

Sonderdruck
aus

engagement

Zeitschrift für Erziehung und Schule

Heft 1/2011

Prävention von sexualisierter Gewalt

überreicht von

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

Lütticher Str. 1–3 50674 Köln
Telefon 0221/92004-0 Telefax 0221/92004-29
info@dgsv.de www.dgsv.de

Organisationskultur entwickeln – Vertrauen erneuern¹

Beratungsdienstleistungen zur Unterstützung von
Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

ANNETTE LENTZE

Abstract

Auf dem Hintergrund von Stellungnahmen und Handreichungen zu den aktuellen Ereignissen sexuellen Missbrauchs in kirchlichen, schulischen und anderen Einrichtungen² geht dieser Beitrag davon aus, dass sexueller Missbrauch nicht ausschließlich auf der personalen Ebene zu verstehen, zu bearbeiten und zu lösen ist, sondern dass in besonderer Weise Organisationen und ihre Strukturen sowie ihre Organisationskultur sexuellen Missbrauch begünstigen und es ebenso ermöglichen, ihn über lange Zeit unentdeckt oder wissend verdeckt geschehen zu lassen. Um die Rolle von Organisationen zu verstehen, wird zunächst der Blick auf das Funktionieren von Organisationen gerichtet. Darauf aufbauend werden Fragen aufgeworfen, die Teil von Supervisions- und Organisationsberatungsprozessen sein können. Sie setzen sich mit der Bedeutung von Führungshandeln in Organisationen, die sich in der Krise befinden oder traumatisiert sind, auseinander. Bei den anstehenden und öffentlich geforderten Reformen von Organisationen³, in denen sich sexueller Missbrauch ereignet – und hier stehen nicht weniger als der moralische Anspruch, die gewachsenen Traditionen und das kulturbildende Selbstverständnis auf dem Prüfstein – kommt einer Organisationskultur, die die Balance zwischen „Autonomie und Kontrolle“ gestaltet, reflektiert und hält, in vertrauensbildenden Prozessen eine besondere Bedeutung zu.

Einführung

„Sexualisierte Gewalt, die von Erwachsenen an Mädchen und Jungen verübt wird, findet in einem Abhängigkeitsverhältnis statt und ist Mittel zur Machtausübung“ (Wildwasser 2009). Wird in diesem Beitrag der Begriff „sexueller Missbrauch“ verwendet, ist dieser mit sexueller Gewalt gleichzusetzen, dem Verständnis entsprechend, dass sexueller Missbrauch eine Kinder traumatisierende Erfahrung ist, bei der der Aspekt der Gewalt im Vordergrund steht – und damit die Ausnutzung von Macht und Autorität seitens der Täterinnen und Täter gegenüber Kindern. Sexueller Miss-

brauch kann nicht in jeder Situation verhindert werden. Es gilt jedoch die Verantwortung wahrzunehmen, alles erdenklich Mögliche zu tun, Kinder vor sexuellem Missbrauch zu schützen, Kinder zu stärken und in Organisationen eine Gesprächs- und Kooperationskultur zu entwickeln, die es Erzieherinnen und Erziehern, ehren- und hauptamtlichen Gemeindeleitungen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lehrerinnen und Lehrern und besonders Führungskräften ermöglicht und sie darin unterstützt, sich selbstbewusst, informiert, wertschätzend, kollegial und kooperativ miteinander zu verbinden.

In der aktuellen Diskussion um sexuellen Missbrauch wird vom Vertrauensverlust in Einrichtungen gesprochen, in denen das Beziehungshandeln zwischen Kindern und Erwachsenen im Mittelpunkt steht und das gemeinsame Tun bestimmt: Kirchen, Gemeinden, Schulen, Internate, Heime u. a. Besonders stark wird Vertrauensverlust dann empfunden, wenn es sich um Organisationen und Einrichtungen handelt, deren hoher moralischer Anspruch diametral zu der Erfahrung steht, dass in der Organisation sexueller Missbrauch geschehen ist bzw. geschieht. Vertrauensverlust stellt Organisationen unter Handlungsdruck, das zerstörte und verloren gegangene Vertrauen wieder zu gewinnen. Dies ist keine schnell und einfach zu lösende Aufgabe, denn Vertrauen ist nicht einfach da, sondern wird aufgebaut, Vertrauen wird nicht unbegründet geschenkt, sondern es wächst an Erfahrungen mit Menschen, mit Organisationen. Entsprechend wird es durch enttäuschte Erwartungen und enttäuschende Erfahrungen immer wieder neu entzogen.

Angenommen Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Organisationsmitglieder, Kundinnen und Kunden oder Besucherinnen und Besucher von Organisationen könnten einige (innere) Schritte aus ihrer Organisation heraustreten und sie aus einiger Entfernung betrachten. Was würden sie sehen?

