

Presse

## **Schweigen Aufdeckung Aufarbeitung**

**Sexualisierte, psychische und physische  
Gewalt in Konvikt und Gymnasium des  
Benediktinerstifts Kremsmünster**

**Pressekonferenz am 27.03.2015  
im Stift Kremsmünster**

**IP**<sup>2</sup>  
Institut für  
Praxisforschung und  
Projektberatung



## Kurzsteckbrief zur Studie

Durchführendes Institut:

Institut für Praxisforschung und Projektberatung  
Ringseisstr. 8  
80337 München  
[www.ipp-muenchen.de](http://www.ipp-muenchen.de)

Autoren:

Prof. Dr. Heiner Keupp / Dr. Florian Straus / Dr. Peter Mosser /  
Dipl.-Psych. Gerhard Hackenschmied / Dipl.-Psych. Wolfgang Gmür

Laufzeit der Studie: März 2013 bis März 2015

Empirische Basis:

- 64 qualitative Interviews
  - 40 Altschüler
  - 15 Klosterangehörige
  - 6 Angehörige
  - 3 ExpertInnen
- Aktenanalysen
- Medienanalyse
- Auswertung der Social Media
- Gerichtsakten
- Publikationen
- Zwischenpräsentationen im Konvent des Stifts und bei einer Veranstaltung mit ehemaligen Schülern des Internats des Stifts Kremsmünster

Auftraggeber: Stift Kremsmünster

## Einige Kernaussagen der Studie

1. Die Grundlage für die Auftragserteilung war eine Fülle von unterschiedlichen Quellen belegter Fälle sexualisierter Gewalt sowie psychischer und physischer Misshandlung. Ausgangspunkt der von uns durchgeführten Analysen waren letztlich 302 Berichte von 94 Opfern/Zeugen, in denen 24 Personen des Stifts beschuldigt werden. Darunter sind 20 Patres und vier weltliche Lehrer. In den Einzelberichten wird die Tathäufigkeit mit bis zu 350 Einzelhandlungen beschrieben.
2. Sexualisierte Gewalt finden wir bei einem Drittel der berichteten Gewalthandlungen und diese Vorwürfe betreffen acht Patres. Die Berichte stammen aus allen analysierten Jahrzehnten nach 1945. Der jüngste Bericht stammt aus dem Jahr 2001.
3. Der mittlerweile rechtskräftig zu 12 Jahren Haft verurteilte ehemalige Konviktsdirektor August Mandorfer ist zwar jener Täter mit den meisten zugeschriebenen Berichten. Bei 23 weiteren beschuldigten Personen kann man wohl kaum von einem Alleintäter sprechen. Zwei Drittel aller berichteten Gewalttaten wurden von diesen Patres bzw. Personen begangen.
4. Auch die immer wieder zu hörende Etikettierung „Einzeltäter“ trifft den Sachverhalt weder bei den sexualisierten noch bei den physischen Gewalttaten. Zwar lassen sich keine dokumentierten Absprachen oder Hinweise auf gemeinsamen Gewaltaktionen mehrerer Patres finden, jedoch gibt es eine Gruppe von sieben Patres mit einer weit überdurchschnittlich langen Dienstzeit, die alle zur Gruppe der beschuldigten Täter gehören und zwischen 1970 und 1990 parallel ihren Dienst ausgeübt haben. Aus dieser Zeit wurden gehäuft Gewalttaten berichtet.
5. Zu allen Zeiten und von fast allen Interviewten wurde Kremsmünster als ein Ort mit einem hohen Maß an Strenge beschrieben: *„Christlich, also religiös und hart. Also christlich sozial kann man nicht sagen, weil's nicht sozial war.“* Diese Aussage eines Schülers steht auch dafür, dass es keineswegs nur die damals üblichen, dem Zeitgeist geschuldeten körperlichen Strafen gegeben hat. Es gab auch eine Vielzahl von massiven körperlichen Misshandlungen und immer wieder auch sadistisch motivierte Aktionen. Dies gilt für die Patres, weltliche Lehrer und auch für die Gewalt unter Schülern.
6. Die Gewalterfahrungen haben bei zahlreichen Opfern zu Beeinträchtigungen in ihrem weiteren Leben geführt. Diese betreffen kurzfristige Folgen (massive Angst- und Schuldgefühle, erhöhter Wachsamkeit, Leistungsversagen, Einnässen,.....), wie auch langfristige Folgen (Autoaggression/ selbstschädigendes Verhalten, Depressionen, Einschränkungen der Sexualität, Alkoholprobleme,....). Am häufigsten werden soziale Probleme berichtet, die sich teilweise in ausgeprägten Beziehungsstörungen äußern. Die Existenz von andauernden psychischen Beeinträchtigungen wurde durch das Gutachten von Frau Dr. Kastner (zum Prozess gegen August Mandorfer) bestätigt.
7. Es gab zu allen Zeiten auch Schüler, die in einem geringen Ausmaß mit den gewaltaffinen und/oder grenzüberschreitenden Patres bzw. Personen konfrontiert waren bzw. die nicht in deren jeweiliges Opferschema passten. Ebenso gab es auch Klassengemeinschaften, die durch ihr starkes Gemeinschaftsgefühl „gewaltpräventiv“ wirkten. Viele dieser Schüler haben an ihre Zeit im Stift überwiegend positive Erinnerungen.
8. Die Aufarbeitung des Klosters nach 2010 zeigt sowohl klare Willensbekundungen zur Aufarbeitung, Schuldeingeständnisse und Entschuldigungen wie auch diffuse, als Rückzieher oder ambivalente Äußerung gewertete Reaktionen. Diese wurden von den Opfern teilweise als erneute Demütigung erlebt.

