



# Grenzkonstellationen in Organisationen

Wolfgang Schröer und Mechthild Wolff

**Modul 1:** Schutzkonzepte – was ist das?

**Lerneinheit 3:** Grenzkonstellationen

[schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de](http://schutzkonzepte.elearning-kinderschutz.de)

---



# Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Schutzkonzepte – unterschiedliche Ebenen des Vertrauensmissbrauchs.....	3
3	Machtasymmetrie: Independency is a quality of interdependency.....	6
4	Machtmissbrauch als Gefährdungspotenzial.....	8
5	Machtmissbrauch und die Verunsicherung des Teams.....	10
6	„Awareness“ und Achtsamkeit.....	11

# 1 Einleitung

Achtsamkeit in Organisationen zeichnet sich auch dadurch aus, so haben wir in der Lerneinheit 1.2 geschrieben, dass die AkteurInnen ihre Organisationen kennen, sie wissen, wo Konstellationen entstehen können, die weniger transparent sind oder Gelegenheiten z.B. für einen Machtmissbrauch bieten. Insgesamt gibt es keine Konstellationen in Organisationen, die naturgegeben sind. Auch Situationen, die unübersichtlich sind oder an den Grenzen der Transparenz liegen und/oder für die Beteiligten keine „Exit“-Option zu bieten scheinen, werden von den Organisationen selbst mit hergestellt und sind Teil der Organisationen.

- ▶ Grenzkonstellationen im Kontext von Schutzkonzepten und Gefährdungsanalysen sind entsprechend Situationen, in denen Gelegenheiten für einen Machtmissbrauch aufgrund fehlender Transparenz, Unübersichtlichkeiten oder fehlenden Exit-Optionen geschaffen werden.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass auch diese Grenzkonstellationen, in denen Risiken des Machtmissbrauchs entstehen, in allen Organisationen vorkommen. Organisationen können nicht vermeiden, dass es diese Konstellationen gibt. Sie können aber vermeiden, dass diese nicht wahrgenommen und durch Schutzkonzepte gerahmt und bearbeitet werden.

Grenzkonstellationen entstehen häufig durch eine komplexe organisationale Gemengelage, personelle Engpässe, schleichend akzeptierte Veränderungen, gebilligte Routinen etc. Dabei sind viele Ebenen einer Organisation direkt oder indirekt betroffen. Besonders „high reliability organizations“ haben diese Grenzkonstellationen zu reflektieren. Denn in den Organisationen, in denen Abhängigkeitsverhältnisse ein Element der Dienstleistung sind, besteht ein hohes Risiko, dass derartige Grenzkonstellationen ausgenutzt werden können.

## 2 Schutzkonzepte – unterschiedliche Ebenen des Vertrauensmissbrauchs

Eine wesentliche Ressource der helfenden Beziehungen oder personenbezogenen Dienstleistungen stellt Vertrauen dar. Vertrauen in sozialen Beziehungen erhält durch gegenseitige Anerkennung ihren „Mehrwert“ (vgl. Bourdieu 1983). Es geht im Kern um menschliche Beziehungen und subjektive Entfaltungsmöglichkeiten (Badke-Schaub/Hofinger/Lauche 2008). Jeder Machtmissbrauch durch einen Professionellen gegenüber einem Schutzbefohlenen stellt somit auch einen Vertrauensverlust oder eine Verletzung dieser menschlichen Beziehung und Entfaltungsmöglichkeit dar.

Sabine Wagenblass (2004) sowie Sandra Tiefel und Maren Zeller (2014) beschreiben in diesem Zusammenhang z.B. unterschiedliche Vertrauensbeziehungen und -verhältnisse in pädagogischen Organisationen. Sie unterscheiden zwischen

- ▶ persönlichem Vertrauen
- ▶ spezifischem Vertrauen
- ▶ Setting-Vertrauen
- ▶ Systemvertrauen

Grundlegend ist, dass Vertrauen die Beziehung nicht nur zwischen Personen strukturiert, sondern auch zwischen den Personen und der organisationalen Umgebung sowie der sozialen Infrastruktur. Kinder und Jugendliche sind u.a. darauf angewiesen, dass sie z.B.