Durch das vorgestellte Heraustreten wird eine imaginierte Distanz zur Organisation hergestellt und die Perspektive, Beobachterin bzw. Beobachter der eigenen Organisation zu sein, eingenommen. Aus dieser Perspektive können allgemeine Beschreibungen und Phänomene von Organisationen mit den eigenen Erfahrungen als Mitarbeiterin und Mitarbeiter, als Führungskraft, als Mitglied, als Kundin oder Kunde oder als Besucherin bzw. Besucher in Zusammenhang gebracht werden, um Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede festzustellen und zu beschreiben. Die Position als Beobachterin und Beobachter erleichtert es, aus der beobachtenden Distanz die Funktionalität, die Möglichkeiten und Grenzen, die Zusammenhänge von Abläufen und Strukturen von Organisationen zu erkennen und zu verstehen. Dieses Verstehen ermöglicht es, bei komplex gewachsenen und mächtig erscheinenden Gebilden gleichzeitig

ihre Anfälligkeit sehen zu können und erforderliche Handlungsansätze und -optionen auf den Weg zu bringen. Supervision als Reflexionsraum bietet diese Möglichkeit, aus unterschiedlichen Perspektiven Situationen und organisationale Zusammenhänge zu betrachten und zu befragen.

Wie kann Vertrauen in Organisationen neu wachsen, denen es entzogen wurde? Welche organisationalen Strukturen fördern eine verlässliche Kultur des Vertrauens? Welche Aufgabe übernehmen dabei gesundes Misstrauen und förderliche Kontrolle? Wie weit kann eine Organisation strukturelle Veränderungen vornehmen und gleichzeitig ihre gewachsene Organisationsidentität bewahren? Welche Rolle und Funktion hat und übernimmt die Organisationskultur in solchen Veränderungsprozessen? Wie sieht eine Organisationskultur aus, die Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter in einer Organisation unterstützt, sexuellem Missbrauch präventiv zu begegnen? Was können geeignete Wege sein und welche Unterstützungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente sind erforderlich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte befähigen, das Ziel gelingender Prävention zu erreichen und nachhaltig sicher zu stellen sowie bereits geschehenen Missbrauch angemessen und zugewandt aufzuarbeiten?

Eine Frage, die als Orientierung dienen kann, da sie einen Unterschied macht, Organisationen in ihrem Handeln und ihrer Ausrichtung zu befragen und zu betrachten, kann beim Thema sexueller Missbrauch lauten: Wie sehen Entscheidungen, Kommunikationswege, Strukturen etc. in einer Organisation aus, wenn das Kindeswohl über das Interesse der Organisation gestellt wird? Und umgekehrt: Wie sehen Entscheidungen, Kommunikationswege, Strukturen etc. in einer Organisation aus, die das Interesse der Organisation über das Kindeswohl stellt?

Funktion und Funktionieren von Organisationen

Auf die Frage, „Was verbinden Sie mit dem Begriff Organisation?“ fallen den meisten Menschen sofort Assoziationen und Beispiele ein. Hierarchie, Struktur, Arbeitsteilung, Kommunikation, Vorgesetzte, Karriere u. a. werden genannt. Dies lässt

nicht verwundern, da Organisationen für uns selbstverständlich sind, wir umgeben sind von Organisationen und Organisationsformen, wir uns in ihnen aufhalten und wir daraufhin sozialisiert werden, wie wir uns in Organisationen zu verhalten haben (vgl. Kühl 2011, 4).

Organisationen haben neben einer gewissen Vergleichbarkeit von Organisationsmerkmalen jedoch auch ihre je eigenen Regeln und Ausprägungen.

Organisationen können als Struktur gebende Einheiten unterschiedlicher Größe, kultureller Prägung und gewachsener oder/und aktueller Ausrichtung beschrieben werden, die sich langfristig formiert und entwickelt haben oder kurzfristig auf ein Ziel hin ausgerichtet gebildet wurden. Struktur gebend meint sowohl das Offizielle und Sichtbare – also Organigramme, Aufgabengebiete, tarifliche Vereinbarungen und Pausenregelungen – als auch das Informelle und Verdeckte, die Organisationskultur. Diese kann sich darin äußern, wie in Organisationen mit Konflikten umgegangen wird, wie Entscheidungen getroffen werden, welches Handlungsrepertoire im Umgang mit Krisen zur Verfügung steht, welchen Stellenwert Macht und Autorität haben, welche Themen tabuisiert sind, welche Fehlerkultur gelebt wird oder welche Kommunikationsregeln dominieren (vgl. Balling 2005).