**Kremsmünster hat über Jahrzehnte hinweg fahrlässig die ihm anvertrauten Schüler nicht ausreichend vor pädosexuellen Tätern und gewaltaffinen Tätern geschützt. Die vorhandenen Andeutungen und offenen Geheimnisse wurden nicht richtig gedeutet. Selbst aus den expliziten Aufdeckungen vor allem bei sexuellen Missbrauchshandlungen durch Patres wurden keine ausreichenden Konsequenzen gezogen, die Schüler nachhaltig vor pädosexuellen Tätern geschützt hätten. Das Internat bildete zudem keine „einbettende Kultur“, in der Achtsamkeit und Selbstsorge gefördert wurden.**

## Kurzfassung der Ergebnisse

### Anlass, Auftrag und Design der Studie

Der Ausgangspunkt für die vorliegende Studie war die Beauftragung des Instituts für Praxisforschung und Projektberatung (IPP) aus München durch das Stift Kremsmünster im Frühjahr 2013. Die Grundlage für die Auftragserteilung bildete eine Fülle eindeutig belegter Fälle sexualisierter Gewalt sowie psychischer und physischer Misshandlung, die bis in die 2000er Jahre reichen und die neben einem inzwischen zu 12 Jahren Haft verurteilten ehemaligen Pater einer Reihe weiterer Patres und Lehrkräften des Stifts zur Last gelegt werden. Die Öffentlichkeit erfuhr von diesen Grenzüberschreitungen im März 2010. Das Stift reagierte zunächst hilflos auf die Vorwürfe und tat sich schwer mit den engagierten ehemaligen, zum Teil gewaltbetroffenen, Schülern einen konstruktiven Dialog aufzubauen. Der Druck der Medien, aber auch der staatsanwaltlichen Ermittlungen, ließen dem Stift keine Alternative zu einer gründlichen Aufarbeitung. Man entschied sich für eine sozialwissenschaftliche Studie, die den betroffenen und beteiligten Akteuren (Opfern, ehemaligen Schülern, Eltern und Partnerinnen, Patres) die Chance geben sollte, ihre eigenen Erfahrungen, Erinnerungen und Sichtweisen in qualitativen Interviews zu formulieren.

Bei der Gewinnung von Interviewpartnern waren wir immer auf eine entsprechende Bereitschaft der ehemaligen Schüler und der Patres aus dem Stift angewiesen. Insofern kann diese Studie keinen repräsentativen Anspruch erheben. Unsere Vermutung geht dahin, dass wir hauptsächlich solche Betroffenen erreicht haben, die ein Bedürfnis haben, über ihre biographischen Erfahrungen, aber auch Verletzungen, zu sprechen. Für einige andere wäre das vermutlich zu schmerzhaft gewesen oder sie wollen ihre Leidensgeschichte hinter sich lassen, sodass das gesamte Ausmaß von Misshandlungen und Verletzungen methodisch nicht erfasst werden konnte. Desgleichen waren wir bei den Patres auf ihre Bereitwilligkeit zum Gespräch angewiesen, wobei wir auf eine entsprechende Unterstützung seitens der Stiftsleitung zurückgreifen konnten. So haben wir auch mit solchen Patres Interviews durchführen können, denen Grenzüberschreitungen zu Last gelegt bzw. nachgewiesen wurden. Der inzwischen aus dem Orden ausgetretene und von einem Gericht letztinstanzlich abgeurteilte Haupttäter war zu einem Interview nicht bereit.