- ▶ dem System der Kinder- und Jugendhilfe und der Gesundheitsversorgung vertrauen können,
- ▶ der Organisation, dem Setting z.B. der Wohngruppe, psychiatrischen oder therapeutischen Einrichtungen, in denen sie leben oder durch die sie behandelt werden, vertrauen können,
- ▶ dem Wissen, mit dem sie bewertet oder diagnostiziert werden, vertrauen können sowie
- ▶ den Personen vertrauen können, die sie alltäglich umgeben.

**Tabelle 1:** Maren Zeller (2015): Vortrag auf der Kommissionstagung der Sektion Sozialpädagogik in Siegen – Juni 2015<sup>1</sup>

Generalisiertes Vertrauen	Settingvertrauen/		Persönliches Vertrauen
	Institutionelles Vertrauen	Spezifisches Vertrauen	
Beruhet auf dem Glauben an die prinzipielle Leistungs- und Funktionsfähigkeit der Systeme	Beruhet auf dem Glauben an: hilfreiche, institutionelle Rahmen, Organisationen, päd. Konzepte und Methoden	Beruhet auf dem Glauben an das Wissen und die fachlich kompetenten Handlungsweisen der SystemvertreterInnen	Beruhet auf Intimität und dem Glauben sich auf den anderen verlassen zu können
Kann ohne direkten Kontakt mit VertreterInnen des Systems aufgebaut werden	Kann aufgrund von „Hörensagen“ und Annahmen aufgebaut und nach ersten Erfahrungen validiert werden	Setzt konkrete Erfahrungen mit SystemvertreterInnen voraus	Ist an grundlegende positive Erfahrungen mit den beteiligten Personen gebunden
Bezieht sich auf ein entpersonalisiertes System, unabhängig von konkreten Personen	Bezieht sich auf durch Professionelle gestaltete Rahmen, Räume und Zeiten	Bezieht sich nicht auf die individuellen Eigenschaften, sondern auf die Rolle der ExpertInnen	Bezieht sich auf persönliche Verhaltensweisen der Person

<sup>1</sup> In Anlehnung an Wagenblass, S. 2004: Vertrauen in der Sozialen Arbeit. Weinheim und München: Juventa sowie Tiefel, S./Zeller, M. (2013): Differente Vertrauensebenen in Arbeitsbündnissen der Sozialen Arbeit. In: Bartmann, S. et al. (Hrsg.): Vertrauen in der erziehungswissenschaftlichen Forschung. Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich Verlag, S. 335-354.

Schutzkonzepte haben die Aufgabe, dieses Vertrauen auf den unterschiedlichen Ebenen mitherzustellen und darauf zu achten, dass Grenzkonstellationen, die auf den unterschiedlichen Ebenen der Vertrauensbeziehungen und -verhältnisse entstehen können, nicht ausgenutzt werden. Ein Vertrauens- und Machtmissbrauch kann dabei durch alle Ebenen befördert werden. So kann das Wissens- und Orientierungsgefälle – spezifisches Vertrauen – ausgenutzt werden, aber auch das Setting-Vertrauen, in dem immer auch Hierarchien angelegt sind und organisationale Verteilungsmacht reguliert wird. Aber auch die soziale Infrastruktur kommt ihrer Verantwortung nicht nach, wenn sie nicht daran mitarbeitet, das Vertrauen z.B. in das System der Kinder- und Jugendhilfe zu schützen und z.B. nicht selbst in der Kinder- und Jugendhilfeplanung Gefährdungsanalysen durchführt und die Entwicklung von Schutzkonzepten als Teil ihrer Gesamtverantwortung für die Kinder- und Jugendhilfe ansieht.

### 3 Machtasymmetrie: Interdependency is a quality of interdependency

Kinder und Jugendliche sind auf die Anerkennung, Wertschätzung und Aufmerksamkeit von anderen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen angewiesen. Dieses Bedürfnis ist Teil der Abhängigkeiten, in denen Kinder und Jugendliche aufwachsen.