Organisationen geben Orientierung. Je mehr eine Organisation mit allgemein anerkannten Werten ausgestattet ist, je mehr Menschen ihre Ziele und Zweckgebundenheit im gesellschaftlichen Kontext teilen können, desto höher ist in der Regel das Vertrauen, das Organisationen entgegengebracht wird (vgl. Kühl 2011, 22f.).

In der Organisationsforschung wird vorrangig auf drei Typen von Organisationen Bezug genommen: Werden Organisationen mit dem Typ der „Fassade“ verglichen, steht in diesen Organisationen das Anliegen im Vordergrund, ihr Erscheinungsbild nach außen so darzustellen, dass es eine hohe Akzeptanz findet. Vieles hängt in solchen Organisationen von der Selbstdarstellung gegenüber Außenstehenden ab, vielleicht sogar das Überleben der Organisation, zumindest jedoch ihr Einfluss im gesellschaftlichen Kontext, in der Politik, im Marktgeschehen der Produktion. „Fassaden“ haben die besondere Funktion, das zu schützen, was im Inneren der Organisation ge-

schieht und abläuft (vgl. Kühl 2011, 69). Sind Organisationen besonders von Regeln geprägt und haben Planbarkeit und Berechenbarkeit (vgl. Kühl 2011, 64) einen hohen Stellenwert, so wird vom Organisationstyp „Maschine“ gesprochen. Klare Strukturen, nachvollziehbare Entscheidungswege, eindeutige Zielvorgaben und Aufgabenbeschreibungen, vorgegebene Hierarchien und festgelegte Weisungsbefugnisse erleichtern Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Arbeiten, indem sie den jeweiligen Handlungs- und Zuständigkeitsrahmen abstecken. Der dritte Organisationstyp wird mit „Spiel“ bezeichnet. Gemeint sind hiermit die internen Gepflogenheiten, die neben den offiziellen Strukturen und Regeln aufgebaut werden (vgl. Kühl 2011, 62)⁴. Diese Ausprägungen der inoffiziellen Seite sind auf den ersten Blick schwer für Außenstehende erkennbar, da sie verdeckt sind, nicht benannt und nirgends niedergeschrieben werden. Ein Beispiel: Einer Führungskraft einer Organisation wird qua Amt Entscheidungsbefugnis zugesprochen. Inoffiziell können jedoch Strukturen und Kommunikationswege bestehen, durch die die Führungskraft entmachtet wird und einflusslos bleibt. Häufig stützen Glaubenssätze, Loyalitäten, Rituale u.a. die Aufrechterhaltung dieser unkontrollierbaren und auch schwer zu verändernden Seite der Organisation.

Jede Organisation lebt und gestaltet alle drei Seiten. Bei näherer Betrachtung weisen Sätze von Organisationsmitgliedern wie „Das käme in unserer Organisation nicht vor“ oder „Ja, das kennen wir“ auf hervorstechende Merkmale einer Organisation hin. Werte und Traditionen einer Organisation spiegeln sich sowohl in ihrer „Fassade“ als auch in ihren formalen Strukturen („Maschine“) und ihren inoffiziellen Kommunikationswegen und Verhaltenskodizes („Spiel“).

Das Zusammenspiel der drei Seiten einer Organisation gerät genau dann in den Fokus, wenn es ins Wanken gerät, wenn eine der Seiten nicht mehr so funktioniert oder abläuft, wie es den Organisationsmitgliedern vertraut ist, wenn Reibungen und Konflikte im Miteinander entstehen oder Imageverlust bevorsteht. Angenommen, die Aufdeckung von Fällen sexuellen Missbrauchs hat zum Abbröckeln und zur Beschädigung der „Fassade“, der Außenansicht der katholischen Kirche und/oder der Kirchen überhaupt und/oder von schulischen Einrichtungen

geführt, so ist dies für Mitglieder der Kirchen, für das kirchliche, private und staatliche Schulwesen zunächst in schmerzlicher Weise erschütternd und verstörend. Die andere Seite ist: Es ist im positiven Sinne enttäuschend – gemeint ist, dass eine Täuschung zu Ende ist. Die Erkenntnis, dass ein neuer Fassadenanstrich keine Lösung darstellen würde, sondern dass das Zusammenspiel der drei Seiten einer Organisation insgesamt betrachtet und neu aufgestellt werden muss, birgt Chancen zu einem nachhaltigen Wandel. Doch wie viel Wandel kann eine Organisation aus sich heraus initiieren und bewältigen?