Unserem sozialwissenschaftlichen Selbstverständnis entsprechend haben wir zum einen den Blick auf die einzelnen Menschen gerichtet und ihre Sicht ernst genommen, zum anderen ging es uns um die Einordnung subjektiver Erfahrungen in einen historischen, gesellschaftlichen und institutionellen Kontext. Diese Subjekt-Struktur-Verknüpfung bildet den besonderen fachlichen Zuschnitt der vorliegenden sozialpsychologischen Studie. Wichtig war uns, die sozialpsychologische Rekonstruktion von juristischen Verfahren zu entkoppeln. Die systematischen Recherchen von Polizei und Staatsanwaltschaft, ebenso wie die psychiatrische Begutachtung zu den lebensgeschichtlichen Folgen von Traumatisierungen in Folge von sexualisierter Gewalt sowie von psychischen und physischen Misshandlungen erfolgten zeitlich vor den durchgeführten Interviews.

**Der Auftrag für diese Studie enthielt u.a. die folgenden Fragen:**

- **Wie waren diese Missbrauchs- und Misshandlungsvorfälle überhaupt möglich?**
- **Warum konnten die Taten nicht verhindert werden?**
- **Warum hat es so lange gedauert bis diese ans Licht der Öffentlichkeit kamen, und wie haben das Stift und betroffene ehemalige Schüler darauf reagiert?**
- **Warum existieren so viele unterschiedliche Erinnerungen und Wahrnehmungen an die Zeit in Kremsmünster?**

**Die Forschergruppe des IPP hat noch eine wichtige Frage hinzugenommen:**

- **Lassen sich diese Fragen aus dem Gesamtzusammenhang des Stifts beantworten?**

Wahrnehmungen und Erinnerungen sind immer selektiv und nicht alle Personen haben die gleichen Erfahrungen gemacht. So haben wir in einigen Interviews sehr positive Erinnerungen an die Schulzeit im Internat in Kremsmünster geschildert bekommen. Einige ehemalige Schüler haben sich zu Interviews gemeldet, um uns genau diese Erinnerungsbilder zu vermitteln. Sie sprachen von Patres, die zu wichtigen Wegbegleitern wurden, und es gab im Gymnasium auch prägende Bildungsangebote. Das konnte auch von ehemaligen Schülern herausgestellt werden, die zugleich von ihren Erfahrungen mit brutaler Gewalt berichtet haben. Diese Ambivalenz ist ein relevanter Befund dieser Studie.

Im Mittelpunkt steht die Aufarbeitung der Missbrauchs- und Misshandlungsfälle im Stift Kremsmünster nach 1950, mit Schwerpunkt auf die Zeit zwischen 1970 und 2000. **Ziel ist eine konstruktive Vergangenheitsbewältigung, die den Prozess des gemeinsamen Verstehens zwischen den Opfern von (körperlichen, psychischen und sexuellen) Misshandlungen und dem Stift Kremsmünster auf der Basis einer wissenschaftlichen Analyse fördert. Priorität hat in dieser Studie der Anspruch, die Erfahrungen der Opfer zur Sprache zu bringen.**

Der Prozess des Verstehens, zu dem dieses Forschungsprojekt beitragen soll, beinhaltet zum einen eine biographische Rekonstruktion und sozialpsychologische Analyse mit *Blick auf die Opfer* (und auf betroffene Eltern). Darin geht es insbesondere um die erfahrenen Übergriffe und um die erlebte Hilflosigkeit und Ohnmacht sowie die Folgen für den späteren Lebensverlauf der Opfer. Und es geht um eine Einschätzung der Opfer zum System des Vertuschens und Verschweigens und ihre Erwartungen in Zusammenhang mit der Aufarbeitung an das Kloster und ihre Wünsche nach Wiedergutmachung.

Dieser Verstehensprozess impliziert zum anderen auch eine organisationsbezogene Rekonstruktion und sozialpsychologische Analyse mit *Blick auf das Kloster*, auf die Klosterschule und das Internat. Dabei geht es insbesondere um die Einschätzung, warum es zu den Übergriffen seitens des Lehr- und Betreuungspersonals kam. Darüber hinaus geht es um die Mechanismen, die dazu geführt haben, dass in der Klosterschule die Übergriffe nicht konsequent aufgedeckt wurden (Analyse der Prozesse des Unterschätzens, der geringen Wachsamkeit bis zu jenen des expliziten Vertuschens und Normalisierens). Es geht auch um eine Einschätzung des Umgangs der Schüler untereinander (physische, psychische und sexuelle Gewalt unter Schülern). Schließlich sollten auch die Erwartungen und Wünsche nach Aufarbeitung und Wiedergutmachung seitens des Klosters und des Lehrkörpers erhoben werden.