Von KollegInnen aus Neuseeland haben wir den folgenden Satz gelernt: „Interdependency is a quality of interdependency“. Die Freiheit des Einzelnen auch in helfenden Beziehungen und Organisationen entscheidet sich an der Qualität der Unterstützungs- und Abhängigkeitsbeziehungen sowie -verhältnisse. In der Frauenbewegung wurde schon früh darauf hingewiesen, dass gerade die Qualität des Aufeinander-Angewiesenseins über die Emanzipation der Einzelnen entscheidet.

Grenzkonstellationen entstehen vor allem dann, wenn die Qualität der Unterstützungs- und Abhängigkeitsbeziehungen grundlegend die Freiheit des Einzelnen *begrenzt*. So ist die vorhandene Machtasymmetrie in helfenden Beziehungen nicht per se ein Problem, aber ihre Gestaltung eine grundlegende Herausforderung. Wenn diese so gestaltet ist, dass Kinder und Jugendliche die Situationen nicht einschätzen können oder sie Angst vor Ablehnung oder Aufmerksamkeitsentzug haben müssen, wenn sie widersprechen, sind Grenzkonstellationen geschaffen, die ausgenutzt werden können.

Ein anderes Beispiel kann darin gesehen werden, dass sich die Qualität einer Unterstützungs- und Abhängigkeitsbeziehung auch dadurch auszeichnet, wer die Definitionsmacht über die Nähe und Distanz-Regulation hat. Erwachsene reklamieren diese Definitionsmacht häufig für sich. Übergriffige Interaktionen oder Missbrauchsfälle können alltäglich entstehen, wenn diese Definitionsmacht einseitig verteilt ist.

- ▶ Gerade Professionelle sehen sich in der Praxis häufig in einer Situation, in der sie meinen, über das Nähe-Distanz-Verhältnis allein entscheiden zu müssen, weil die Umstände (u.a. Erziehungsverantwortung) eine spontane Entscheidung erfordern. Welche Nähe sie zulassen und welche sie für hilfreich für die professionelle Beziehung erachten, entscheiden Professionelle somit vielfach allein in ihrem Alltags-handeln.

Kinder und Jugendliche, die machtvoll und ambivalente Nähe-Distanz-Regulationen z.B. in ihren Familien und Umfeldern erlebt haben, sind darauf angewiesen, dass diese Regulationen transparent sind und als Lernfelder genutzt werden können. Ihnen muss die Möglichkeit eröffnet werden, eigene Grenzen zu setzen, zu erkennen und zu definieren.

Unterstützungs- und Abhängigkeitsbeziehungen können entsprechend danach „bemessen“ werden, inwieweit sie Macht- oder Gewaltausübung zulassen. Auch die Nicht-Ausübung der Erziehungsverantwortung und der Fürsorgepflicht in den Organisationen oder Vernachlässigung (körperliche, geistige oder seelische Unterversorgung) sind Formen von Macht- und Vertrauensmissbrauch.



## 4 Machtmissbrauch als Gefährdungspotenzial

Eine zusätzlich bedingte Gelegenheitsstruktur ist dann gegeben, wenn es sich um eine Einrichtung handelt, die mit sozial und/oder psychisch belasteten Kindern und Jugendlichen arbeitet. In der Kinder- und Jugendhilfe werden häufig Kinder und Jugendliche betreut, begleitet und beraten, die Gewalt in ganz unterschiedlicher Form in ihren persönlichen Beziehungen erlebt haben. Diese Kinder und Jugendlichen erleben, darauf deuten einige Studien hin (u.a. Helming et al. 2011), häufiger auch in den Einrichtungen einen Vertrauens- und Machtmissbrauch.

So weisen beispielsweise stationäre Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe die höchsten Risiken von bekannt gewordenen Fällen sexueller Gewalt auf (Helming ebd.). Risiken können letztlich auch dann ansteigen, wenn es sich um eine hohe Konzentration von hoch belasteten Zielgruppen handelt. Sie bestehen darin, erneut Opfer von Phänomenen des Machtmissbrauchs werden zu können oder selbst machtmissbräuchliches Verhalten zu zeigen. Somit haben gerade die Personen, die traumatisiert in helfenden Organisationen leben, um dort Hilfe zu bekommen, ein hohes Risiko, in einen Kreislauf von Viktimisierung und Reinszenierung zu geraten.