Es wird immer Kräfte in einer Organisation geben, die keinen Wandel, keine Reform, keine Veränderung zulassen, Menschen, die sich mit ihrer Energie gegen Veränderungen stellen. Vielleicht trifft dies sogar auf die Mehrheit von Menschen zu, die in Organisationen tätig sind. Veränderung geht bei den am Wandel Beteiligten mit Verunsicherung und Ängsten einher. Überforderungsgefühle, Loslassen von Vertrautem, Verlust von Einfluss, Verlust des Arbeitsplatzes, Status- oder Gesichtsverlust sind Assoziationen und (berechtigte) Befürchtungen.

Zusätzlich ist zwischen Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit zu unterscheiden, so kann – wenn nicht beide vorhanden sind – ein Veränderungsprozess Menschen erschöpfen oder der Zeitpunkt für die Notwendigkeit von Veränderung ungenutzt verstreichen (vgl. Haubl 2008).

Veränderungsprozesse verlaufen dann günstiger, wenn die Organisation, die die Veränderung oder Reform durchführt, bereits auf eine Kultur der Beteiligung, Einbeziehung und eine positiv besetzte Aussicht für die Zukunft, d.h. auf einer konkreten Beschreibung dessen, was der Gewinn einer Reform ist, aufbauen kann. Einen Veränderungsprozess in einer Organisation in Gang zu setzen und erfolgreich umzusetzen ist dann besonders schwer, wenn nicht nur Angst vor Veränderung grundsätzlich besteht, sondern zusätzlich eine Lösung darin gesehen wird, dass sich nur eine Seite der Organisation verändern soll. „Handlungsverzicht nimmt in Kauf, dass sich während der Wartezeit die Handlungsbedingungen verschlechtern, bis schließlich gar nicht mehr gehandelt werden kann.“ (Haubl 2008, 10)

Führungshandeln bei Vertrauensverlust

Krisenphänomene in Organisationen differenziert zu beschreiben, wäre ein sehr komplexes Unterfangen im Hinblick darauf, alle wirtschaftlichen, politischen, internen und andere Faktoren, die Organisationen in eine Krise führen können, in den Blick zu nehmen. Stattdessen wird der Fokus an dieser Stelle auf das Führungshandeln in Organisationen gerichtet, die sich in einer Legitimationskrise befinden, die mit Vertrauensverlust einhergeht.

Im Kontext sexuellen Missbrauchs in Organisationen von „Krise“ zu sprechen, ist im Grunde nicht weitgehend genug. „Krise“ trifft an dieser Stelle die tiefer liegende Problematik nur bedingt. Zutreffender wäre es, mit dem Begriff der „traumatisierten Organisation“ zu arbeiten. Traumatisierte Organisationen und deren Beratung – diese Thematik aufzugreifen übersteigt jedoch den Rahmen dieses Beitrages.

Der Duden (Duden 1990) definiert Krise als „Entscheidungssituation“, als „Wende“ oder als „Höhepunkt einer gefährlichen Entwicklung“. Anders gesagt: In einer Krise tritt etwas besonders klar zu Tage, wird etwas deutlich, was bereits über lange Zeit in Organisationen angelegt sein kann, jedoch bisher verborgen blieb. Wenn Produkte auf Grund gefährlicher Fehlerhaftigkeit öffentlich zurückgerufen werden oder wenn bekannt wird, dass Spendengelder nicht ordnungsgemäß weitergeleitet wurden, kann dies Auslöser einer Krise für Organisationen sein. Zeitpunkte, an denen eine gefährliche Entwicklung offenbar wird. Das Aufdecken sexuellen Missbrauchs hat zahlreichen Organisationen gegenüber zu Vertrauensverlust geführt. Auch vergleichbare Einrichtungen, in denen bisher kein Missbrauch aufgetreten ist oder aufgedeckt wurde, sind verunsichert und bestürzt, da auch sie die Fragen der Intervention und Prävention bei sexuellem Missbrauch betreffen.

Was kann eine Führungskraft tun, um das Vertrauen von Kindern, Eltern, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kooperationspartnerinnen bzw. Kooperationspartnern und anderen mit der Organisation verbundenen Personen zurück zu gewinnen oder zu erhalten? Wie sollte eine Führungskraft ihrerseits qualifiziert, fachlich ausgestattet und beraten sein, wenn sie vor der Aufgabe

steht, Veränderungs-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse zu verantworten, selbst durchzuführen oder zumindest in die Wege zu leiten? Wie kann verantwortungsvolles Führungshandeln aussehen, wenn die Erwartungen der Öffentlichkeit an die Organisation je für sich allein verständlich, jedoch zusammen betrachtet sich gegenseitig ausschließen und somit schwer umsetzbar sind? Wird z.B. die Erwartung an die Organisation heran getragen, für Transparenz und Aufklärung zu sorgen bei gleichzeitigem Schutz der Opfer, so sind diese Erwartungen nicht zeitgleich umzusetzen. Stattdessen ist es wichtig, eine Ausgewogenheit zwischen Transparenz und Schutz herzustellen und in jeder Situation abzuwägen, ob und wie die Herstellung von Öffentlichkeit hinter den Schutz der Opfer zurücktritt.

