen, das im SOS-Kinderdorf über längere Zeit toleriert oder bewusst aufrechterhalten wurde. Die weiteren Ausführungen beleuchten, wie diese Risikokonstellationen und institutionellen Strategien sowohl gewaltförmige Strukturen als auch mangelnde Nähe und Unterstützung für die Kinder verstärken.

### *Überforderung pädagogischer Fachkräfte*

Ein zentrales Risiko im SOS-Kinderdorf Moosburg ergibt sich aus der Überforderung der pädagogischen Fachkräfte, die sich sowohl im Umgang mit dem Alltag, der Anzahl und dem Verhalten der Kinder als auch in belastenden Situationen zeigt. Aktenvermerke und Interviews dokumentieren zahlreiche Fälle, in denen Mitarbeiter\*innen mit dem Betreuungsaufwand und besonderen Herausforderungen nicht zurechtkamen, was unter anderem zu problematischem Verhalten und unangemessenen Reaktionen führte. Entscheidungen, wie die Aufnahme weiterer Kinder trotz bestehender Belastung, verstärkten die Überforderung zusätzlich. Dies führte nicht nur zu individuellen Grenzüberschreitungen, sondern verdeutlicht auch strukturelle Defizite im System, die eine adäquate Unterstützung der Fachkräfte und damit einen sicheren Rahmen für die Kinder erschweren.

### *Inneres System*

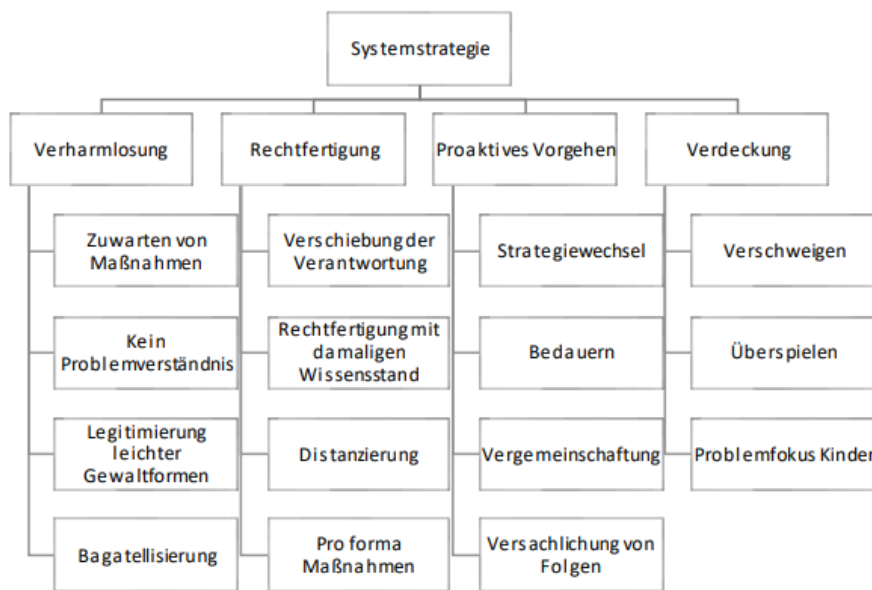
Das innere System im SOS-Kinderdorf Moosburg umfasst alle beteiligten Personen und deren institutionellen Rahmen, wobei interne Konflikte und Misstrauen unter den pädagogischen Fachkräften die Betreuung der Kinder negativ beeinflussten. Offenbar wurden Missstände und Gewalthandlungen im Team lange nicht thematisiert, sondern erst im Zuge von Aufdeckungsprozessen angesprochen, nachdem einzelne Täterinnen entfernt wurden. Machtmissbrauch und verbale Gewalt durch Vorgesetzte waren keine Einzelfälle, blieben aber weitgehend ohne Konsequenzen. Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeiterinnen scheiterten häufig an mangelnder Kooperation und Einsicht, wodurch ein Klima entstand, in dem Grenzüberschreitungen leicht passieren konnten und wenig aufgearbeitet wurden.

### *Äußeres System*

Das äußere System, bestehend aus Landesbehörden, Kinder- und Jugendhilfe sowie dem Fördernetzwerk, unterstützte durch seine Strukturen und Ressourcen das innere System des SOS-Kinderdorfs Moosburg und trug damit dazu bei, dass Missbrauch dort über lange Zeit möglich war.

### *Systemstrategien*

In den schriftlichen Unterlagen finden sich Hinweise auf eine Vielzahl an unterschiedlichen Strategien, die allesamt darauf ausgerichtet waren, das bestehende System aufrecht zu erhalten. Diese lassen sich – mit Überschneidungen – zu vier Hauptstrategien zusammenfassen. Mittels Verharmlosung, Verdeckung, Rechtfertigung und proaktivem Vorgehen konnte sich das Missbrauchssystem im SOS-KD Moosburg entwickeln und über lange Zeit aufrechterhalten.



### *Verharmlosung*

Die Strategie der Verharmlosung trug maßgeblich dazu bei, dass Gewalt und Missbrauch im SOS-Kinderdorf Moosburg lange nicht konsequent verfolgt wurden. Maßnahmen wurden häufig aufgeschoben, Probleme und Grenzüberschreitungen als geringfügig abgetan oder als rechtmäßige Reaktionen auf das Verhalten der Kinder legitimiert. Selbst strafbare Handlungen wie das Anfertigen und Weitergeben von Nacktfotos von Kindern wurden intern bagatellisiert und nicht ausreichend sanktioniert. Insgesamt wurde gewalttätiges oder problematisches Verhalten oft als unwesentlich dargestellt und selten als ernstzunehmendes Fehlverhalten erkannt oder behandelt.

### *Rechtfertigung*

Im SOS-Kinderdorf Moosburg wurden verschiedene Rechtfertigungsstrategien angewendet, um Verantwortung für Gewalthandlungen und Fehlverhalten abzuwälzen oder zu relativieren. Dazu gehörten die Distanzierung von Vorfällen und deren Folgen, das Verschieben der Verantwortung auf höhere Ebenen oder externe Stellen, die nachträgliche Berufung auf einen früheren Wissensstand sowie das Setzen von pro forma Maßnahmen, die in der Praxis kaum Wirkung zeigten.

### *Proaktives Vorgehen*

Proaktives Vorgehen im SOS-Kinderdorf Moosburg zeigte sich vor allem nach der Offenlegung von Gewalthandlungen, indem Verantwortliche plötzlich Bedauern äußerten, ihre Strategien änderten und sich von den Täter\*innen distanzieren. Zudem wurde in Aufdeckungsprozessen durch gemeinsame Stellungnahmen und sachliche Kommunikation versucht, die Folgen zu versachlichen und ein geschlossenes, kooperatives Auftreten gegenüber externen Stellen zu präsentieren.

### *Verdeckung*

Verdeckungsstrategien im SOS-Kinderdorf Moosburg umfassten das bewusste Verschweigen, das Überspielen von Fehlverhalten durch Hervorhebung positiver Aspekte sowie das Ausstellen einwandfreier Dienstzeugnisse, wodurch Misshandlungen nach außen hin verborgen blieben. Außerdem wurde der Fokus gezielt von den Täter\*innen auf die betroffenen Kinder verschoben, indem deren Verhalten problematisiert und die eigentlichen Ursachen und Verantwortlichkeiten im pädagogischen Personal und System nicht thematisiert wurden.

## 3. Aufdeckung

Missbrauchssysteme und Aufdeckungssysteme sind im SOS-Kinderdorf Moosburg eng miteinander verflochten, wobei Missbrauchssysteme über Geheimhaltung und Täter\*innen-Betroffenen-Konstellationen lange bestehen konnten. Obwohl es immer wieder zu Offenlegungen und kurzzeitigen Aufdeckungsprozessen kam, führten diese selten zu nachhaltigen Veränderungen, da strukturelle Gewalt, mangelnde Verantwortungsübernahme, Angst, Misstrauen und das Wegschauen vieler Beteiligten eine konsequente Aufarbeitung verhinderten. Erst ab 2020 kam es zu einer grundlegenden Veränderung durch neue institutionelle Maßnahmen, die eine Kultur der Aufmerksamkeit und offenen Aufarbeitung im Sinne der Betroffenen förderten. Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, Verantwortung zu übernehmen, hinzuschauen und Missstände konsequent zu adressieren, um ein Missbrauchssystem wirksam zu durchbrechen.

