

Executive Summary

Zur

Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West bei der Auseinandersetzung mit institutionellen Dynamiken im Umgang mit unterschiedlichen Formen von Gewalt im Kinderdorf Imst und Empfehlungen zur Stärkung von Schutzfaktoren einer Kultur der Aufmerksamkeit und des Hinsehens

Beauftragt durch Wolfgang Katsch (ehem. Geschäftsleitung Region West). Mit dem Ausscheiden von Wolfgang Katsch im Sommer 2021 wurde der Auftrag durch Heidi Fuchs (Interimistische Geschäftsleitung) und Elisabeth Hauser (Geschäftsführung) übernommen und den neuen Rahmenbedingungen angepasst.



Institut für Männer- und Geschlechterforschung

www.genderforschung.at

Elli Scambor, Hubert Steger, Marc Gärtner, Veronika Suppan, Lisa Wagner

Oktober 2022

Inhalt

1	Ziel der Studie, Forschungsfragen und Methoden	1
2	Gewalt.....	1
2.1.	Gewalt gegenüber Mitarbeitenden	1
	Verbale Gewalt gegenüber Mitarbeitenden.....	1
	Psychische Gewalt gegenüber Mitarbeitenden	1
	Strukturelle Gewalt gegenüber Mitarbeitenden	2
	Sexualisierte Gewalt gegenüber Mitarbeitenden.....	3
	Fahrlässiges bzw. unprofessionelles Handeln durch die Kinderdorfleitung	3
	Gewalt von Kindern/Jugendlichen gegenüber Mitarbeitenden	3
2.2.	Gewalt gegenüber Kindern und Jugendlichen	4
	Strukturelle Gewalt an Kindern	4
	Psychische Gewalt an Kindern	4
	Sexualisierte Gewalt an Kindern.....	4
	Physische Gewalt an Kindern.....	4
	Wissen über Gewalt und der Umgang damit im SOS-Kinderdorf Imst	5
3	Gefährder*innen und Strategien	5
4	Aufdeckung und Umgangsweisen damit.....	6
	Offenlegungen gegenüber abhängigen Adressat*innen – folgenreich für Aufdeckenden	6
	Offenlegung, wenn Machtasymmetrien destruktive Wirkung entfalten	7
	Verstärkung von Kontrolle und Zwang	7
5	Struktur und Kultur	8
	Perspektive der Kinder und Jugendlichen	9
6	Hinweise auf das SOS KD Imst als traumatisierte Institution	9
7	Zusammenfassung & Empfehlungen.....	9
	Empfehlungen (Originaltext).....	10

1 Ziel der Studie, Forschungsfragen und Methoden

Konkret lag der vorliegenden Studie das Ziel zugrunde, Ergebnisse für die Aufarbeitung von Verdachtsfällen von Gewalt und Übergriffen an Kindern und Jugendlichen im SOS-Kinderdorf Imst bereitzustellen und daraus Ableitungen von Empfehlungen für eine Culture of Care/ Kultur der Aufmerksamkeit und des Hinsehens zu treffen. Dabei wurden auch Expertisen aus facheinschlägigen Studien berücksichtigt. Ausgangspunkt war ein Vorfall von „verbal inakzeptablem pädagogischem Fehlverhalten“ einer Leitungsperson, der zur fristlosen Entlassung führte und Hinweise auf ein Klima der Einschüchterung und des Schweigens am Standort offenbarte. Die Studie untersucht, ob und wodurch eine solche Kultur der Verdeckung und Angst entsteht, welche Faktoren zur Unsicherheit von Kindern, Jugendlichen und Mitarbeitenden beitragen und wie Gewalt – physisch, psychisch, sexualisiert, strukturell oder materiell – verborgen oder offen auftreten kann. Zudem wird analysiert, wie Dynamiken rund um Geschlecht und Gewalt sowie Rahmenbedingungen der pädagogischen Praxis die Aufdeckung und den Umgang mit Missständen beeinflussen. Die Forschungsmethoden umfassen eine qualitative Analyse von 91 schriftlichen Dokumenten wie Gesprächsprotokollen, E-Mails, Berichten und Stellungnahmen, die mittels strukturierender Inhaltsanalyse und Grounded Theory ausgewertet wurden, um Muster von Missbrauch, Aufdeckung und Hilfesuche zu erkennen. Die interdisziplinäre Zusammensetzung des Forschungsteams (Sozialforschung, Psychologie, Soziale Arbeit) ermöglichte eine fundierte, reflektierte und transparente Untersuchung, deren Ergebnisse zur Entwicklung von Maßnahmen für eine bessere Fehler- und Feedbackkultur beitragen sollen.

2 Gewalt

Die Unterlagen zeigen zahlreiche Hinweise auf physische, psychische und sexualisierte Gewalt durch Mitarbeitende, insbesondere durch die Kinderdorfleitung und zumindest einer pädagogischen Leitung, gegenüber Kindern, Jugendlichen und hierarchisch untergeordneten Kolleginnen im SOS-Kinderdorf Imst. Auffällig ist, dass Gewalt durch Kinder oder Jugendliche gegenüber Pädagoginnen kaum thematisiert wird, während der Kinderdorfleitung vorgeworfen wird, Vorfälle zu bagatellisieren, Meldungen nicht ernst zu nehmen und die Dokumentation solcher Ereignisse zu vernachlässigen. Besonders häufig werden psychische und strukturelle Gewaltformen gegenüber Kindern und Mitarbeitenden berichtet.