Eine besondere Bedeutung kommt in einer Krise der Systemgrenze einer Organisation zu. Auf der Systemgrenze befinden sich all diejenigen Personen, die aus einer Organisation heraus gehen, indem sie z.B. ihre Mitgliedschaft aufkündigen oder die in eine Organisation eintreten. Auf der Systemgrenze befinden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die neu eingestellt werden, oder diejenigen, die kündigen und in eine andere Organisation überwechseln. Die Sichtweisen und Bilder, die auf der Systemgrenze miteinander ausgetauscht werden, sind für Führungskräfte wichtige Informationen. Zum Einen lässt es sich auf der Systemgrenze beim Hinausgehen leichter und offener sprechen, da keine Sanktionen zu befürchten sind, zum Anderen stellen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundlegende Fragen oder eher etwas in Frage, da sie die üblichen Abläufe der Organisation oder die informellen Wege innerhalb der Organisation (noch) nicht kennen. Werden Menschen auf der Systemgrenze nicht gehört, entgeht einer Organisation Veränderungspotenzial, Potenzial sich neu auszurichten und zu orientieren.

Ebenfalls eine wichtige Funktion für Organisationen hat Beratung von außen bzw. Beratung durch der Organisation fernstehende Personen. Externe Beraterinnen und Berater können Fachberaterinnen und Fachberater, Supervisorinnen und Supervisoren, Coaches oder Organisationsberaterinnen und Organisationsberatern sein, die z.B. entsprechend des Beratungsauftrages eine Fremddiagnose des Organisationsgeschehens zur

Verfügung stellen, Hypothesen zum Geschehen bilden und für den Austausch anbieten, Tabuthemen ansprechen und ihren kulturkritischen Blick für die Organisation nutzbar machen. Da sie nicht in Abhängigkeit zum System selbst oder zu einzelnen Personen des Systems stehen, für sie alles befragungswert ist, was ihnen auffällt, was sie nicht kennen und was sie verstehen wollen, und sie nur für kurze Zeit d.h. für die Beratungszeit Teil des (Beratungs-)Systems werden, können sie auf blinde Flecken, Übertragungs- und Abspaltungsphänomene, Spiegelungen usw. aufmerksam machen.

Gesellschaftliche Entgrenzungserfahrungen, Entgrenzung von Arbeit oder Werteverlust, tragen zunehmend dazu bei, dass der Umgang mit Grenzen, Grenzziehung und Grenzüberschreitung Themen in Organisationen sind, da sich in Organisationen gesellschaftliche Entwicklungen und Strömungen abbilden. Supervision ist besonders gefordert, mit dem Thema Grenzen und Entgrenzungserfahrung zu arbeiten. (Pongratz/Voß 2003) (Jurczyk u.a. 2009).

Organisationskultur – Motor oder Hemmschuh?

Welche Voraussetzungen braucht es, um das Zusammenspiel der drei Seiten einer Organisation in eine gut funktionierende und zukunftsfähige Balance zu bringen und darin zu halten? Was sind Voraussetzungen in einer Organisation, die es ermöglichen, Veränderungen, Wandel und Reformen umzusetzen? Was für eine Bedeutung kommt hierbei der Organisationskultur zu?⁵

All das, was es an Ritualen, Regeln, Abläufen, Werten etc. innerhalb einer Organisation gibt, die nicht festgeschrieben und nachlesbar sind, sondern die sich mit der Zeit herausgebildet und manifestiert haben, gehört zur Organisationskultur. Dies können auch Regeln sein, die von den offiziellen Regeln abweichen oder gar im Widerspruch zu ihnen stehen. Wenn die inoffiziellen Regeln selbstverständlich erscheinen und nicht mehr hinterfragt werden, dann können sie in der Organisation sehr machtvoll wirken. „Ob es sich um informelle Strukturen oder um eine einmalige Abweichung handelt, kann man leicht erkennen: an der Reaktion anderer. Erwarten diese ein Verhalten – auch wenn es einen Verstoß

gegen formale Vorgaben der Organisation oder gar gegen Gesetze bedeutet -, handelt es sich um Strukturen. Reagieren andere dagegen auf ein Verhalten irritiert, verunsichert oder gar verärgert, kann man sicher sein, dass das eigene Verhalten nicht durch informelle Strukturwartungen anderer gedeckt ist.“ (Kühl 2011,95)