### 3.1. Theoretische Einordnung „Aufdeckung“

Sowohl individuelle als auch institutionelle Aufdeckungen erfordern eine Auseinandersetzung mit dem Geschehen und stoßen auf Widerstände, da das System durch Strategien wie Verharmlosung, Verdeckung und Rechtfertigung geprägt war; die reine Offenlegung reicht dabei nicht aus, sondern muss durch eine aktive Einordnung und Bearbeitung ergänzt werden.

#### *Dimensionen der Aufdeckung – Erinnerung, Einordnung, Offenlegung, Anerkennung und Hilfe*

Der Prozess der Aufdeckung von Gewalt im SOS-Kinderdorf Moosburg umfasst mehrere Dimensionen: Erinnern, Einordnen, Offenlegen, Anerkennung und Hilfe. Erinnern ermöglicht eine Auseinandersetzung mit vergangenen Ereignissen, während die Einordnung als Unrecht und Gewalt eine klare Benennung und moralische Bewertung erfordert, unterstützt durch institutionelle Diskurse und Regeln. Offenlegung braucht unterstützende Beziehungen und eine Kultur des Hinsehens, wobei sowohl sprachliche als auch nichtsprachliche Hinweise auf Gewalt beachtet werden müssen. Für Betroffene sind Anerkennung ihres Leids und konkrete Hilfsmaßnahmen zentral, einschließlich institutioneller Entschuldigung, Entschädigung und strafrechtlicher Konsequenzen für Täter\*innen, was auch dem Schutz vor weiteren Übergriffen dient. Im SOS-KD Moosburg wurden Probleme meist intern gelöst, wodurch



nachhaltige Veränderungen ausblieben; erst mit dem Wechsel in der Leitung wurde ein neuer, stärker auf Kinderschutz ausgerichteter Umgang mit Gewaltvorwürfen eingeleitet.

### 3.2. Wenn der Druck von außen zunimmt

Das gewalttätige und grenzüberschreitende Verhalten eines Täters/einer Täterin wurden ihre lange Zeit innerhalb des SOS-Kinderdorf Moosburg nur als „grenzwertige Dinge“ und nicht als Gewalt eingestuft, was zu verharmlosenden und unzureichenden internen Maßnahmen führte, ohne den Schutz der Kinder sicherzustellen. Erst auf externen Druck kam es zur Beendigung des Dienstverhältnisses, wobei dies intransparent abgewickelt und nicht öffentlich gemacht wurde, sodass die Person weiterhin mit Kindern arbeiten konnte; eine konsequente strafrechtliche Verfolgung und Unterstützung der Betroffenen blieb aus, und die Institution konzentrierte sich vor allem darauf, den eigenen Ruf zu wahren, anstatt nachhaltige Veränderungen und Kinderschutz zu etablieren.

### 3.3. Konsequenzlos für das System aber folgenreich für die Aufdeckenden

Die schriftlichen Unterlagen zeigen, dass Hinweise auf Gewalt durch pädagogische Fachkräfte meist von neuen Mitarbeiterinnen gemeldet wurden, diese Aufdeckungen jedoch im System weitgehend folgenlos blieben, während die Meldenden selbst Nachteile erlitten. Statt die betroffenen Kinder zu unterstützen, wurden die Hinweise oft entkräftet oder die Eignung der Melderinnen infrage gestellt. Interne Strukturen wie der Betriebsrat konnten aufgrund von Verschwiegenheitspflichten kaum wirksam helfen, was dazu führte, dass engagierte Mitarbeiter\*innen das System verließen.

### 3.4. Durch Strategien der Verdeckung Aufdeckung sichtbar gemacht

In einem Fall wurde durch das beharrliche Engagement neuer pädagogischer Fachkräfte eine über Jahre praktizierte, gewaltvolle Maßnahme – das nächtliche Einsperren einer Jugendlichen – aufgedeckt, wobei sich zeigte, dass interne Verdeckungsstrategien und Falschaussagen der Leitung maßgeblich zur Aufrechterhaltung des Missbrauchssystems beitrugen. Die Offenlegung führte zwar zu Nachforschungen und internen Maßnahmen, jedoch mussten die Aufdeckenden mit Sanktionen rechnen, während die Leitung versuchte, die Verantwortung abzuschieben und Transparenz nur vorzutäuschen, was die Risiken geschlossener und selbstbezogener Institutionen verdeutlicht.

### 3.5. Tendenz zur schnellen internen Lösung des Problems

In einem Fall reagierte das SOS-Kinderdorf Moosburg auf Hinweise zu sexualisierten Gewalthandlungen und das Fotografieren nackter Kinder mit schnellen, internen Lösungen, ohne Behörden einzuschalten oder eine tiefgehende Aufarbeitung einzuleiten. Die Vorfälle führten lediglich zur raschen und intransparenten Beendigung des Dienstverhältnisses, während die Problematik verharmlost und gegenüber außenstehenden Stellen nicht thematisiert wurde; erst Jahre später, im Zuge weiterer Offenlegungen und unter neuer Leitung, wurden die Vorgänge umfassender untersucht und transparent gemacht.

### 3.6. Blick zurück und Blick nach vorn – Eine umfassende Analyse mit dem Ziel nachhaltiger Veränderungen

Im Unterschied zu den früheren Fällen, in denen Gewaltvorwürfe intern und intransparent behandelt wurden, führte ein Fall im SOS-Kinderdorf Moosburg durch externe Meldungen, Medienberichte und die Initiative eines ehemaligen Bewohners zu einem Umdenken. Die neue regionale Geschäftsleitung reagierte rasch und transparent, indem sie umfassende

interne Recherchen sowie eine externe Aufarbeitungsstudie in Auftrag gab und den Fokus erstmals konsequent auf das Wohl und den Schutz der Kinder und Jugendlichen legte. Es wurde institutionelle Verantwortung übernommen, die Vergangenheit kritisch beleuchtet und Betroffenen Gehör verschafft. Parallel dazu setzte auch die Fachabteilung des Landes Kärnten verstärkt Maßnahmen, etwa die Bildung einer Arbeitsgruppe und die Durchführung von Evaluationen. Neu war dabei die konsequente Einbindung der Mitarbeiter\*innen in den Veränderungsprozess, die Einrichtung von Dialogforen, Kinderteams und die Stärkung von Beschwerdemöglichkeiten, wodurch Kinder, Jugendliche und Fachkräfte sichere Räume zum Reden erhielten. Diese Entwicklungen markierten einen Paradigmenwechsel hin zu mehr Partizipation, geteilten Verantwortlichkeiten und einer Kultur des aktiven Hinschauens und Handelns zum Schutz der Betroffenen – ein deutlicher Gegensatz zu den früheren, von Verdeckung und Loyalitäten geprägten Strukturen.

## 4. Bearbeitung

Die Bearbeitung von Gewaltvorfällen im SOS-Kinderdorf Moosburg ist ein zentraler Teil des Aufdeckungsprozesses und entscheidet darüber, ob aus einem Missbrauchssystem ein Hilfesystem werden kann. In den analysierten Fällen zeigte sich, dass zwar Risikokonstellationen erkannt, aber auch neue Risiken produziert wurden und bestehende Regelungen und Leitfäden zum Umgang mit Gewalt teilweise zur Bagatellisierung oder Rechtfertigung missbraucht wurden. Für eine wirksame Bearbeitung und echte Hilfe für Betroffene sind spezifisches Wissen über (sexualisierte) Gewalt und das Bewusstsein, mit dem Thema konfrontiert werden zu können, Klarheit über die eigene Rolle und Funktion sowie Handlungssicherheit bei Offenlegung.