2.1. Gewalt gegenüber Mitarbeitenden

Verbale Gewalt gegenüber Mitarbeitenden

Verbale Gewalt gegenüber Mitarbeitenden äußert sich durch erniedrigende und herabwürdigende Worte, wie Schreien, Beschimpfungen oder Drohungen, und wird häufig eingesetzt, um Macht und Kontrolle auszuüben, insbesondere in Abhängigkeitsverhältnissen. Im SOS-Kinderdorf Imst berichteten zahlreiche Mitarbeitende, dass sie von der Kinderdorfleitung wiederholt herablassend behandelt wurden, was das Arbeitsklima und die psychische Gesundheit negativ beeinflusste. Die Folgen solcher verbalen Übergriffe reichen von Angst und Stress bis hin zu langfristigen psychischen Belastungen, wobei verbale Gewalt oft schwer nachweisbar ist und in vielen Fällen keine sichtbaren Spuren hinterlässt.

Psychische Gewalt gegenüber Mitarbeitenden

Die Unterlagen belegen zahlreiche Hinweise auf psychische Gewalt gegenüber den Mitarbeitenden im SOS-Kinderdorf Imst, die vor allem von der Kinderdorfleitung und einer

pädagogischen Führungskraft (in Folge PL1) ausging. Die Führungspersonen etablierten ein System, das durch Kontrolle, Manipulation, Intransparenz und gezielten Druck geprägt war, wobei offene Kommunikation und Teamgeist systematisch unterdrückt wurden.

Austauschformate wie das Dorfcafé wurden abgeschafft, um die Vernetzung der Mitarbeitenden zu verhindern und deren Isolation zu verstärken. Die Kinderdorfleitung überwachte und beeinflusste die schriftliche Dokumentation, ließ kritische Passagen entfernen und untersagte die Dokumentation von Widerspruch, was ein undurchsichtiges und verunsicherndes Arbeitsumfeld schuf. Entscheidungen wurden oft intransparent und willkürlich getroffen, Informationen gezielt zurückgehalten oder verfälscht, sodass Mitarbeitende für fragwürdige Entscheidungen instrumentalisiert wurden. Beschwerden und Kritik wurden durch manipulative Gesprächsführung, Demoralisierung und Diffamierung der Mitarbeitenden unterdrückt, wobei das ambivalente Verhalten der Kinderdorfleitung – zwischen zuvorkommend und bedrohlich – zusätzlich zur Verunsicherung beitrug. Diese Strukturen erschwerten es den Mitarbeitenden, Missstände zu benennen und sich gegen die psychische Gewalt zu wehren.

Im SOS-Kinderdorf Imst wurden Strategien der Täter-Opfer-Umkehr durch die Kinderdorfleitung und eine pädagogische Fachkraft gezielt eingesetzt, um eigenes Fehlverhalten zu verschleiern und Kritik an sich abzuwehren. Mitarbeitende, die Missstände oder problematisches Verhalten ansprachen, wurden stattdessen selbst beschuldigt, etwa des Mobblings oder der Bildung „geschlossener Systeme“, sodass die eigentlichen Täterinnen sich als Opfer inszenierten. Solche Manipulationen führten zu extremer Verunsicherung und Angst unter den Beschäftigten und unterbanden eine offene Fehlerkultur. Kritik an Führungspersonen war mit negativen Konsequenzen wie Kündigungsandrohungen, tatsächlichen Kündigungen oder Diffamierung verbunden, was zu hoher Fluktuation und sinkenden Standards in der Betreuung führte. Zusätzlich wurden einzelne Mitarbeitende gezielt isoliert, belogen oder unter Druck gesetzt; auch Altersdiskriminierung wurde als Mittel der Machtausübung dokumentiert. Insgesamt entstand ein Klima, in dem berechtigte Beschwerden unterdrückt und Mitarbeitende in ihrer Wahrnehmung und Handlungsmacht geschwächt wurden.

Die Kinderdorfleitung und eine pädagogische Fachkraft verhielten sich insbesondere gegenüber weiblichen Mitarbeitenden respektlos und abwertend, was sich in einer auffälligen Häufung von Kündigungen und Langzeitkrankenständen bei Frauen widerspiegelt. Obwohl generell mehr Frauen im Sozialbereich tätig sind, deutet die Konzentration von Vorfällen auf gezielte, geschlechterbasierte Gewalt hin, bei der die männlichen Führungspersonen bestehende patriarchale und misogynen Strukturen nutzten, um ihre eigene Macht zu festigen und die seelische Unversehrtheit der betroffenen Frauen durch Schikane, Manipulation und Drohungen zu verletzen. Die Machtdynamik zwischen männlichen Vorgesetzten und weiblichen Beschäftigten wurde bewusst zum Nachteil der Frauen eingesetzt und trug zur Stabilisierung der Dominanz der Täter bei.

Strukturelle Gewalt gegenüber Mitarbeitenden

Unter der Leitung der Kinderdorfleitung entwickelten sich über Jahre hinweg Strukturen, die von Hierarchie, Machtkonzentration und Willkür geprägt waren. Diese strukturelle Gewalt äußerte sich durch Überwachung, Kontrolle, Einschüchterung und das gezielte Schwächen oder Sanktionieren von Kritikerinnen. Die Konzentration der Autorität auf meist männliche Führungspersonen sorgte für ein Klima, in dem sich Mitarbeitende unterordnen mussten und wenig Handlungsspielraum hatten. Führungskräfte nutzten ihre Position, um eigene Interessen durchzusetzen, Abhängigkeiten zu schaffen und Mitarbeitende bei Widerspruch mit Nachteilen wie Versetzungen, Drohungen oder Kündigungen zu bestrafen. Instrumente

wie das „Modulsystem“ (Mitarbeitende und teilweise auch Leitungspersonen wurden flexibel und kurzfristig zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen, Häusern oder Gruppen hin- und hergeschoben, ohne feste Zuordnung und oft ohne ausreichende Einarbeitungszeit. Ziel sollte sein, „Systeme offenzuhalten“ und auf personelle Engpässe zu reagieren) verstärkten Unsicherheit und verhinderten stabile Teams, während kritische Stimmen gezielt unterdrückt wurden. Diese Strukturen führten zu Angst, Unsicherheit und gesundheitlichen Belastungen bei den Mitarbeitenden und erschwerten eine solidarische Zusammenarbeit. Die wiederholte Anwendung dieser Macht- und Kontrollmechanismen prägte die Arbeitskultur nachhaltig negativ und machte eine offene Aufarbeitung und Veränderung besonders schwierig.