Wenn in einer Organisation sexueller Missbrauch geschieht, ist dies neben der personalen Täterinnen- und Täterfrage stets auch eine Anfrage an die organisationalen Strukturen und insbesondere an die inoffiziellen Strukturen, hier: die Organisationskultur. Ermöglicht die Organisationskultur Missbrauch – und Vertrauens- und Misstrauensbeziehungen sind Teil des informellen Lebens einer Organisation – bedarf das System der Beratung von außen. Erst durch Beratung von außen, kann die Organisationskultur befragt und in Frage gestellt werden und durch die Fragen der Beraterin oder des Beraters bewusst gemacht werden. Supervision unterstützt dabei, das informelle Leben einer Organisation zu reflektieren und es in seinem Funktionieren sichtbar zu machen. Nur dadurch, dass dem Informellen eine Sprache gegeben wird, Besprechbarkeit hergestellt wird, kann die Organisationskultur verändert werden. Eine Veränderung ist jedoch auf Grund der Mächtigkeit von Informalität sehr schwer.

Eine Organisation, in der die Organisationskultur dazu beiträgt, die Balance zwischen Autonomie und Kontrolle zu halten, hat Chancen, zur verantwortungsvollen Prävention und Intervention bei sexuellem Missbrauch beizutragen. Autonomie steht hierbei für alle Formen der Selbstbeteiligung, Eigenverantwortlichkeit, Entscheidungsfreiheit und Mitgestaltung, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Organisationen erhalten. Kontrolle steht für eine fürsorgliche Aufsicht und begleitende Beobachtung, die als Regulativ eingesetzt wird. Eine solche Organisationskultur ist geprägt von

- Transparenz und Klarheit
- Präsenz und Achtsamkeit
- Beteiligung und Verantwortlichkeit
- Lernen und Entwickeln
- Wertschätzung und Einfühlung
- Kontinuität und Nachhaltigkeit

Eine so verstandene und gelebte Organisationskultur ist nicht von oben zu verordnen und nicht

von einem Tag auf den nächsten von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umzusetzen, sondern dies ist ein längerer Prozess. Nach Stefan Kühl wird die Organisationskultur über Entscheidungen in der Formalstruktur verändert (vgl. Kühl 2011, 105). Wenn sich eine Organisation entscheidet, zusätzlich zu den bisherigen Strukturen Qualitätsgruppen zu installieren, dann wirkt diese neue Struktur der Selbstbeteiligung z.B. auf neue Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme. Wenn auf der formalen Ebene eine Steuerungsgruppe implementiert wird, die sowohl aus internen als auch aus externen Expertinnen und Experten zusammengesetzt ist, dann kann dieses neue Strukturelement, das Kontrollfunktion wahrnimmt, ebenfalls in die Organisationskultur hineinwirken. Dies geschieht, indem von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein veränderter Umgang der Organisation mit Transparenz und Klarheit wahrgenommen wird und übernommen werden kann. Unterstützt werden können solche Prozesse durch reflexive supervisorische Begleitung und/oder Organisationsberatung.

Fachberatung – Supervision – Qualitätsentwicklung

Wird in einer Organisation sexueller Missbrauch vermutet, aufgedeckt oder bereits aufgeklärt, so benötigen alle betroffenen, beteiligten und verantwortlichen Personen entsprechende Hilfen und Unterstützung, um in der Situation angemessen handeln zu können. Das Ineinanderwirken von drei unterschiedlichen Unterstützungsformen – Fachberatung/Fortbildung, Supervision/Coaching und Qualitätsentwicklung/Steuerung – ist erforderlich, um Prävention und Intervention bei sexuellem Missbrauch wirkungsvoll einsetzen zu können.

Fortbildung ist notwendige Wissensvermittlung für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, um mit Hilfe von Hintergrundinformationen zu Einschätzungen, Vorgehensweisen, Handlungsschritten und damit zu einer Haltung der Präsenz und Achtsamkeit, der Beteiligung und Übernahme von Verantwortung zu gelangen.

Fachberatungsstellen gegen sexualisierte Gewalt bieten für Prävention und Intervention bei sexuellem Missbrauch diese Informationen und

weitergehende Beratung und Prozessbegleitung an.⁶

Der Erwerb von Handlungskompetenz durch Reflexion ist Voraussetzung für die Ausgestaltung beruflicher Rollen. Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte und Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, Erzieherinnen bzw. Erzieher und Kinder, Lehrerinnen bzw. Lehrer und Schülerinnen bzw. Schüler oder Eltern sprechen anders miteinander, wenn nicht Zuversicht und Vertrauen, sondern Scham, Verunsicherung und gar Misstrauen die Kommunikation prägen.

In einer Supervision können Fragen der Kommunikation und Kooperation, des Erlebens von Druck, Befürchtungen und Belastungen, des professionellen Umgangs mit Nähe und Distanz in der Kontakt- und Beziehungsgestaltung u.a. ausgesprochen, befragt und miteinander reflektiert werden.