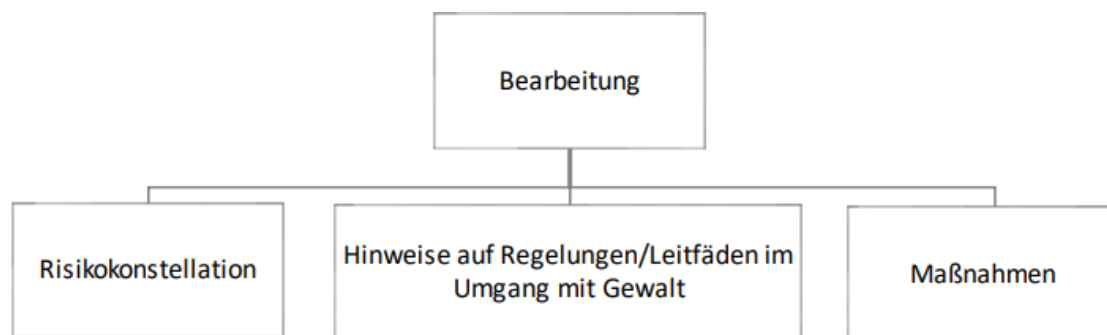


Abbildung (2): Bearbeitung

### 4.1. Der Umgang mit Risikokonstellationen

Unter Risikokonstellationen verstehen wir verschiedene situative und systemische Zustände, die im SOS-KD Moosburg präsent sind und die zu Grenzüberschreitungen, Gewalt und der Beendigung von Arbeitsverhältnissen oder der Weiterführung von potenziell gefährdenden Betreuungssettings von Kindern und Jugendlichen beigetragen haben. Sie wurden im Zuge der Bearbeitung von Grenzüberschreitungen und Vorfällen in Notizen, Aktenvermerken und anderen verschriftlichten Formen festgehalten und dokumentiert sowie in Interviews angesprochen. Das Bewusstsein dafür ist zumindest bei einzelnen Akteur\*innen - insbesondere auch bei solchen in Leitungsfunktionen - vorhanden gewesen.

#### *Diskrepanz zwischen Vorstellung und Realität*

Im SOS-Kinderdorf Moosburg zeigte sich eine deutliche Diskrepanz zwischen den Vorstellungen der Mitarbeitenden und der tatsächlichen Realität, was durch Überforderung,

inadäquate Betreuungsformen und Personalmangel verschärft wurde. Dieses Diskrepanzerleben wurde weder systematisch reflektiert noch gezielt bearbeitet, sondern führte stattdessen zu unsystematischen und unstrukturierten Reaktionen im Alltag.

#### *Überforderung und Reaktion darauf*

Die Überforderung der pädagogischen Mitarbeiter\*innen im SOS-Kinderdorf Moosburg führte häufig zu rigiden und grenzüberschreitenden Maßnahmen gegenüber Kindern, wobei das Verhalten der Kinder oft als Ursache herangezogen und damit das eigene Fehlverhalten entschuldigt wurde. Unterstützung und alternative Handlungsstrategien wurden selten genutzt, Gewalt wurde nicht klar benannt, und trotz einzelner angebotener Hilfestellungen blieb eine konsequente Reaktion auf die Überforderung und den damit verbundenen Mangel an Ressourcen weitgehend aus.

#### *Personalressourcen*

Im SOS-Kinderdorf Moosburg führte der Personalmangel dazu, dass Fachkräfte dauerhaft überlastet waren, Pausen kaum möglich waren und auf die besonderen Bedürfnisse sowie Auffälligkeiten der Kinder nur unzureichend eingegangen werden konnte. Trotz erkennbarem erhöhtem Betreuungsbedarf wurde das Personal nicht aufgestockt und viele Mitarbeitende, besonders Kinderdorfmütter, hatten nur eine geringe fachliche Qualifikation, was die Entstehung weiterer Risikokonstellationen begünstigte.

#### *Aufnahmeprozess von Kindern und das Problem der Ökonomisierung*

Die Aufnahme und Gruppenzusammensetzung der Kinder im SOS-Kinderdorf Moosburg wurde oft aus ökonomischen Gründen vorgenommen, wobei das schnelle Nachbesetzen offener Plätze im Vordergrund stand und pädagogische Überlegungen zu Gruppendynamik, Gefährdungen und Fachkraftüberforderung zu kurz kamen.

#### *Umgang mit Aggressionen der Kinder*

Aggressionen von Kindern und Jugendlichen gegenüber Mitarbeiter\*innen führten im SOS-Kinderdorf Moosburg häufig zu Überforderung und weiteren Risikokonstellationen, da unterstützende Maßnahmen wie Supervision oder spezielle Reaktionen oft nicht ausreichten oder scheiterten. Die Ursachen lagen unter anderem in unzureichender Steuerung der Gruppenzusammensetzung, fehlender Unterstützung sowie mangelnder professioneller Ausbildung, wobei erst kürzlich gezielte Trainings zur gewaltlosen Bewältigung solcher Situationen eingeführt wurden.

#### *Vermeidung von Beziehungsabbrüchen als Maxime*

Eine Form der Problembearbeitung stellt das priorisierende Vermeiden von Beziehungsabbrüchen dar, selbst wenn problematische oder gefährdende Situationen für Kinder bestanden. So wurden bestehende Betreuungs- und Wohnformen trotz Konflikten aufrechterhalten. Erst wenn die Situation unhaltbar wurde, kam es zu einem abrupten Bruch, wobei die ideologische Betonung des Traumas durch Beziehungsabbruch auch dann Anwendung fand, wenn die Beziehung zu einer gewalttätigen Bezugsperson beendet wurde – ein Vorgehen, das sich für die betroffenen Kinder als wenig hilfreich erweist.

#### *Scheitern von Maßnahmen*

Das Scheitern von Maßnahmen im SOS-Kinderdorf Moosburg stellte eine weitere erhebliche Risikokonstellation für Kinder dar, da trotz anhaltender Probleme und fehlender Verbesserungen im pädagogischen Handeln keine nachhaltigen Veränderungen erreicht wurden. Die Gründe für das Scheitern wurden nicht ausreichend reflektiert oder dokumentiert, und letztlich wurde das Problem durch die Beendigung des

Dienstverhältnisses formal abgeschlossen, ohne die zugrundeliegenden Ursachen oder die Wirksamkeit der Maßnahmen kritisch zu hinterfragen. Es stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen aus Überzeugung zur Verbesserung oder als Schritt im schlichten Abarbeitungsprozess eines Leitfadens eingesetzt wurden.

## 4.2. Hinweise auf Regelungen/Leitfäden im Umgang mit Gewalt

Im SOS-Kinderdorf Moosburg existierten Regelungen und Leitfäden, die den Umgang mit Gewalt und Grenzüberschreitungen klar vorgaben, etwa Meldepflichten und konkrete Handlungsabläufe bei akuten Situationen. Dennoch zeigten die Fälle, dass diese Standards oft nicht konsequent umgesetzt wurden, Meldeversäumnisse vorkamen und die praktische Bearbeitung von Vorfällen häufig lückenhaft oder unzureichend war.

## 4.3. Maßnahmen

### *Interne Maßnahmen*

Die Bearbeitung der Fälle PMA#F8, PFK#R5 und PmsLF#N2 im SOS-Kinderdorf Moosburg erfolgte durch eine Vielzahl interner Maßnahmen, die sich in der Dokumentation, in Gesprächen und in konkreten Anweisungen widerspiegeln. Leitfäden und Protokolle wurden zwar erstellt und sollten einen strukturierten Umgang mit Grenzüberschreitungen gewährleisten, doch in der Praxis zeigte sich oft eine Diskrepanz zwischen den niedergeschriebenen Standards und ihrer tatsächlichen Anwendung. Gespräche mit Betroffenen, Täter\*innen und dem pädagogischen Team fanden meist nur auf Aufforderung oder nach Vorfällen statt, selten aus eigenem Antrieb. Aktive Bearbeitung umfasste Maßnahmen zur Entlastung der pädagogischen Fachkräfte, das Untersagen von Zwangsmaßnahmen sowie, als letzte Konsequenz, die Beendigung von Dienstverhältnissen – meist ausgelöst durch äußeren Druck, weniger durch interne Reflexion oder Prävention. Besonders auffällig war, dass bei personellen Veränderungen wie Kündigungen oder einvernehmlichen Lösungen die tatsächlichen Missbrauchsvorwürfe gezielt verschwiegen wurden; dies geschah etwa durch die Ausstellung positiver Dienstzeugnisse oder das Betonen der „Freiwilligkeit“ der Trennung. Somit wurde nicht nur das Problem aus dem System entfernt, sondern auch nach außen und innerhalb der Organisation verdeckt, während gleichzeitig das System selbst für neue Mitarbeitende geschlossen und wenig lernfähig blieb. Eine echte offene Aufarbeitung oder nachhaltige Prävention gegen Missbrauch fand jedoch nicht statt.