Sexualisierte Gewalt gegenüber Mitarbeitenden

Im SOS-Kinderdorf gab es wiederholt Fälle sexualisierter Gewalt gegenüber Mitarbeitenden, vor allem durch PL1, die sowohl durch sexuell anzügliche Bemerkungen, Gesten als auch durch unangemessene körperliche Nähe auffiel. Betroffene Frauen berichteten von verbalen Übergriffen, zweideutigen Kommentaren und unangenehmen Situationen, die meist ohne Konsequenzen für den Täter blieben, da dieser auf Rückendeckung durch die Leitung zählen konnte. Meldungen oder Beschwerden führten häufig zu Nachteilen für die Betroffenen, wie Kündigungen oder Ausgrenzung, während die Vorfälle oft vertuscht oder bagatellisiert wurden. Strukturelle Faktoren wie autoritäre Führungsstrukturen, fehlende klare Verantwortlichkeiten und eine Kultur der Angst und Intransparenz begünstigten das Fortbestehen solcher Übergriffe und erschwerten eine offene Aufarbeitung.

Fahrlässiges bzw. unprofessionelles Handeln durch die Kinderdorfleitung

Die Auswertung der Unterlagen belegt, dass die Kinderdorfleitung im SOS-Kinderdorf Imst ihrer Führungsverantwortung nicht gerecht wurde. Trotz wirtschaftlicher Kompetenz fehlten ihr wesentliche pädagogische, soziale und Führungskompetenzen, was sich in unberechenbarem, oft cholerischem Verhalten und mangelnder Unterstützung für Mitarbeitende äußerte. Kritik wurde persönlich genommen und mit Sanktionen, Drohungen oder Kündigungen beantwortet, was zu hoher Fluktuation, Krankenständen und einem belasteten Arbeitsklima führte. Vereinbarungen und Konzepte wurden häufig nicht eingehalten, Aufgaben ungleich verteilt, Überstunden untersagt und Beschwerden bagatellisiert. Besonders problematisch war die Bevorzugung eigener Angehöriger und das Ausnutzen der Leitungsposition für private Vorteile. Die pädagogische Arbeit mit Kindern und Jugendlichen litt unter dieser Führung, die oft strukturelle Defizite und Überforderung ignorierte. Auch bei Verstößen gegen behördliche Vorgaben, etwa während der Corona-Pandemie, zeigte die Kinderdorfleitung unprofessionelles und potenziell rechtswidriges Verhalten. Beschwerden über diese Missstände wurden von der Geschäftsleitung nicht ausreichend beachtet, sodass das belastende Klima und die strukturellen Probleme bestehen blieben.

Gewalt von Kindern/Jugendlichen gegenüber Mitarbeitenden

Es finden sich Hinweise darauf, dass Mitarbeitende wiederholt Gewalt durch Kinder oder Jugendliche ausgesetzt waren, jedoch oft allein gelassen und für diese Vorfälle verantwortlich gemacht wurden. Häufig fehlten die notwendige Dokumentation und Meldung solcher Übergriffe, was auf mangelnde Unterstützung durch die Leitung und eine Kultur der Bagatellisierung zurückzuführen ist. Anstatt für klare Regeln und ausreichende Ressourcen zu sorgen, schob die Führungsebene die Verantwortung für herausforderndes Verhalten der Kinder auf das pädagogische Personal ab, wodurch sich die Mitarbeitenden zusätzlich belastet und wenig geschützt fühlten.

2.2. Gewalt gegenüber Kindern und Jugendlichen

Im SOS-Kinderdorf Imst wurde Gewalt gegen Kinder und Jugendliche nicht konsequent verhindert und oft nicht gemeldet oder aufgearbeitet. Die pädagogischen Fachkräfte waren häufig mit eigenen Problemen beschäftigt, wodurch das Kindeswohl in den Hintergrund rückte und kritische Situationen von Gewalt und Vernachlässigung kaum beachtet oder reflektiert wurden. Schutzkonzepte und Prävention blieben lückenhaft, und erst ein Fall sexualisierter Gewalt führte zu einer intensiveren Beschäftigung mit dem Thema.

Strukturelle Gewalt an Kindern

Die strukturelle Gewalt an Kindern und Jugendlichen zeigte sich vor allem durch häufige, teils überhastete und intransparente Umzüge, den ständigen Wechsel von Betreuungspersonal und das Ignorieren ihrer Bedürfnisse nach Stabilität und Bindung. Diese Veränderungen wurden meist aus organisatorischen oder zahlenorientierten Gründen durchgeführt, ohne auf das Wohl der Kinder Rücksicht zu nehmen. Abschiede wurden selten ermöglicht und die Anliegen der Mitarbeitenden, den Kindern mehr Fürsorge oder einen würdevollen Übergang zu bieten, wurden abgewertet. Dadurch gerieten die Kinder oft in Unsicherheit und Verunsicherung, während die eigentliche pädagogische Arbeit und die Beziehungspflege unter den ständigen Umstrukturierungen litten. Externe Hinweise auf Vernachlässigung und Verletzungen der Kindergartenpflicht verdeutlichen zudem, dass das Wohl der Kinder häufig nicht im Mittelpunkt der Entscheidungen stand.