In der Supervision werden das Zusammenwirken von Rollen und Aufgaben, von Strukturen und organisationalen Bedingungen sowie personale Kompetenzen und Ressourcen miteinander ins Gespräch gebracht. Supervision ist ein geschützter Raum, der ermöglichend ist, und in dem in komplexen Situationen die bestehenden Erwartungen, die aneinander gerichtet sind, besprochen werden können. Über Erwartungen zu sprechen, führt zu neuer oder zurück gewonnener Verhaltenssicherheit. Dies ist in Organisationen wichtig, in denen Vertrauensverlust ein Thema ist, da sich Vertrauen aus über Erwartungssicherheit bildet. Vertrauen können in das Wollen des Anderen, in seine Integrität und Kontinuität seines Wollens ist Grundvoraussetzung für Vertrauensbildung.

Supervision hat dort eine Grenze im Fall sexuellen Missbrauchs, wenn es um juristische Fragen der Aufklärung geht. Das bedeutet, dass eine Supervision nicht dafür eingesetzt werden kann, die Verantwortung von Aufklärungsfragen zu übernehmen (vgl. Enders 2010).

Stattdessen können in einer Supervision in wertschätzender und einführender Weise Hilfestellungen für das eigene Handeln erarbeitet, Formen gegenseitiger Unterstützung und Rückenstärkung entwickelt werden sowie Fähigkeiten Einzelner entdeckt und gefördert werden. Bedarf die eher informelle Seite einer Organisation einer veränderten Aufstellung, so bietet Su-

pervision in Veränderungsprozessen Orientierung, Klärung und Aushandlung an.

Qualitätsentwicklung ist als dritter Baustein für eine wirkungsvolle Weiterentwicklung einer Organisation zu sehen. Ein wesentliches Merkmal von Qualitätsentwicklung ist, dass durch die Mitwirkung und Beteiligung aller Mitglieder einer Organisation an Qualitätsprozessen, für alle Transparenz und Klarheit über Strukturen und Prozessabläufe der Organisation entsteht. Ein weiteres Merkmal ist die Kontrollfunktion, die durch Qualitätsentwicklung ermöglicht wird. Hierbei ist es wichtig, in welchem Geiste Kontrolle in einer Organisation verstanden, vermittelt und gelebt wird (vgl. DGSv 2010): Kontrolle als ein Ausdruck für Interesse, Kontrolle durch Partizipation und Kontrolle durch Einbeziehung unabhängiger fachlicher Kompetenz von außen. In diesem Sinne verstandene Qualitätsentwicklung bietet die Möglichkeit, Interaktion in einer Organisation zu fördern und gleichzeitig einer Verregelung entgegenzuwirken.

Wenn unterschiedliche Settings wie Fortbildung/Fachberatung, Supervision und Qualitätsentwicklung parallel in einer Organisation stattfinden, bietet es sich an, dass die jeweiligen Beratungssettings bei der jeweiligen Auftragsklärung miteinander verbunden werden und die Beraterinnen und Berater die Beratungsergebnisse gemeinsam reflektieren als auch in die Organisation zurückfließen lassen. Auf welche Weise dies geschieht, sollte im Kontrakt transparent und verbindlich mit allen Beteiligten besprochen werden.

Anmerkungen

- 1 Der folgende Beitrag ist im Aufgabenfeld „Supervision und Schule“ der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) entstanden. Die DGSv engagiert sich kontinuierlich seit 2003 in vielfältiger Weise in Form von Konferenzen, Publikationen oder Fachgesprächen im schulischen Bereich. Sie stärkt Unterstützungssysteme für Schulleitungen und Lehrkräfte und bietet für strukturelle Veränderungsprozesse Orientierung in Bezug auf die Qualität von Beratungsdienstleistungen an.
- 2 Vgl. DBK 2010, DGfPI 2010, Enders 2010, Hess. LAG 2010, KMK 2010.
- 3 „Der Präsident des Zentralkomitees der deutschen Katholiken (ZdK), Alois Glück, hat eindringlich davor gewarnt, notwendige Reformen in der Kirche

aufzuschieben. Der in Folge des Missbrauchsskandals eingeleitete bundesweite Dialogprozess in der Kirche sei von Klerikern und Laien mit dem festen Willen begonnen worden, Glaubwürdigkeit zurückzugewinnen (...).“ (Süddeutsche Zeitung vom 20./21. November 2010).