### *Externe Maßnahmen*

Externe Maßnahmen im SOS-Kinderdorf Moosburg spielten eine untergeordnete Rolle, da das System überwiegend geschlossen agierte und interne Lösungen bevorzugte. Externe Supervisionen und Reflexionshilfen wurden zwar bereitgestellt, aber teilweise nicht angenommen oder so organisiert, dass sie wenig wirksam waren. Die Einbindung der Kinder- und Jugendhilfe sowie der Kinder- und Jugendpsychiatrie erfolgte nur in Einzelfällen, z.B. Beendigung Dienstverhältnis), während in anderen Fällen externe Stellen kaum einbezogen wurden – meist wegen Geheimhaltung oder Bagatellisierung der Vorfälle. Erst mit dem Fall einer Leitungsperson ab 2020 wurden externe Hilfsangebote für Kinder und eine externe Evaluation der Abläufe sichtbar. Zahlreiche verabsäumte Maßnahmen – wie das Unterlassen von Meldungen an Behörden, fehlende Evaluationen oder das Ausbleiben kindgerechter Befragungen – zeigen, dass das System oft gezielt darauf verzichtete, externe Instanzen einzubinden oder die Sicht der Betroffenen zu berücksichtigen, wodurch eine nachhaltige Aufarbeitung und Prävention zusätzlich erschwert wurden.

## 5. Strukturelle Bedingungen: Organisation, Macht und Kultur

Gewalt und Missbrauch in Institutionen wie dem SOS-Kinderdorf Moosburg werden durch strukturelle und kulturelle Faktoren gefördert und verdeckt, wobei autoritäre Führung, mangelnde Transparenz, emotional distanzierte Beziehungen und ein hoher gesellschaftlicher Ruf das Sprechen über Missstände erschweren und Interventionen verhindern. Risikofaktoren bestehen sowohl auf individueller Ebene – etwa bei sozial isolierten oder belasteten Familien und unsicheren Bindungen – als auch auf institutioneller Ebene, wo diffuse Strukturen, fehlende fachliche Leitung und die Verhinderung externer Kontakte das Entstehen und die Fortsetzung von Gewalt begünstigen. Die Sichtbarmachung dieser Bedingungen ist für eine nachhaltige Aufarbeitung und für die Entwicklung einer zukunftsorientierten, kinderschutzfokussierten Pädagogik entscheidend, wobei neben der individuellen auch die institutionelle Verantwortung übernommen werden muss.

### 5.1. Ausgangspunkt: Das Kinderdorf als „patriarchales System“

Das SOS-Kinderdorf als Gesamtsystem war ursprünglich von einer patriarchalen Grundstruktur geprägt, die sich nicht nur am Standort Moosburg, sondern in der gesamten Organisation widerspiegelte. Diese Struktur beruhte auf einer klaren Hierarchie, in der männliche Führungskräfte – insbesondere der Kinderdorfleiter – an der Spitze standen und weibliche Kinderdorfmütter als zentrale Betreuungspersonen für jeweils fünf bis sechs Kinder agierten. Das Modell orientierte sich explizit an traditionellen, männlich dominierten Familienbildern, in denen der Mann als Entscheider und Machträger fungierte und die Frauen die Sorgearbeit übernahmen. Dieses System förderte enge, abgeschlossene Netzwerke innerhalb der Kinderdörfer, in denen die Hierarchie selten hinterfragt wurde und die Rolle der Leitung kaum zur Diskussion stand. Das Ziel war, eine als verloren empfundene Ordnung wiederherzustellen und Kontrolle zu sichern – ein Ansatz, der gerade im Kontext der Nachkriegszeit als Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen und das „Verschwinden der väterlichen Autorität“ verstanden werden kann. Während solche patriarchalen Muster in der Gesellschaft zunehmend in Frage gestellt und durchlässiger wurden, blieben sie im SOS-Kinderdorf durch rigide Strukturen und einen stark konservierenden Organisationsgeist oft länger bestehen, was eine kritische Reflexion und das Offenlegen von Machtmissbrauch und Gewalt zusätzlich erschwerte. Die Betonung der Einzigartigkeit und des angeblich überlegen „familienähnlichen“ Angebots verstärkte die innere Geschlossenheit des Systems und erschwerte notwendige Veränderungen, wodurch sich problematische Machtverhältnisse und Übergriffe über Jahrzehnte hinweg reproduzieren konnten.

### 5.2. Geschlechterkonstruktionen im Kinderdorf

Im SOS-Kinderdorf war die Geschlechterkonstruktion von Anfang an klar vorgegeben: Die Kinderdörfer verstanden sich als familienähnliche Einrichtungen, in denen weibliche Kinderdorfmütter als Inbegriff der „instinkthaften Mutterliebe“ agierten und für die emotionale Versorgung und Erziehung der Kinder zuständig waren, während männliche Dorfleiter und andere männliche Funktionsträger (Dorfmeister, Dorfarzt, Dorfpsychologe, Lehrer im Dorf, etc.) als Autoritäten und Entscheidungsträger fungierten. Diese Rollenverteilung beruhte auf traditionellen, patriarchalen Vorstellungen, in denen Frauen sich aufopfernd und dienend verhielten und Männern Führungsanspruch, Kontrolle und Wettbewerb vorbehalten waren. Die Arbeit der Frauen wurde innerhalb dieser Hierarchie häufig abgewertet, sie hatten wenig Mitsprache und ihre pädagogische Kompetenz wurde nicht immer anerkannt, während Männer – auch in Konkurrenz zueinander – das Sagen hatten und bei Problemen als letzte Instanz hinzugezogen wurden. Dieses System prägte das Kinderdorf über Jahrzehnte, förderte geschlossene Machtstrukturen und erschwerte die kritische Reflexion von Rollenbildern und Gewalt.

### 5.3. Gewalt im patriarchalen Dorfkontext: Tradition, „Erlaubnisraum“, Normalität

Das patriarchalisch-hierarchische System des SOS-Kinderdorfs, mit seiner Machtkonzentration bei wenigen Personen, geringen funktionalen Unterschieden und engen, oftmals abhängigen Beziehungsgeflechten, schuf einen Kontext, in dem Gewalt und Grenzüberschreitungen zur Normalität wurden. Körperliche und psychische Gewalt galten über Jahre hinweg als akzeptierte oder zumindest geduldete Erziehungsmittel, wobei die Leitungspersonen diese Haltung vorlebten und weitergaben; eine professionelle Reflexion oder gewaltpräventive Kultur blieb weitgehend aus. Die geschlossenen Strukturen der Kinderdorffamilien, die Vermischung von Berufs- und Privatleben sowie der Ressourcenmangel verstärkten diese Dynamik zusätzlich. Reformbemühungen und Ansätze zu mehr Offenheit und Professionalisierung scheiterten häufig an den tief verwurzelten Traditionen und der fehlenden Bereitschaft, neue pädagogische Konzepte und Normen zuzulassen.

### 5.4. Distanz- und Professionalitätsmängel sowie Überforderung des Personals

Die rigide, patriarchal-familialistische Struktur des SOS-Kinderdorfes Moosburg hat über Jahre hinweg eine Atmosphäre geschaffen, in der professionelle Distanz, fachliche Reflexion und transparente Strukturen weitgehend fehlten. Das Kinderdorf orientierte sich an einem traditionellen Familienbild, in dem die Kinderdorfmutter als zentrale Bezugsperson eine Vielzahl von Kindern betreute und dabei häufig allein gelassen wurde. Diese Überhöhung des Familienbegriffs führte dazu, dass die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem verschwammen, was nicht nur zu emotionaler Abhängigkeit und Nähe, sondern auch zu Überforderung der Mitarbeitenden beitrug. Leitfäden und professionelle Standards wurden oft als hinderlich empfunden oder nicht konsequent umgesetzt; stattdessen dominierte ein Handeln nach gewachsenen, oft überholten Traditionen. Personalmangel und fehlende Ressourcen verschärften die Situation, besonders in den Familiengruppen, wo Neuaufnahmen häufig über die Kapazitätsgrenzen hinaus erfolgten und die betroffenen Kinderdorfmütter wenig Mitspracherecht hatten. Mitarbeitende, die sich dem System nicht unterordneten oder die tradierten Werte nicht teilten, wurden schnell ausgegrenzt oder verließen die Organisation. Die Nähe und das familiäre Klima wurden nach außen hin positiv dargestellt, führten aber intern zu fehlender professioneller Abgrenzung und zu grenzüberschreitendem Verhalten – wie etwa bei der Aufnahme eines Kindes durch die Leitung als Pflegekind. Insgesamt zeigte sich, dass das Festhalten an traditionellen Strukturen und der Mangel an moderner, fachlicher Orientierung die Überforderung der Fachkräfte begünstigte, die Gefahr von Missbrauch erhöhte und notwendige Veränderungsprozesse blockierte.