Psychische Gewalt an Kindern

Psychische Gewalt an Kindern im SOS-Kinderdorf Imst zeigte sich vor allem in einer belastenden Beziehungsatmosphäre, in der Kinder unter Druck gesetzt, angelogen, bedroht oder sozial isoliert wurden – etwa durch Kontaktverbote zu Bezugspersonen, plötzliche Umzüge oder die Täter-Opfer-Umkehr nach Vorfällen. Die Bedürfnisse und das Wohl der Kinder wurden häufig zugunsten eines harmonischen Außenbilds ignoriert, und kritische Situationen führten eher zu Verdrängung oder Verlagerung als zu professioneller Unterstützung. Solche Handlungen, die oft auch als „schwarze Pädagogik“ bezeichnet werden, verstärkten bei den betroffenen Kindern und Jugendlichen Gefühle von Unsicherheit, Ohnmacht und sozialer Isolation.

Sexualisierte Gewalt an Kindern

Im SOS-Kinderdorf Imst kam es wiederholt zu sexualisierter Gewalt an und zwischen Kindern und Jugendlichen, wobei die Leitung ihrer Meldepflicht gegenüber Behörden nicht nachkam und Vorfälle häufig bagatellisiert oder ignoriert wurden. Die institutionellen Rahmenbedingungen – darunter hierarchische Strukturen, defizitorientierte Beziehungen, hohe Fluktuation und der Fokus auf den guten Ruf – begünstigten das Entstehen und die Verfestigung solcher Gewalt. Betroffene, vor allem weibliche Jugendliche, wurden nicht ausreichend geschützt, oft sogar unter Druck gesetzt, keine Anzeige zu erstatten, während Täter*innen selten Konsequenzen zu befürchten hatten. Präventive sexualpädagogische Maßnahmen und klare Interventionspläne fehlten weitgehend, was zu einer Kultur führte, in der sexualisierte Gewalt verharmlost und die Verantwortung den Opfern zugeschoben wurde.

Physische Gewalt an Kindern

Arten physischer Gewalt gegen Kinder im SOS-Kinderdorf Imst waren zum Beispiel gewaltsames Festhalten, Einsperren, Wegtragen und Maßnahmen wie Essens- oder Unterwäscheentzug als Strafe. Häufig wurden diese Vorfälle nicht oder nur lückenhaft dokumentiert, sodass die tatsächliche Zahl betroffener Kinder vermutlich höher ist als

bekannt. Auch körperliche Vernachlässigung – etwa unzureichende Körperpflege oder nicht witterungsgerechte Kleidung – wurde berichtet. Die Leitung und einzelne Pädagog*innen rechtfertigten solche Handlungen oft als Erziehungsmaßnahmen, obwohl sie eindeutig Gewalt darstellen und das Kindeswohl gefährden.

Wissen über Gewalt und der Umgang damit im SOS-Kinderdorf Imst

Der Umgang mit Gewalt war von Schweigen, Unsicherheit und Ohnmachtsgefühlen geprägt. Grenzüberschreitungen wurden häufig nicht gemeldet oder dokumentiert, und es fehlte eine offene Fehlerkultur. Gewalt – sowohl zwischen Erwachsenen und Kindern als auch unter Kindern – wurde tabuisiert, und das Wissen über Rechte, Pflichten und Anlaufstellen war bei Mitarbeitenden und Kindern unzureichend. Das hierarchisch strukturierte System verhinderte, dass Betroffene oder Engagierte sich an der Aufarbeitung beteiligen konnten, wodurch Probleme meist an die Leitungsebene weitergegeben und dort häufig ignoriert oder verdeckt wurden.

3 Gefährder*innen und Strategien

Im SOS-Kinderdorf Imst wurden insbesondere die Kinderdorfleitung und PL1 als zentrale Gefährderinnen identifiziert, die durch ihre dominante und oft narzisstische, patriarchal geprägte Führungsart ein Klima der Kontrolle, Abhängigkeit und Angst schufen. Die Kinderdorfleitung nutzte ihre Machtposition, stützte sich auf loyale Bereichsleitungen wie PL1 und schuf so ein geschlossenes System, in dem Kritik, Widerstand oder eigenständiges Handeln unterbunden wurden. Mitarbeitende, auch in Leitungspositionen, wurden durch Sanktionen, Druck, Manipulation und gezielte Entmachtung instrumentalisiert oder eingeschüchtert. Die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem verschwammen, Rückmeldungen an die Führung blieben wirkungslos und selbst problematische Überschreitungen wurden oft nicht geahndet. Durch diese Hierarchie und die gezielte Kontrolle wurde eine Atmosphäre geschaffen, in der sowohl soziale als auch psychische, physische und sexualisierte Gewalt möglich und meist folgenlos blieb. Das System war geprägt von Machtasymmetrien, mangelnder Transparenz und fehlender Beteiligung der Mitarbeitenden an Aufarbeitungs- und Veränderungsprozessen, was die Isolation und Ohnmacht der Betroffenen weiter verstärkte. Die Kinderdorfleitung und PL1 agierten als Taktgeber, während andere Leitungspersonen und Mitarbeitende entweder ins System eingebunden oder durch Angst und Unsicherheit zum Schweigen gebracht wurden.