### Primäre und sekundäre Viktimisierung

Der Begriff „Viktimisierung“ wird in der Kriminologie verwendet, um negative Wirkungen zu beschreiben, die Straftaten potenziell auf Menschen haben können. Die „*primäre Viktimisierung*“ umfasst den Prozess der direkten Schädigung einer Person durch die Straftat einer anderen (z.B. Personen erleiden durch einen schweren sexuellen Missbrauch eine Traumatisierung). Dies hat zur Folge, dass Menschen, die durch eine Straftat geschädigt wurden, als „Opfer“ bezeichnet werden. Inzwischen wird dieser Begriff auch durch den Begriff „Betroffene“ ersetzt, um deren (Selbst) Stigmatisierungen zu vermeiden.

Daneben bezeichnet der Begriff „*sekundäre Viktimisierung*“ zusätzliche negative Wirkungen auf die Betroffenen/Opfer, die durch mögliches fehlerhaftes Verhalten durch Personen im Umfeld oder durch Institutionen der Hilfe und Kontrolle zusätzlich entstehen können. Dieser mögliche Prozess des zum Opfer-Gemacht-Werdens hat eine zusätzliche Schädigung des Opfers/Betroffenen zur Folge.

**Zum Weiterlesen:** Schneider, Hans Joachim (2014): „Kriminologie - Ein internationales Handbuch – Band 1: Grundlagen“, Verlag Walter de Gruyter: Berlin

## Reinszenierung

Der Begriff der *Reinszenierung* kommt aus der Traumaforschung und bezeichnet das unbewusste nochmalige Herstellen einer Situation oder einer Interaktion auf der Basis bekannter Erfahrungs- und Verhaltensmuster. So kann es beispielsweise in einem aktuellen Geschehen dazu kommen, dass Personen Rollen, Gefühle oder Beziehungsmuster aus vorgelagerten Erfahrungen – im Sinne erlernter Prinzipien – auf die neue Situation übertragen (z.B. ein Kind hat physische Gewalt durch den Vater in seiner Familie erlebt und wird in seiner Peer-Group gemobbt oder es mobbt andere Kinder). Die Gefahr für Opfer/Betroffene besteht darin, dass sie in einen Kreislauf des „Opfer- oder Täter-Seins“ geraten, aus dem sie schwer herauskommen. Eine Zwangsläufigkeit: einmal Opfer – immer Opfer besteht jedoch nicht. Kann die Zwangsläufigkeit von Mustern hinterfragt, durch Selbststeuerung ersetzt und durch Selbstwirksamkeitserfahrungen unterlegt werden, können neue und andere Handlungsoptionen gewählt werden.

**Zum Weiterlesen:** Fliß, Claudia; Igney, Claudia (Hrsg.) (2008): Handbuch Trauma und Dissoziation. Interdisziplinäre Kooperation für komplex traumatisierte Menschen. Pabst Science Publishers: Lengerich

Die Ausprägungsformen von Kindeswohlgefährdendem Handeln durch Professionelle in Organisationen können demnach unterschiedliche Gestalt annehmen und sich in physischen, psychischen und sexualisierten Formen von Gewalthandeln ausdrücken:

- ▶ Vernachlässigung,
- ▶ physischer Misshandlung,
- ▶ psychischer Misshandlung,
- ▶ sexueller Missbrauch (vgl. Kindler et al 2006).
  
- ▶ Unterschieden wird auch ein Schweregrad von Gefahrenmomenten, die von grenzverletzenden Verhaltensweisen, zu Übergriffen bis hin zu strafrechtlich relevanten Delikten reichen können (Enders/Eberhardt 2007). Bei all diesen bekannten Gefährdungen ist von andauernden Gefahren für das körperliche, geistige oder das seelische Wohl auszugehen. In jedem Fall handelt es sich immer um eine Infragestellung oder Beschädigung der Selbstbestimmung und Integrität des Menschen, gegen den sich die Macht gerichtet hat.