- 4 Eine andere Aufteilung in ebenfalls drei Typen von Organisationen ist die Beschreibung von Organisationen als „Maschine“ mit dem Hauptaspekt „Ordnung“, das zweite Merkmal „Familie“ wird in erster Linie mit „Zusammenhalt“ verbunden und das dritte Merkmal „Spielplatz“ mit dem Aspekt „Herausforderung“ (Balling 2005).
- 5 „Strittig ist die Möglichkeit einer gezielten Veränderbarkeit der Organisationskultur. Während Kulturingenieure annehmen, dass Organisationskultur zum Gegenstand eines geplanten Wandels gemacht werden kann, stehen Kulturalisten dieser Position ablehnend gegenüber, da sie die Organisationskultur als eine organisch gewachsene, sich einer gezielten Veränderung entziehende Lebenswelt betrachten.“ <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/organisationskultur.html>
- 6 Drei Bundesministerien fördern eine entsprechende Präventionsarbeit mit einigen Millionen Euro; die Förderung von Forschungsprojekten jedoch liegt mit 32 Mill. Euro ungleich höher. (Die Bundesregierung 2010)

Literatur

- Balling, Rolf (2005): Diagnose von Organisationskulturen, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse 4/ 2005. Letzter Zugriff am 25.10.2010 unter www.professio.de/uploads/media/Balling-Kultur-diagnose-ZTA-rev.pdf.
- Die Bundesregierung (2010): Runder Tisch gegen Kindesmissbrauch berät Ergebnisse der Arbeitsgruppen. Mitteilung für die Presse, 30. September 2010, Berlin. Letzter Zugriff am 24.11.2010 unter www.bmbf.de/_media/press/pm_20100930-172.pdf.
- DBK Deutsche Bischofskonferenz (2010): Langendörfer Hans J., Dr., SJ, Sekretär der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.). Pressemitteilung der Deutschen Bischofskonferenz vom 31.08.2010, 132a, Leitlinien für den Umgang mit sexuellem Missbrauch Minderjähriger durch Kleriker, Ordensangehörige und andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz. Letzter Zugriff am 24.11.2010 unter http://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse/2010-132aLeitlinien.pdf.
- DGfPI Deutsche Gesellschaft für Prävention und Intervention für Kindesmisshandlung und -vernach-

lässigung e.V. (2010) (Hg.): Bundesweite Fortbildungsoffensive 2010–2014 Zur Stärkung der Handlungsfähigkeit (Prävention und Intervention) von Mitarbeiter/innen und Mitarbeitern der Kinder- und Jugendhilfe zur Verhinderung sexualisierter Gewalt. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter http://www.dgfpi.de/bufo_konzept.html.

DGSv Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (2010) (Hg.): Qualitätsverfahren der DGSv, Köln. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter http://www.dgsv.de/pdf/QE_Broschuere.pdf

Der Duden (1990): Das Fremdwörterbuch. 5. neu bearb. und erw. Auflage. Mannheim, Wien, Zürich: Dudenverlag.

Enders, Ursula (2010): Prävention von sexuellem Missbrauch in Institutionen. Bausteine präventiver Strukturen in Institutionen. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter <http://www.zartbitter.de/content/e158/e66/e6417/>

PrventionvonMissbrauchinInstitutionen1.pdf

Haubl, Rolf (2008): Lust und Frust in organisationalen Veränderungsprozessen, in: Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg (Hg.). Tagungsdokumentation der 4. Konferenz „Supervision in schulischen Veränderungsprozessen“. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter http://www.dgsv.de/pdf/Tagungsdokumentation_Schule.pdf.

Hess. LAG Hessische Landesarbeitsgemeinschaft feministischer Einrichtungen gegen sexuelle Gewalt (2010): Stellungnahme zur aktuellen Diskussion über sexuelle Gewalt gegen Mädchen und Jungen vom 21.10.2010. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter www.wildwasser-frankfurt.de/dl/flyer_lag_2010.pdf

Jurczyk, Karin u. a. (2009): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung, Berlin.

KMK Kultusministerkonferenz (2010) (Hg.): Handlungsempfehlungen der Kultusministerkonferenz zur Vorbeugung und Aufarbeitung von sexuellen Missbrauchsfällen und Gewalthandlungen in Schulen und schulnahen Einrichtungen vom 20.04.2010. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter <http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/PresseUndAktuelles/2010/Handreichung-zu-sexuellen-Missbrauchsfaelen-Gewalthandlungen.pdf>.

Kühl, Stefan (2011): Organisationen – eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden: VS-Verlag (im Erscheinen).

Pongratz, Hans J., Voß, Günter G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen, Berlin.

Wildwasser Darmstadt e.V. (2009): Konzeption der Fachberatungsstelle, S. 4, Darmstadt. Letzter Zugriff am 25.11.2010 unter www.wildwasser-darmstadt.de