Eine zentrale Strategie der Gefährder*innen im SOS-Kinderdorf Imst war der gezielte Missbrauch der hierarchischen Strukturen und des damit verbundenen Machtgefälles, insbesondere durch die Kinderdorfleitung und PL1. Die Kinderdorfleitung nutzte ihre Position, um das Dorf nach eigenen Vorstellungen zu steuern, kritische Mitarbeitende zu schwächen und eine Kontrollstruktur zu etablieren, die durch die enge Zusammenarbeit mit PL1 zusätzlich gefestigt wurde. Beschwerden oder Hinweise auf Missstände führten häufig zu willkürlichen Kündigungen, Drohungen und dem Schutz von PL1 selbst bei schwerwiegenden Vorwürfen wie sexueller Belästigung. PL1 wiederum lieferte der Kinderdorfleitung interne Informationen und profitierte von großer Handlungsfreiheit im Umgang mit Mitarbeitenden und Kindern, während das Vertrauen innerhalb des Teams durch diese Praktiken massiv untergraben wurde.

Auch die soziale Kontrolle und Überwachung waren wesentliche Strategien: Pädagogische Leitungen mussten der Kinderdorfleitung regelmäßig über kritische Gespräche oder Unzufriedenheit in den Teams berichten, und Mitarbeitende waren angehalten, jegliche Kritik direkt an die Betroffenen, die eigene pädagogische Leitung oder die Kinderdorfleitung zu

richten, statt sich im Kolleginnenkreis auszutauschen. Gespräche mit anderen als den vorgegebenen Personen waren untersagt und Verstöße sollten gemeldet werden. Da selbst die Geschäftsleitung keine neutrale Anlaufstelle war und Informationen oft an die Kinderdorfleitung weiterleitete, fühlten sich viele Mitarbeitende isoliert und sahen kaum Möglichkeiten, Kritik oder Beschwerden sicher zu äußern, was letztlich die Kontrolle und Macht der Gefährderinnen weiter verstärkte.

Die Kinderdorfleitung kontrollierte im SOS-Kinderdorf Imst sämtliche Kommunikationswege und bestimmte streng, wie Kritik geäußert und mit wem gesprochen werden durfte, wobei Verstöße mit Sanktionen wie Konfliktgesprächen oder Kündigungen geahndet wurden. Durch Maßnahmen wie die Abschaffung des Dorfcafés und das Aussprechen von Kontaktverboten gegenüber ehemaligen Mitarbeitenden wurde der informelle Austausch und die Solidarisierung im Team gezielt verhindert. Auch der Betriebsrat wurde in seiner Handlungsfähigkeit eingeschränkt. Die Kinderdorfleitung überwachte zudem die Verschriftlichung von Protokollen und griff aktiv in deren Inhalt ein, was eine undurchsichtige, nach innen stark kontrollierte Kommunikationsstruktur schuf.

Zusätzlich nutzte die Kinderdorfleitung das Konzept der „Existenziellen Pädagogik“ (EP) als weiteres Instrument zur Kontrolle und Disziplinierung: Mitarbeitende wurden für Abweichungen von den EP-Vorgaben kritisiert oder bestraft, und Austauschforen zu pädagogischen Themen wurden durch die Anwesenheit der Kinderdorfleitung dominiert. Diese Strategien dienten dazu, die Macht der Kinderdorfleitung zu festigen, Widerstand zu unterdrücken und die Reputation des Kinderdorfs nach außen zu schützen. Insgesamt entstand so ein System, das auf Kontrolle, Einschüchterung und Hierarchiestärkung ausgerichtet war, wodurch Mitarbeitende zunehmend isoliert und demotiviert wurden – ein System, das trotz schlechter Qualitätssicherungsergebnisse und hoher Fluktuation über Jahre hinweg nach außen hin weitgehend verborgen blieb.

4 Aufdeckung und Umgangsweisen damit

Im SOS-Kinderdorf Imst konnten Missbrauchssysteme über viele Jahre bestehen, weil Gewalt und Grenzüberschreitungen durch ein Prinzip der Geheimhaltung, Einschüchterung und Hierarchie geschützt wurden. Offenlegungen von Gewalt durch Mitarbeitende führten selten zu echten Veränderungen, da Leitungspersonen meist selbst Teil des Missbrauchssystems waren und Beschwerden häufig ignoriert, bagatellisiert oder mit Drohungen beantwortet wurden. Strategien wie Isolation, Täter-Opfer-Umkehr, Schuldzuweisungen und die Instrumentalisierung von Kindern dienten dazu, das etablierte System zu sichern und Kritiker*innen auszuschließen. Unterlagen zeigen, dass der Schutz von Mitarbeitenden, Kindern und Jugendlichen lange Zeit nicht gewährleistet. Erst im Jahr 2021 kam es durch einen konkreten Anlassfall und externe Unterstützung zu institutionellen Aufarbeitungsmaßnahmen und einem offeneren Umgang mit dem Thema Gewalt.

Im Folgenden geht es darum, jene Dynamiken sichtbar zu machen, die dazu beigetragen haben, dass ein Gewaltsystem aufrecht bleiben konnte, obwohl Geschehnisse als gewaltvoll eingeordnet wurden und Offenlegungen passiert sind.

*Offenlegungen gegenüber abhängigen Adressat*innen – folgenreich für Aufdeckenden*

Im SOS-Kinderdorf Imst hatten Mitarbeitende, die Gewalt oder Missstände offenlegten, oft negative Folgen zu befürchten, da die Kinderdorfleitung und ihre Verbündeten gezielt

Kontroll- und Einschüchterungsmechanismen nutzten. Beschwerden an interne oder übergeordnete Stellen wie die Geschäftsleitung führten meist zu keiner Reaktion oder sogar zu Sanktionen wie Abmahnungen oder Kündigungen, da die Geschäftsleitung eng mit der Kinderdorfleitung zusammenarbeitete und auf die Einhaltung der Hierarchie pochte. Viele Mitarbeitende trauten sich daher gar nicht erst, Missstände zu melden, aus Angst vor negativen Konsequenzen oder weil sie befürchteten, dass ihre Kritik direkt an die Führung weitergegeben würde. Auch die Qualitätssicherung blieb oft wirkungslos, da Verbesserungsmaßnahmen nicht ausreichend kontrolliert wurden. In den Rückmeldungen finden sich deutliche Vorwürfe mangelnder Transparenz, fehlender Führungsverantwortung und unzureichender Wertschätzung vonseiten der Leitungsgremien, was das geschlossene und kontrollierende System weiter festigte und echte Veränderungen verhinderte.