### 5.5. Kultur

Im SOS-Kinderdorf Moosburg herrschte über viele Jahre hinweg eine Kultur, in der eine reflektierte Fehlerkultur weitgehend fehlte, Überforderung und fachliche Mängel durch eine patriarchale, familialistische Grundstruktur begünstigt wurden und autoritäre Führung sowie Angst vor Fehlern und Sanktionen den Alltag prägten. Das Eingestehen von Schwäche oder Überforderung war für viele Kinderdorfmütter schwierig, was dazu führte, dass Probleme oft verschwiegen oder bagatellisiert wurden, anstatt sie offen zu besprechen oder professionelle Unterstützung einzufordern. Die Leitungskultur unter der PmsLF#N2 war geprägt von autoritärer Kontrolle, Intransparenz und der Betonung persönlicher Macht, wodurch Innovation und Professionalisierung ausgebremst wurden. Kritik wurde häufig mit

Sanktionen, Abmahnungen oder Kündigungen beantwortet, was zu einer Atmosphäre von Angst, Spannung und Mobbing führte und die Bereitschaft, Fehler oder Missstände offen anzusprechen, weiter verringerte. Reformansätze, die auf mehr Fachlichkeit, Offenheit und Kinderschutz abzielten, scheiterten häufig an den gewachsenen Strukturen und dem Wunsch, das traditionelle System zu erhalten, wobei Entlassungen und Freistellungen oft als scheinbare Lösungen dienten, ohne die zugrunde liegenden systemischen Probleme wirklich zu beheben. Die Kultur des „unauffälligen Arbeitens“ und der internen Problemlösung begünstigte so das Fortbestehen von Gewalt und Missbrauch und erschwerte nachhaltige Veränderungen.

## 5.6. Image und intransparente Struktur

Im SOS-Kinderdorf Moosburg ermöglichte eine intransparente Kommunikationskultur, dass fachliche Mängel, Überforderung und gewalttätige Vorfälle über lange Zeit intern behandelt und nach außen verborgen blieben. Entscheidungen wurden häufig unter einem „Deckmantel des Schweigens“ getroffen, Gerüchte und Gemauschel prägten das Klima, und viele Mitarbeiterinnen erfuhren Details zu Gewaltthemen erst aus den Medien. Externe Kontrolle und Evaluation fanden kaum statt, und interne Qualitätssicherung wurde eher als Formalie denn als echte Chance zur Verbesserung empfunden. Die Leitungskultur war durch Autorität und Angst geprägt, was dazu führte, dass Probleme selten offen angesprochen wurden. Gleichzeitig begünstigte die starke öffentliche Ausrichtung auf ein positives Image und die Abhängigkeit von Spendengeldern eine Behauptungskultur, in der negative Vorkommnisse gezielt kaschiert wurden, um die Außendarstellung und wirtschaftliche Basis nicht zu gefährden. Dies alles schuf ein Umfeld, in dem Täterinnen strategisch agieren und Missbrauch lange unbehelligt fortbestehen konnte.

## 5.7. Mitbestimmungs-/Meldemöglichkeiten bei Übergriffen

Im SOS-Kinderdorf waren Mitbestimmungs- und Meldemöglichkeiten bei Übergriffen lange Zeit unzureichend, da unabhängige und vertrauliche Anlaufstellen für Kinder und Jugendliche fehlten und interne Systeme wie „Rat auf Draht“ als nicht wirklich unabhängig kritisiert wurden. Obwohl es mittlerweile Verbesserungen und mehr Beteiligung gibt, wurden die Anliegen der Kinder früher oft weniger ernst genommen als jene der Mitarbeitenden, und auch auf Team-Ebene war eine offene Beschwerde- und Whistleblowing-Kultur erst in jüngerer Zeit erkennbar.

## 5.8. Mitverantwortung übergeordneter und externer Verantwortlicher und Institutionen

Die langanhaltende Existenz von Gewalt, Übergriffen und mangelnder Professionalität im SOS-Kinderdorf Moosburg ist auch auf das Versagen übergeordneter und externer Institutionen zurückzuführen. Übergeordnete Strukturen des SOS-Kinderdorfs und externe Akteure wie Kinder- und Jugendhilfe, Polizei und Justiz hätten früher und konsequenter eingreifen müssen, agierten aber oft zögerlich, unverbindlich oder wurden durch mangelnde Kooperation und Intransparenz seitens des Kinderdorfes ausgebremst. Projekte wie die Zusammenarbeit mit der Kinder- und Jugendanwaltschaft (Kija) scheiterten an organisatorischen Hürden und mangelnder Offenheit, Entschädigungszusagen wurden wieder zurückgezogen und die interne Bearbeitung hatte oft Vorrang vor echter Aufklärung oder Weitergabe an die Justiz. Die Fachaufsicht des Landes agierte in früheren Fällen zu wenig entschlossen und griff erst bei späteren Vorwürfen konsequenter durch, während fehlende strafrechtliche Verurteilungen und Datenschutzbestimmungen die Weitergabe von Informationen über Täter\*innen an andere Arbeitgeber verhinderten. Insgesamt zeigt sich, dass sowohl interne Netzwerke als auch externe Kontrollinstanzen und gesetzliche

Rahmenbedingungen die Missstände im SOS-Kinderdorf Moosburg über Jahre hinweg begünstigten oder zumindest nicht ausreichend verhinderten.

## 5.9. Zusammenfassung: Einflussfaktoren und Bedingungsgefüge

In Anlehnung an die Studie zum Benediktinerstift Kremsmünster (Keupp et al. 2015, S. 258f.) lassen sich folgende strukturelle und organisationale Einflussfaktoren zu einem „Bedingungsgefüge“ (ebd.) zusammensetzen:

- Extern haben unterschiedliche Qualitäten des „Wegschauens“ und der Verdeckung zur Kontinuität von Fehlverhalten und Grenzüberschreitung beigetragen. Dies gilt sowohl für die dem SOS-KD Moosburg übergeordneten internen Strukturen als auch für die externen Verantwortlichen (z.B. Kinder- und Jugendhilfe).
- Das spendenträchtige Image der SOS Kinderdörfer im Allgemeinen und die besondere Reputation des SOS-KD Moosburg in der Region haben sicher ebenso dazu beigetragen, den Außenblick auf Fehlverhalten zu trüben. Die ökonomische Abhängigkeit von Spenden kann darüber hinaus als Hemmnis gegen einen offensiven Umgang (und den damit drohenden Imageverlust) gewertet werden („Behauptungskultur“).
- Für das SOS-KD Moosburg kann möglicherweise wörtlich übernommen werden: *„Eine Haltung des ‚institutionellen Narzissmus‘, die das positive Bild von sich selber nach außen wie auch nach innen pflegt und verteidigt und Fehlentwicklungen und Fehlhandlungen der eigenen Institution zu verdecken und zu vertuschen versucht. Die Folge davon ist eine mangelnde Empathie für die Menschen, die zu Opfern geworden sind.“* (Keupp et al. 2015, S. 258f.)
- Stark ausgeprägter Alibicharakter von Maßnahmen und Konzepten, deren Funktion vor allem in der Aufrechterhaltung des guten Rufs der Institution und nicht im Schutz der betreuten Kinder und Jugendlichen besteht.
- Ein kultureller Rahmen, in dem patriarchale Autorität und Gewalt lange Zeit so selbstverständlich waren, dass sie sich als Normalität auch dann noch behaupten konnten, als dies von gesetzlichen und sozialen Normen eigentlich nicht mehr gedeckt war. Die patriarchale Grundidee (Vater als Oberhaupt, Mütterlichkeit) scheint sich auch in der hierarchischen Topografie des SOS-KD räumlich wiederzufinden.
- Zumindest zentrale Teile des SOS-KD schienen lange Zeit hierarchisch, patriarchal, familialistisch und in einer traditionellen Herrschaftsform funktioniert zu haben. Patriarchale „Dörflichkeit“ bildet dabei ein geschlossenes System, an das man von außen nicht so leicht herankommt und das veränderungsresistent ist.
- Unter einer Führungsperson scheint sich dies verkörpert und in besonderer Weise zugespitzt zu haben. Intransparenz, Angst und Mobbing erscheinen hier als wichtige Strukturelemente, die auch Gewalt gefördert und Aufdeckung behindert haben. Es reproduzierte sich ein Netz aus Gewohnheiten, Loyalitäten und Einschüchterungen/Ängsten, das den Konformitätsdruck nach innen erhält und eine Intervention von außen erschwert.
- Wo sexualisierte Gewalt stattgefunden hat, kann sicherlich auch „(d)ie Tabuisierung der Sexualität und der daraus folgende Mangel an reflektiertem Umgang“ (ebd.) seitens der SOSKD Strukturen als Risikofaktor benannt werden.
- Gewalt als Normalität, die Struktur/Kultur als „Erlaubnisraum“ für Gewalt fehlt.
- Machtstrukturen bedingen fachliche Mängel und Resistenz gegen professionelle Überprüfung.
- Überforderung der Beteiligten: des grandiosen „Vaters“, der offenbar auch unter dem Druck steht, „sein“ System zu schützen (u.a. mit Cholerik, Mobbing, Verdeckung); der



Mütter und der pädagogischen Fachkräfte, die mit geringen (fachlichen und personellen/finanziellen) Ressourcen „schwere Fälle“ „verwalten“ müssen.