## 5 Machtmissbrauch und die Verunsicherung des Teams

Wird in einer Organisation die Vermutung einer Kindeswohlgefährdenden Situation geäußert, geht es immer auch um die Frage der Verantwortung. In einer solchen Ad-Hoc-Krise fragen sich alle AkteurInnen: Hat ein/e MitarbeiterIn versagt? Hat das Team versagt? Hat die Leitung versagt? Haben die Gesetze versagt? Haben die Behörden versagt? Haben die Kinder und Jugendlichen versagt? Unsicherheit besteht darüber, wie die Menschen und die Strukturen in einer Organisation zusammengewirkt haben. Die Unsicherheiten entstehen in der Organisation, weil unklar ist, ob es sich einerseits um einen geringfügigen kleineren Vorfall handelt, der aus Unachtsamkeit, fehlendem Verantwortungsgefühl, Unkonzentriertheit oder anderen Gründen passieren konnte. Andererseits weil unklar ist, ob es sich um ein größeres institutionelles und/oder menschliches Versagen handelt.

- ▶ Phänomene der Schuld und Scham können in der Folge ganze Teams in der Aufarbeitung hindern, weil sich Personen Vorwürfe machen, da sie ggf. „schwache Signale“ (Weick/Sutcliffe 2007) nicht erkannt und nicht zur Prävention beigetragen haben. Dadurch kann sich ein Verschweigen oder Verleugnen der Krise fortsetzen, neue Grenzkonstellationen können entstehen und zu linearen Schuldzuweisungen und überschnellen Reaktionen führen.

Auch können positive Ressourcen einer Organisation gänzlich infrage gestellt werden, sodass die Frage aufkommt, ob eine solche Vermutung überhaupt Bestand haben kann und wie ein solcher Fehler passieren konnte. Die grundlegende Verunsicherung einer Organisation hat auch damit zu tun, ob alle Mitglieder eine Sensibilität für mögliche Fehlerquellen entwickelt haben und damit fehleroffen sind. Sind sich Personen der Quellen ihrer möglichen Macht nicht bewusst, sind sie eher geneigt, ein solches Geschehen zu verleugnen und für nicht möglich zu halten. In jedem Fall erfordert eine solche Situation ein systematisches interventives Vorgehen, das mit allen Mitgliedern einer Organisation abgestimmt, von allen akzeptiert und proaktiv entwickelt wird.

## 6 „Awareness“ und Achtsamkeit

Grenzkonstellationen können nur dann gerahmt und bearbeitet werden, wenn alle Beteiligten ein Bewusstsein und eine Achtsamkeit dafür entwickeln, welche Fehlerquellen im Bereich des Möglichen liegen (vgl. Lerneinheit 1.2). Zu einer Analyse gehört auch die Überlegung, welche Rahmenbedingungen und Kulturen vorherrschen bzw. dazu beitragen können, dass Menschen überhaupt erst Fehler machen. Ein offenes Aussprechen von Ängsten, Unsicherheiten und Dingen, die bisher für unmöglich gehalten wurden, kann zur Enttabuisierung von brisanten Themen in der Organisation führen.

- ▶ Transparenz über mögliche Gefährdungen und Grenzsituationen schärft die „Awareness“, d.h. die Sensibilität von Organisationen und ihren Mitgliedern.

Ein erster Schritt besteht somit zunächst darin, sich des Phänomens zu vergewissern und zu verstehen, welche Grenzkonstellationen in Organisationen zu verunsichernden Momenten beitragen können, welche Schlüsselsituationen es im Alltagshandeln geben kann, in denen es zu Nähe-Distanz-Problemen kommen kann bzw. in welchen Momenten die Gefahr für Übergriffe oder Gewaltphänomene besonders groß ist. Letztlich geht es um die Analyse darüber, in welchen Konstellationen machtmisbräuchliche Situationen zwischen Kindern, Jugendlichen und Professionellen entstehen können.