Offenlegung, wenn Machtasymmetrien destruktive Wirkung entfalten

Machtasymmetrien sind in pädagogischen Einrichtungen wie dem SOS-Kinderdorf Imst grundsätzlich vorhanden, müssen jedoch nicht zwangsläufig zu negativen, destruktiven Strukturen führen. Entscheidend ist, ob Mitbestimmung und Beschwerdemöglichkeiten so gestaltet sind, dass sie die Beteiligten ermächtigen oder entmachten. Im SOS-Kinderdorf Imst schränkten die Kinderdorfleitung und PL1 gezielt Partizipation und Beschwerderechte ein, indem sie psychische Gewalt, verbale Angriffe, Isolation und Sanktionen gegen kritische Mitarbeitende und Betriebsratsmitglieder einsetzten. Die Kontrolle über Betriebsratsgespräche und die Aufforderung, Betriebsratsfunktionen aufzugeben, zeugen von einem Klima der Einschüchterung und Entmachtung, das von anderen Mitarbeitenden bestätigt wurde.

Nach der Übermittlung belastender Beweise für pädagogisches Fehlverhalten an die Geschäftsführung veränderte sich der Umgang der Leitung mit dem Betriebsrat – es wurden Gesprächsangebote gemacht, was jedoch bei Betroffenen den Eindruck verstärkte, dass diese Zugeständnisse eher der Verdeckung und dem Selbstschutz der Führung dienten als einer echten Aufarbeitung. Gleichzeitig gab es aber auch Stimmen im Kollegium, die langjährige konstruktive Zusammenarbeit mit der Kinderdorfleitung schilderten. Diese ambivalenten Erfahrungen verdeutlichen, dass die Wirkung von Machtasymmetrien entscheidend davon abhängt, wie offen, transparent und partizipativ eine Einrichtung mit Kritik und Beschwerden umgeht.

Verstärkung von Kontrolle und Zwang

In einem untersuchten Fall zeigt sich exemplarisch, wie im SOS-Kinderdorf Imst nach der Offenlegung von verbaler sexualisierter Gewalt durch eine Führungsperson nicht Schutz und Aufarbeitung, sondern Kontrolle und Zwang verstärkt wurden. Die Analyse belegt, dass die institutionellen Machtstrukturen und der enge Zusammenhalt zwischen Kinderdorfleitung und Führungskräften dazu führten, dass die eigentlichen Vorwürfe in offiziellen Protokollen kaum behandelt und nicht weiterverfolgt wurden. Vielmehr wurden betroffene Mitarbeitende und ihre Unterstützer*innen unter Druck gesetzt, diffamiert und teilweise durch Kündigungen sanktioniert, während die beschuldigte Person durch Versetzung und neue Leitungsfunktion geschützt wurde.

Im Umgang mit den Vorwürfen kam es wiederholt zu Täter-Opfer-Umkehr: Betroffene wurden für ihr Verhalten verantwortlich gemacht, während das eigentliche Fehlverhalten bagatellisiert oder ignoriert wurde. Mitarbeitende, die sich über die Vorfälle austauschten oder Unterstützung suchten, wurden mit rechtlichen Schritten bedroht, wodurch ein Klima der Angst und Unsicherheit entstand. Protokolle zu den Gesprächen dokumentieren, wie die Leitung gezielt Verdachtsmomente zerstreute und die Glaubwürdigkeit der Betroffenen

untergrub. Die sexualisierte Gewalt wurde systematisch relativiert oder als „Gerücht“ abgetan.

Die Leitung kam ihrer Fürsorgepflicht nicht nach, bot keine Unterstützung für Betroffene und zeigte keine Bereitschaft zu strukturellen Veränderungen. Die bestehenden patriarchal-hierarchischen Strukturen blieben unangetastet; präventive Maßnahmen wurden nicht wirksam umgesetzt. Hinweise auf Missstände wurden von der Geschäftsführung nicht konsequent verfolgt. Die Mitarbeitenden äußerten den Wunsch nach mehr Transparenz, Einbindung und Information, während die Geschäftsführung vor allem auf die Wiederherstellung von Führung und Stabilität fokussierte. Dieser Zielkonflikt führte zu einem Gefühl von Intransparenz und Misstrauen.

Insgesamt wird deutlich, dass im SOS-Kinderdorf Imst institutionelle Machtmechanismen, Vertuschungsstrategien und eine fehlende Fehlerkultur dazu beitrugen, dass sexualisierte Gewalt nicht angemessen aufgearbeitet wurde. Die strukturellen Voraussetzungen für nachhaltigen Opferschutz und Prävention waren nicht gegeben, wodurch die betroffenen Personen weiterhin ungeschützt blieben und notwendige Veränderungen ausblieben.

5 Struktur und Kultur

Die Analyse zeigt, dass Fehlverhalten, Machtmissbrauch und Gewalt im SOS-Kinderdorf Imst nicht als isolierte Einzelfälle betrachtet werden können, sondern tief in den Strukturen und der Organisationskultur verwurzelt sind. Das vorliegende Material weist auf eine ausgeprägte Hierarchie und starke persönliche Abhängigkeiten hin. Die Kinderdorfleitung nimmt eine zentrale und weitgehend unangefochtene Machtposition ein, die von den meisten Mitarbeitenden als autoritär und wenig zugänglich erlebt wird. Die Kommunikationskultur ist geprägt von Unsicherheit, Angst und fehlender Wertschätzung; Mitarbeitende berichten, dass sie aus Angst vor negativen Konsequenzen Probleme und Überlastung oft verschweigen.