- *„Ein Mangel an innerinstitutioneller Kommunikation, die die Chance beinhalten würde, aufgetretene Probleme und Vergehen [E]inzeln [...] zum Anlass für die Klärung der Ursachen und für die Einleitung von Veränderungsprozessen zu nehmen.“ (ebd.)*
- Alleinlassen der Kinder und Jugendlichen, nicht fragen oder juristisch zum Schweigen bringen. Machtkonzentration und Kontrolle erschweren auch die Meldemöglichkeiten für Betroffene, da die Fäden auch hierfür bei der Leitung zusammenlaufen; es gibt quasi kein „Außen“, von dem aus Hilfe geholt werden kann.
- Mangelnde externe Kooperation und mangelnde Transparenz nach außen (Bsp. Kija)
- Unreflektierte Diskrepanz zwischen dem Anspruch eines förderlichen Entwicklungsmilieus für belastete Kinder einerseits und der Wirklichkeit einer ressourcenarmen und von Überforderung geprägten Pädagogik andererseits.
- Zum Teil deutliche Qualifikationsmängel auf Seiten des Personals.
- Unzeitgemäße Interpretation pädagogischer Professionalität – Diffusität zwischen professioneller und privater Rolle.

## 6. Zusammenfassung und Empfehlungen (Originaltext)

*„Wozu der Aufwand? Es ist sinnvoll, sich bei der Entwicklung gewaltpräventiver Einrichtungskulturen immer wieder mit zwei grundlegenden Fragen auseinanderzusetzen: Machen wir das, weil wir es müssen (und weil es nach außen hin gut wirkt) oder weil wir Freude daran haben, ein Klima zu schaffen, in dem sich junge Menschen und wir uns selbst wohl fühlen? Und: Wie gehen wir damit um, dass die Ergebnisse unserer Bemühungen so schwer zu operationalisieren sind? Dies erinnert an Fragen, die sich Eltern in Bezug auf die Erziehung ihrer Kinder stellen könnten (aber zum Glück nicht immer stellen). Die Antwort ist paradox, weil sie apodiktisch ist: Der Aufwand lohnt sich immer.“ (Caspari, 2021a, S. 324)*

Der vorliegende Bericht soll das SOS-Kinderdorf Süd bei der Aufarbeitung von Vorwürfen der Gewalt und Grenzüberschreitung sowie bei der Ableitung von Empfehlungen für eine Kultur der Aufmerksamkeit unterstützen. Zentrale Fragen des Berichtes sind: Welche Tötlichkeiten, Übergriffe und Gewalthandlungen sind feststellbar (psychisch, physisch, sexualisiert etc.)? Unter welchen Rahmenbedingungen und Machtverhältnissen und Risikokonstellationen fanden die Übergriffe statt? Was trägt dazu bei, dass von Gewalt betroffene Kinder/Jugendliche wiederholt der Gewalt ausgesetzt waren? Welche Täter\*innenstrategien sind zu finden? Welche Mechanismen haben dazu beigetragen, dass die Gewalt nicht konsequent aufgedeckt wurde? In welcher Weise sind Geschlechterkonstruktionen wirksam und wie beeinflussen diese die Umgangsweisen mit Gewalt?

Drei Fälle sind bekannt und sind/waren Gegenstand von Ermittlungen: Im Jahr 2015 wurde gegen die ehemalige PMA#F8 ein Strafverfahren wegen Gewalt gegen mehrere Kinder eingeleitet; 2016 machte die PFK#R5 im Ferienort Caldonazzo Fotos von (halb)nackten Kindern und stellte diese anderen Mitarbeiter\*innen zur Verfügung. Zuletzt wurde der PmsLF#N2 vorgeworfen, sexualisierte Gewalt gegen einen ehemaligen Bewohner des SOS-KD Moosburg, dessen Sachwalter er war, ausgeübt zu haben.

Der vorliegende Bericht kommt nach der Sichtung von mehr als 600 übermittelten schriftlichen Unterlagen, wobei davon 209 Dateien in die detaillierte Analyse aufgenommen wurden, und 11 leitfadengestützten Interviews sowie drei Gesprächen mit unterschiedlichen Beteiligten zu folgenden Schlüssen: Im SOS-KD Moosburg herrschte eine Kultur, die Gewalt und Grenzüberschreitungen auf mehreren Ebenen begünstigte, hervorbrachte, deckte und so kontinuierlich reproduzierte. Neben den drei bekanntgewordenen Fällen im SOS-KD

Moosburg gab es eine Vielzahl weiterer Handlungen, v.a. aber Strukturen und Kulturelemente, die in deutlichem Widerspruch zu professionellem Handeln standen und Gewalt entweder beinhalteten oder zumindest unterstützten und in längerer Kontinuität ermöglichten.

Die Daten zeigen konkrete, über Jahre systematisch erfolgte Handlungen gegenüber Kindern und Jugendlichen, die von Grenzüberschreitung und pädagogischem Fehlverhalten bis hin zur Gewalt reichen. Hierzu zählen u.a. die Limitierung von Wasser oder die Demontage eines Wasserhahns, eine rigide Alltagsstruktur für die Kinder, nicht auf Bedürfnisse von Kindern eingehen (insbesondere auf Essenswünsche), karge Einrichtungen (weil die Kinder „alles kaputt machen“), Missachtung der Intimsphäre von Kindern, nächtliches Einsperren von Kindern und Jugendlichen (in mindestens einem Fall über drei Jahre hinweg nachts), verbale und physische Gewalt bis hin zu konkreten Vorkommnissen (oder zumindest Vorwürfen) sexualisierter Gewalt. Ein Interviewpartner kommt nach eigener Auswertung von Dokumenten des SOS-KD Moosburg zum Schluss, „dass körperliche Gewalt bis zu einem großen Teil in einem Erlaubnisraum war“. Betroffene Kinder reagierten unterschiedlich auf diese Handlungen, teils mit schulischen Verhaltensauffälligkeiten oder mit Reaktionsmustern wie Bettnässen oder problematischem Essverhalten.

Nach übereinstimmender Auskunft mehrerer Interviewpartner\*innen erstreckten sich zumindest verbale und psychische Gewalt auch auf untergeordnete Mitarbeiter\*innen: stetiger Druck, widerrechtliche Abmahnungen und Kündigungen, Überwachung, plötzliches, unangekündigtes Erscheinen, Anschreien und Mobbing verstärkten ohnehin vorhandene Überforderungen und hatten auch destabilisierende Folgen (u.a. „Panikattacken“). Generell deuten die Daten auf fachliche Mängel, Unsicherheit und Überforderung, die das Risiko pädagogischer Gewalt beinhalten. Hinzu kommt der Glaube vieler Mitarbeiter\*innen an die Wirksamkeit gewalttätiger und die Unwirksamkeit anderer Maßnahmen. So entsteht eine Kultur unprofessionellen Handelns, der in Kauf genommenen und bagatellisierten Grenzüberschreitungen und der tolerierten Gewalt.

Zu den Strategien der Täter\*innen, ihre Handlungen z.T. über längere Zeit zu ermöglichen, gehören u.a. das Ausnutzen ihrer Reputation der pädagogischen Fachkraft, Grooming-Strategien (Beobachtung, Kontaktaufnahme, Belohnung, Isolierung und Geheimhaltung), Ausüben von Macht und Kontrolle (Vernebeln), Bagatellisierung und Rechtfertigung.

Aufdeckung findet u.a. nach Druck von außen statt, bis vor kurzem offenbar auch nur minimal und ohne Reflexion grundlegender Muster. Diese Verdeckung erfolgte offenbar nicht nur aus Gründen der tradierten Organisationskultur, sondern auch, um einen Imageschaden und einen Spendenrückgang zu vermeiden („Behauptungskultur“). Wo Aufdeckung erfolgte, hatte sie lange Zeit v.a. negative Folgen für die Aufdeckenden. Dies lässt sich nicht zuletzt auf das Fehlen eines funktionierenden Beschwerdemanagements zurückzuführen.

Verschiedene Aussagen weisen auf eine fachlich gespaltene Kultur: Nebeneinander und teils konkurrierend gab es die klassisch-tradierte Struktur (getragen durch KDM) und fachlich modernere Strukturen (mit mehr und besser ausgebildetem Personal). Vorherrschend und von Beginn an gewachsen ist aber offensichtlich ein patriarchales Dorfsystem mit „väterlicher“ Autorität und „mütterlicher“ (Über-)Präsenz sowie Übergriffigkeit vieler Akteur\*innen. Dieses System, das den Hintergrund des pädagogischen Fehl- und Gewalthandelns bildet, war offenbar hierarchisch, familialistisch und einer traditionellen Herrschaftsform und einem äußerst traditionellen Geschlechterverständnis verhaftet. Die PmsLF#N2 scheint dies verkörpert und in besonderer Weise zugespitzt zu haben. Intransparenz, Angst und Mobbing erscheinen hier als wichtige Strukturelemente, die auch Gewalt gefördert und Aufdeckung behindert haben. Es reproduzierte sich ein Netz aus

Gewohnheiten, Loyalitäten, Einschüchterungen und Ängsten, das den Konformitätsdruck nach innen erhielt und eine Intervention von außen erschwerte.

Es ist darüber hinaus im Sinne von Enders (2004) die Frage zu stellen, ob und inwiefern das SOS-KD Moosburg, vielleicht auch weitere KDs im Kontext der hier besprochenen Fälle als eine „traumatisierte Institution“ angesehen werden sollte. Dies bedeutet, dass aufgrund von sexualisierter und anderer Gewalt in einer Institution, die Mitglieder einer Organisation in ihrer Wahrnehmungs- und Handlungsfähigkeit und in ihrer Professionalität erheblich eingeschränkt sind. Meist geht damit eine Einengung der institutionellen Wahrnehmung einher sowie eine institutionelle Dissoziation – das heißt, Fakten rund um Gewalt werden fragmentiert wahrgenommen, und dieses Wissen steht unterschiedlichen Mitgliedern der Organisation fragmentiert (Puzzleteile) zur Verfügung. Es fügt sich im Rahmen von Aufdeckungsprozessen nicht von selbst zu einem Gesamtbild zusammen. Nach Enders „(besteht) das Risiko einer Traumatisierung der Gesamteinrichtung [...], wenn

- „der Täter/die Täterin ein Leistungsträger der Einrichtung war,
- mehrere Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen gemeinsam missbraucht haben,
- eine große Zahl an Kindern und Jugendlichen betroffen ist,
- die Institution eine exponierte Stellung in der (Fach-)Öffentlichkeit hat,
- die Institution (in der Öffentlichkeit) den Missbrauch leugnet.“ (ebd. 1)

Mehrere dieser Kriterien treffen auf das SOS-KD Moosburg zu, und dies ist höchst relevant für den Verarbeitungsprozess: „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).“ (ebd. 2)

Aus den in der Aufarbeitungsstudie entwickelten Erkenntnissen wurden allgemeine Impulse und spezifische Anregungen zur Umsetzung gewaltpräventiver Handlungspraxen abgeleitet. Allgemein empfehlen wir folgende Grundausrichtungen:

- Das SOS-KD Moosburg hat einen neuen Weg beschritten, indem es entschieden hat, sich nicht von „imperativisch formulierten Verordnungen zur Entwicklung von Schutzkonzepten“

(Caspari, 2021a, S. 324) leiten zu lassen, sondern Umgangsweisen mit Gewalt in der Einrichtung einer eingehenden Analyse zu unterziehen und daraus Empfehlungen abzuleiten, die der Komplexität der Organisationsrealität im SOS-KD Moosburg gerecht werden und den Schutz der dort betreuten Kinder und Jugendlichen gewährleisten können.

- Angesichts der skizzierten Aufdeckungsprozesse im SOS-KD Moosburg, die größtenteils von „kosmetischen“ Korrekturen gekennzeichnet waren, ist es notwendig, dass kritische Situationen künftig einer detaillierten Analyse unterzogen und daraus Konsequenzen mit nachhaltiger Wirkung abgeleitet werden. So sollten beispielsweise die unbefriedigenden Verläufe im Umgang mit dem Verdacht der sexualisierten Gewalt, auch zwischen Minderjährigen, dazu beitragen, dass ein sexualpädagogisches Konzept (sexuelle Bildung inkl.) entwickelt wird, durch welches die Differenzierungsfähigkeit aller Beteiligten (Fachkräfte, Kinder und Jugendliche) geschärft werden kann.
- Gewaltprävention ernst nehmen und systematisch im SOS-KD umsetzen, bedeutet, dass es eine Verständigung darüber gibt, was verhindert werden sollte. Es bedarf einer gemeinsamen Verständigung über unterschiedliche Formen von Gewalt und einer systematischen Differenzierung von Gewaltindikatoren und deren Relevanz in der Institution.

Kritische Situationen im SOS-KD Moosburg müssen als Indikatoren für institutionelle Probleme betrachtet werden, denen Weiterentwicklungspotentiale innewohnen.

- Die Auseinandersetzung mit Gewaltprävention in Institutionen ist gleichzeitig eine Auseinandersetzung mit Machbarkeit und Grenzen. Wichtig ist es, zu erkennen, dass nicht jede Gewalt verhindert werden kann, dass eine Zero-Toleranz-Politik von Gewalt nur ein Wegducken der Gewalt, nicht aber eine Verhinderung derselben bewirkt. Die Auseinandersetzung damit, dass Gewalt passieren kann, ist gleichzeitig ein wichtiger Indikator für eine Culture of Care, eine Kultur des Hinsehens, die einer „verlogene(n) Behauptungskultur“ (Caspari, 2021a, S. 324) gegenübersteht. In einer Kultur des Hinsehens muss die Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit anerkannt werden, woraus folgt, dass kritische Situationen nicht verleugnet, sondern als solche transparent gemacht und bearbeitet werden.
- Partizipative Arbeit an den Grenzen: Einrichtungskulturen, die den Anspruch haben, der Gewalt adäquat zu begegnen, müssen sich darüber verständigen, in welchen Situationen und unter welchen Bedingungen Grenzen gesetzt werden müssen. Das betrifft sowohl individuelle Grenzen (z.B. Consent in der Gestaltung von Sexualität und Anerkennung von Grenzen), als auch institutionelle Grenzen, die das SOS-KD in Bezug auf seine Systemumwelten setzt. Es bedarf einer Verständigung über das Setzen von Grenzen, einer gemeinsamen Aushandlung und einer Anerkennung derselben, damit diese auch wirksam sein können, denn Grenzen können das Gefühl vermitteln, eingesperrt zu sein, sie können aber auch Schutz vermitteln. Die Möglichkeiten der Partizipation und Verständigung über Grenzen haben einen entscheidenden Einfluss darauf, wie sie auf Personen wirken.
- Pädagogische Einrichtungen wie das SOS-KD Moosburg sind von Machtasymmetrien geprägt, wobei die damit in Zusammenhang stehenden Praxen der Ermächtigung unterschiedliche Wirkungen entfalten können: sie können destruktive Wirkung entfalten (z.B. Gewalt) oder Akteur\*innen konstruktive Tools (z.B. Beschwerdemöglichkeiten) in die Hand geben. In welche Richtung die Machtasymmetrien Wirkung entfaltet hängt davon ab, ob sich die pädagogische Einrichtung der Asymmetrie bewusst ist und diese möglichst offen und transparent kommuniziert. Entsprechend gilt es auch Aspekte der Mitbestimmung und Beschwerdemöglichkeiten sowie Regeln in einer pädagogischen Einrichtung daraufhin anzuschauen, ob diese eher die Entmachtung oder die Ermächtigung von Kindern, Jugendlichen, Fachkräften, Eltern, usw. ausgerichtet sind.
- Gemeinsames Nachdenken ist wichtig, wenn pädagogisches Handeln im Fokus steht. Es braucht Räume zur Auseinandersetzung über pädagogische Arbeit, in denen auch kritische Situationen reflektiert und Potentiale der Weiterentwicklung diskutiert werden können. Es ist besonders darauf zu achten, dass die oft fehlenden Ressourcen (Zeit & Raum) für eine gemeinsame Auseinandersetzung bereitgestellt werden. Dies ist insbesondere relevant, wenn Fragen der Prävention von Gewalt im Fokus stehen, Fragen die nicht einfach beiläufig beantwortet werden können.
- Dort wo mit Menschen gearbeitet wird, muss auch behutsam mit Fragen der Entwicklung derselben umgegangen werden. Entwicklungssensibilität ist sowohl durch das Verstehen von Prozessen in der Vergangenheit (und deren Wirkung auf Gegenwart und Zukunft) gekennzeichnet, als auch durch einen Blick nach vorne im Sinne einer Orientierung an Fragen, die künftig von Relevanz sein werden. Dazu muss behutsam mit gegenwärtigen Prozessen umgegangen werden. Entwicklungssensibilität in pädagogischen Einrichtungen inkludiert alle, die Kinder und Jugendlichen, die Eltern, die Fachkräfte, die Institution und ihre Umwelten. Wenn wir in der Lage sind, Menschen und Institutionen in Entwicklung zu