Die internen Abläufe sind häufig intransparent, Informationen werden gezielt zurückgehalten und Entscheidungswege sind für Mitarbeitende schwer nachvollziehbar. Dies erschwert die Mitbestimmung und begünstigt eine Kultur der Unterordnung und Unsicherheit.

Rollenerwartungen bleiben oft unklar: Weder die Aufgaben und Kompetenzen der Kinderdorfleitung noch jene der Pädagogischen Leitung und der Mitarbeitenden sind klar definiert oder kommuniziert. Führungskräfte mischen sich regelmäßig in fremde Zuständigkeitsbereiche ein und überschreiten damit ihre Kompetenzen.

Ein weiteres zentrales Problem ist die geschlechterspezifische Struktur: Schlüsselpositionen wie Kinderdorfleitung, Pädagogische Leitung und Geschäftsleitung waren lange Zeit fast ausschließlich mit Männern besetzt, während Frauen überwiegend in untergeordneten Positionen arbeiten. Weibliche Mitarbeitende berichten überdurchschnittlich häufig von Druck, Manipulation und Gewalterfahrungen, was auf eine patriarchal geprägte Organisationskultur und männerbündische Strukturen hindeutet. Diese Geschlechterverhältnisse tragen dazu bei, dass Gewalt zur Kontrolle und Machterhaltung eingesetzt wird und Missstände gedeckt bleiben.

Insgesamt offenbart die Untersuchung ein System, in dem Ressourcenknappheit, mangelnde Weiterbildung, Demokratiedefizite und stereotype Geschlechterrollen ein Klima schaffen, das Machtmissbrauch und Gewalt begünstigt. Die Abwesenheit transparenter, demokratischer Strukturen und eines funktionierenden Meldesystems erschwert Prävention und Aufarbeitung erheblich. Nachhaltige Veränderungen in Struktur und Kultur sind notwendig, um Schutz, Mitbestimmung und ein wertschätzendes Arbeitsklima im SOS-Kinderdorf Imst zu gewährleisten.

Perspektive der Kinder und Jugendlichen

Die Perspektive der Kinder und Jugendlichen im SOS-Kinderdorf Imst wurde in der Umsetzung der Existenziellen Pädagogik durch die Kinderdorfleitung kaum berücksichtigt. Hinweise deuten darauf hin, dass die Bedürfnisse und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Kinder im Alltag nur wenig Beachtung fanden und der auf die Mitarbeitenden ausgeübte Druck sich negativ auf die Kinder übertrug, insbesondere durch häufigen Personalwechsel und eine Atmosphäre von Angst und Unsicherheit. Bei sexuellen Übergriffen auf Kinder/Jugendliche blieb eine angemessene Aufarbeitung aus: Weder wurden offizielle Meldungen erstattet noch Beratungs- oder Unterstützungsangebote für Betroffene und Täter bereitgestellt. Zudem fehlten transparente und zugängliche Beschwerdemöglichkeiten für Kinder, sodass deren Schutz und Beteiligung nicht ausreichend gewährleistet waren.

6 Hinweise auf das SOS KD Imst als traumatisierte Institution

Die Hinweise deuten darauf hin, dass das SOS-Kinderdorf Imst Merkmale einer „traumatisierten Institution“ aufweist. Gewaltvorfälle und das Wirken von Gefährder*innen haben nachhaltige Spuren hinterlassen, was sich in gespaltenen Teams, gegenseitigen Schuldzuweisungen und einer fragmentierten Wahrnehmung der Ereignisse zeigt. Mitarbeitende erleben die Atmosphäre als von Unsicherheit und Misstrauen geprägt; neue Kolleginnen nehmen die Situation als unübersichtlich und diffus wahr. Kritik an der Kinderdorfleitung wird teilweise abgewehrt oder als Gefahr für den Ruf der Institution betrachtet, was offene Auseinandersetzung erschwert. Diese institutionelle Traumatisierung wirkt sich auch auf die Kinder und Jugendlichen aus, die das belastete Klima spüren und sogar Angst vor negativen Konsequenzen für engagierte Mitarbeitende äußern. Insgesamt leidet nicht nur das Betriebsklima, sondern auch das Außenbild des Kinderdorfs unter den ungelösten Konflikten und der mangelnden Aufarbeitung vergangener Geschehnisse.

7 Zusammenfassung & Empfehlungen

Der Bericht hatte zum Ziel, die Bedingungen und Mechanismen zu untersuchen, die im SOS-Kinderdorf Imst Gewaltvorfälle ermöglichten und deren Aufarbeitung behinderten. Die Analyse zeigt, dass Gewalt in verschiedenen Formen – verbal, psychisch, strukturell, sexualisiert und körperlich – über längere Zeit systemisch verankert war und sowohl Mitarbeitende als auch Kinder und Jugendliche betraf. Strukturelle Machtverhältnisse, intransparente Kommunikation und kulturelle Verdeckung förderten Machtmissbrauch und verhinderten professionelle Intervention. Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den Ergebnissen der vergleichbaren Studie zum SOS-Kinderdorf Moosburg, die eine ähnliche Kultur der Gewalt und Grenzüberschreitungen dokumentierte. Insgesamt deutet dies darauf hin, dass es sich nicht um Einzelfälle, sondern um ein grundlegendes Systemproblem in den SOS-Kinderdörfern handelt, dessen Folgen für die Betroffenen gravierend und schwer zu beziffern sind, weshalb eine weitere Aufarbeitung und gezielte Entschädigung notwendig bleibt.