begreifen, schaffen wir damit Räume für Entwicklungen, „*die möglichst frei von Gewalt sein können.*“ (Caspary, 2021a, S. 325)

- Entwicklungssensibilität bedeutet auch, Lernräume und Schutzräume für Entwicklung zur Verfügung zu stellen. Brave Spaces und Safe Spaces sind Lernräume, in denen unterschiedliche Ziele verfolgt werden. Das Hauptziel von Safe Spaces ist es, marginalisierten Personen einen schützenden Rahmen zu bieten, um sich mit der eigenen Position auseinander zu setzen und zu organisieren, jenseits der Einflüsse von Mitgliedern einer dominanten Gruppe (vgl. Ali 2017, S. 6). Brave Spaces fokussieren hingegen auf Lernerfahrungen in gemischten Gruppen und müssen von Anleitenden so gestaltet werden, dass die Teilnehmenden sich auch mit unangenehmen Inhalten, mit berührenden Erfahrungen auseinandersetzen können und voneinander Lernen in Unterschiedlichkeit möglich wird. Gemein ist beiden Konzepten eine kritische Analyse hegemonialer Strukturen in der Gesellschaft, die darin resultieren, dass Menschen unterschiedlich positioniert sind und unterschiedliche Erfahrungen machen.
- Diversity diskutieren und leben: die Anerkennung einer Kultur des Miteinanders bedeutet auch, Menschen unabhängig von Geschlecht, sexueller Orientierung, sozialer oder ethnischer Herkunft, Weltanschauung, Lebensalter, persönlicher Fähigkeiten oder anderer Merkmale zu achten. Insbesondere in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen sollen diese Unterschiede nicht nur berücksichtigt, sondern offen diskutiert werden, da Gewalterfahrungen häufig auch z.B. mit Geschlechterfragen oder Diskriminierung verknüpft sind.
- Wissen, über die Geschichte von SOS Kinderdorf insgesamt und des Standortes Moosburg als Institution aufbauen (in der gesamten Belegschaft) und laufend kritisch reflektieren. Das Ziel ist es, neben einem entsprechenden Bewusstsein über die Geschichte der eigenen Institution auch eine Haltung zu entwickeln, die idealerweise Sicherheit im Umgang mit Fehlern und Versagen, Krise und Chancen beinhaltet.

#### Spezifische Anregungen:

- Überforderung laufend im Fokus behalten und wirksam dagegen arbeiten. Aus der Analyse lässt sich für das SOS-KD ein nicht zu unterschätzendes Potential für Überforderung in der pädagogischen Praxis ableiten, das sowohl Kinder in ihrer Entwicklung als auch die pädagogischen Fachkräfte und den gesamten Rahmen pädagogischen Handelns umfasst. Es ist daher notwendig, diesem Überforderungspotential laufend durch Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen zu begegnen und Risikokonstellationen möglichst zu vermeiden.

Neben adäquat ausgebildeten pädagogischen Fachkräften, sensibel gesteuertem Aufnahmeprozess von Kindern/Jugendlichen und einer partizipativen Ausgestaltung der örtlichen und räumlichen Gegebenheit gehört dazu auch die Umsetzung eines Systems, mit dem risikoreichen Situationen laufend im Blick behalten werden können (Anleihe z.B. bei Critical Incident Reporting System – CIRSMedical.at).

- Der bestehende Mitarbeiter\*innenstab muss im laufenden Veränderungsprozess unterstützt werden. Dies bedeutet insbesondere Weiterbildung zu den einschlägigen Themen und Hilfe bei der Übernahme von mehr Verantwortung (z.B. der noch bestehenden SOS-KDM).

- Enders (2004) rät zu fachlich qualifizierter, externer Prozess-Beratung der Leitung, um blinde Flecken sichtbar zu machen und diesen komplexen Prozess möglichst ohne Schaden aller Beteiligten bewältigen zu können.
- Veränderung der Personalpolitik:
  - Verstärkter Fokus auf Personalauswahl (persönliche Eignung, Grundhaltung, Ausbildung, laufende Fortbildung).
  - günstige Rahmenbedingungen für beständige, langjährige Beschäftigungsverhältnisse schaffen, in denen langwährende Beziehungen zwischen Kindern und pädagogischen Fachkräften ermöglicht und aufrechterhalten werden.
  - Dienstzeugnisse bei Verlassen der Einrichtung, welche die persönlichen und fachlichen Kompetenzen auch widerspiegeln
  - Mitarbeiter\*innen im Veränderungsprozess unterstützen (,Entwicklungssensibilität').
- Anerkennung und Solidarität für Betroffene von Gewalt, inklusive einer Entschuldigung (öffentlich) für begangenes Unrecht, Entschädigungszahlungen und Übernahme der Kosten für Psychotherapie. In international bewährten Präventionskonzepten hat sich mittlerweile die aktive Einbindung der Erfahrungswerte von ehemals Betroffenen von Gewalt in die Präventionsarbeit etabliert. Eine geeignete Form der Einbindung (regional oder national) ist die Etablierung eines Betroffenenbeirates oder die Beteiligung von Betroffenen in einem Expertenbeirat (Fachbeirat).
- Der Stigmatisierung von Kindern und Jugendlichen als SOS-KD Kinder muss vorgebeugt werden. Ansprechpersonen für Kinder und Jugendliche nachhaltig etablieren und absichern (z.B. in Form von Ombudspersonen bei der Kinder- und Jugendanwaltschaft, sensibilisierter Fachaufsicht). Aber auch das unmittelbare Umfeld von Kindern und Jugendlichen erweist sich in Studien (siehe Scambor, 2017) als wesentlich, wenn darin wachsame und unterstützende Menschen vorhanden sind, die (un)beabsichtigte Signale von betroffenen Kindern lesen können und entsprechend nachfragen, ohne zum Reden zu zwingen oder auch Schweigen akzeptieren.
- Partizipation auf allen Ebenen ermöglichen und stärken (Partizipation von Kindern und Jugendlichen in der Präventionsarbeit, der Pädagog\*innen in der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, ehemals Betroffener bei der Aufarbeitung, usw.)
- Bedingungen für gelingende Aufdeckungsprozesse beachten und etablieren:
  - Stärkung der Eigenmotivation zum Gewaltschutz: Nicht weil man es muss, sondern weil es Teil des eigenen pädagogischen Wollens ist (vgl. Caspari, 2021a).
  - Institutionelle Diskurse über Gewalt und Sexualität einerseits, über sexualisierte und andere Gewalt andererseits erleichtern die Offenlegung. Dazu gehört deren Verankerung in der Erziehung, die Aneignung von Kenntnissen und Kompetenzen, die Unterstützung Betroffener im Verdachtsfall, und die Bereitstellung entsprechender Ressourcen (vgl. Scambor et al., 2018a,b).
  - In diesem Sinne sollte eine Culture of Care etabliert werden, zu der wiederum verschiedene Schritte beitragen:
    - Wissen der Betroffenen u.a. über die zugrunde liegenden Ereignisse, über institutionelle Abläufe, über Schutzeinrichtungen,
    - Anerkennung und Solidarität für (potenziell) Betroffene,

- Kompetenz und Aufmerksamkeit des Umfeldes für entsprechende Signale von Gewaltwiderfahrnissen,
- Förderung der Handlungsfähigkeit der Betroffenen durch das Umfeld.