Wie bereits im Zusammenhang mit dem SOS-Kinderdorf Moosburg festgestellt wurde, ist auch für das SOS-Kinderdorf Imst zu reflektieren, ob und inwiefern die Einrichtung als traumatisierte Institution gilt. Wie auch in Moosburg, treffen mehrere Kriterien dafür auf Imst zu (z.B. die exponierte Stellung, die Leugnung von Missbrauch, die Beteiligung mehrerer Mitarbeitender an Gewalthandlungen). Dies führt dazu, dass Mitglieder der Organisation in ihrer Wahrnehmung und Professionalität eingeschränkt sind, Missbrauchsfakten fragmentiert wahrgenommen werden und eine umfassende Aufarbeitung erschwert bleibt. Die verbreitete Fehleinschätzung der Leitung, die Situation unter Kontrolle zu haben, kann dazu führen,

dass die Verarbeitung des institutionellen Schocks vernachlässigt wird und die Einrichtung in einem Zustand der Erstarrung („institutionelles Freezing“) verbleibt.

Empfehlungen (Originaltext)

- Es bedarf einer detaillierten Analyse der Gewaltvorkommnisse, die in diesem Bericht nur angerissen werden konnte. Geboten wäre auch eine Erhebung weiterer Vorkommnisse und der dahinter liegenden Strukturen mit Hilfe von qualitativen Interviews (und, wo möglich, auch quantifizierender Methoden, um ein klareres Bild erhalten).
- Auf Basis dieser Analyse müssen Konsequenzen statt kosmetischer Korrekturen erfolgen, also strukturelle, organisationskulturelle und personelle Veränderungen vorgenommen werden.
- Die Maßnahmen sollen „Komplexität der Organisationsrealität gerecht werden und den Schutz der dort betreuten Kinder und Jugendlichen gewährleisten“ (Scambor et al, 2021: 85).
- Gewaltprävention muss ernst genommen sowie auf einem professionellen Niveau und auf dem Stand der Entwicklung systematisch umgesetzt werden. Hierzu gehört u.a.
 - eine gemeinsame Verständigung über unterschiedliche Formen von Gewalt sowie einer systematischen Differenzierung von Gewaltindikatoren und deren Relevanz in der Institution;
 - eine Verständigung darüber, wann in der professionellen Arbeit welche Grenzen gesetzt werden sollen;
 - Asymmetrische Machtverhältnisse müssen transparent gemacht und Empowerment vulnerabler Gruppen (unter den Mitarbeitenden wie den Kindern/Jugendlichen) ermöglicht werden
 - Brave Spaces & Safe Spaces müssen geschaffen werden, als Lernräume für einen kompetenten Umgang mit Machtdifferenzen und Herausforderungen;
 - Zur Kultur des Miteinanders als Grundlage professioneller Sozialer Arbeit gehört auch, Diversity anzuerkennen und personalpolitisch zu stärken.
- Wissen über die Geschichte von SOS-Kinderdorf insgesamt und des Standortes Imst als Institution muss unter den Mitarbeitenden aufgebaut werden, um die Vorkommnisse angemessen einordnen zu können (ggf. konkret Sensibilisierungswshops auch mit Erkenntnissen von Schreiber und den vorliegenden Berichten zu Moosburg und Imst).

Darüber werden folgende spezifische Empfehlungen angeregt:

- Personal- und organisationspolitisch scheint eine Neuausrichtung des SOS-Kinderdorf Imst zielführend, bei der
 - Mitarbeitende im laufenden Veränderungsprozess unterstützt werden,
 - ein starker Fokus auf Personalauswahl (persönliche Eignung, Grundhaltung, Ausbildung, laufende Fortbildung) gelegt wird,

- günstige Rahmenbedingungen für beständige, langjährige Beschäftigungsverhältnisse geschaffen werden, der (in der Sozialen Arbeit ohnehin häufige) Tendenz zur Mitarbeitenden-Überforderung, insbesondere in konflikthaften Settings durch Entlastung, Supervision
- und eine gute personelle und materielle Ausstattung sowie durch ein ressourcenstärkendes Management und professionelle Weiterbildung Rechnung zu tragen.
- Hinsichtlich der Aufarbeitung der Gewaltvorkommnisse scheint es uns notwendig,
 - eine fachlich qualifizierte, externe Prozessberatung der Leitung einzurichten, um blinde Flecken sichtbar zu machen und Aufarbeitung möglichst ohne Schaden aller Beteiligten bewältigen zu können,
 - den Betroffenen von Gewalt (Mitarbeitenden und Kindern/Jugendlichen) Solidarität, Anerkennung, Entschuldigung und Entschädigung zukommen zu lassen,
 - Ansprechpersonen für Kinder und Jugendliche nachhaltig zu etablieren und absichern (z.B. in Form von Ombudspersonen bei der Kinder- und Jugendanwaltschaft, sensibilisierter Fachaufsicht).
- Darüber hinaus müssen die Grundbedingungen für gelingende Aufdeckungsprozesse beachtet und etabliert werden:
 - Stärkung der Eigenmotivation zum Gewaltschutz: Nicht weil man es muss, sondern weil es Teil des eigenen pädagogischen Wollens ist (vgl. Caspari 2021);
 - 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., 2018)
- Letztendlich geht es um eine weitergehende Professionalisierung der sozialpädagogischen Arbeit mit dem Ziel der Etablierung einer Culture of Care. Diese bedeutet eine Kultur des Hinsehens, statt einer „verlogene(n) Behauptungskultur“ (Caspari, 2021: 339), die letztlich auf Schuldabwehr und die Konservierung überkommener, toxischer Machstrukturen ausgerichtet ist.