### **Was ist tatsächlich in Kremsmünster passiert? - Tatvorwürfe**

Gewöhnlich werden vier Gewalt- bzw. Misshandlungsformen unterschieden und zwar Vernachlässigung, emotionale/psychische Gewalt, körperliche/physische Gewalt und sexualisierte Gewalt/sexueller Missbrauch. Zwischen den einzelnen Gewaltformen gibt es Überschneidungen. Zudem wenden in einem gewalttätigen Erziehungsklima die Erzieher meist mehrere Gewaltformen an. Auch wenn der Schwerpunkt dieser Studie auf qualitativen Interviews beruht, sind doch einige quantitativ auswertbare Informationen erhoben worden. Ausgewertet werden konnten 302 Berichte, die von 94 unterschiedlichen Zeugen und Betroffenen stammen und in denen 24 Personen beschuldigt werden, psychische, physische und sexuelle Misshandlungen in Internat und Schule des Stifts begangen zu haben. Die Berichte wurden in der quantitativen Auswertung aber - wenn immer möglich - der dominierenden Gewaltform zugeordnet. Dies war bei 84% der Fälle möglich. Nur wenn beispielsweise eine sexuelle Handlung explizit mit Schlagen gekoppelt war, wurde dieser Bericht zwei Gewaltformen zugeordnet.

**Physische/ Körperliche Gewalt.** Dies liegt z.B. dann vor, wenn Schüler für Regelverletzungen und für mangelnde Leistungen von ihren Erziehern körperlich bestraft und gezüchtigt werden. Insgesamt gab es 187 Berichte zu physischer Gewalt. Berichte, die nur körperliche Gewalttaten beschreiben gab es 163 (54%).

**Sexualisierte Gewalt.** Sexualisierte Gewalt dient der Ausübung von Macht und Gewalt mit sexuellen Mitteln. Üben Erziehende sexualisierte Gewalt gegen Heranwachsende aus, so nutzen sie deren (kindliche) Zuneigung, Vertrauen, Neugier, Abhängigkeit und Unwissenheit aus. Sexualisierte Gewalt beinhaltet auch Praktiken, bei denen es nicht zu einer körperlichen Gewaltanwendung kommt (beispielsweise Masturbieren vor Jugendlichen). Insgesamt gab es 101 Berichte zu sexualisierter Gewalt. Die Zahl der ausschließlich auf sexualisierte Gewalt bezogenen Berichte liegt bei 88 (29%).

**Psychische/ Emotionale Gewalt.** Heranwachsende werden durch die emotionale Gewalt von ihren Erziehern psychisch gequält, in dem sie z.B. (ständig) als unfähig, hässlich, böse etc. kritisiert werden, sie verachtungsvoll behandelt bzw. verspottet werden, sie in ihren Persönlichkeitseigenschaften und/oder Äußerem abgewertet werden, indem sie unter (Erfolgs-)Druck gesetzt werden, ihre Leistungsfähigkeit überfordert wird, ihnen mit (körperlicher) Gewalt oder Ausgrenzung gedroht wird, indem sie isoliert werden und ihnen ihre Freiheit genommen wird und/oder indem sie und ihre Bedürfnisse ignoriert oder nicht wahrgenommen werden. Da in den meisten Fällen körperliche und sexuelle Gewalt zugleich psychische Gewalt bedeutet, wurden hier nur jene Fälle gewertet, in denen ausschließlich oder zusätzlich Formen psychischer Gewalt genannt wurde. Dies war in 51 Berichten der Fall (17%).

**Vernachlässigung.** Sie beinhaltet eine deutliche und dauerhafte Missachtung der elementaren körperlichen und seelischen Bedürfnisse eines Menschen. Der Vorwurf der Vernachlässigung wurde immer wieder erhoben, wurde aber nicht in gleicher Form wie die anderen Gewaltformen in den Interviews systematisch thematisiert und erscheint deshalb hier nicht als explizite Kategorie.

### **Strukturelle Bedingungen für jahrzehntelange Gewalt - Schule und Konvikt als Orte unkontrollierter Grenzüberschreitungen**

Uns hat immer wieder die Frage beschäftigt, warum die Grenzüberschreitungen durch sexualisierte, psychische und physische Gewalt zu einem Thema wurden, mit dem sich die jeweiligen Äbte oder Seniorenräte auseinandergesetzt haben. Der Seniorenrat wäre der Ort gewesen, wo entsprechende Verfehlungen besprochen und Sanktionen des Abtes hätten vorbereitet werden können, um die Auswüchse an

Gewalt zu unterbinden. Die uns zugänglichen Archivmaterialien liefern keine hinreichenden Informationen, die eindeutige Klärungen ermöglichen. Die Subsysteme Konvikt und Gymnasium waren offensichtlich zu wenig in die Entscheidungszusammenhänge des Konvents integriert. Es gibt jedoch einige Überlegungen, die in diesem Zusammenhang reflektiert werden können.

*Unwahrscheinlich: Weder die Äbte, noch Mitglieder des Seniorenrats wussten über die Vorfälle Bescheid.* In den Interviews mit ehemaligen Schülern, mit Patres, Präfekten und Lehrern werden zahllose, unterschiedliche Formen und Vorfälle physischer und psychischer Gewalt beschrieben, die deutlich über eine gelegentliche Ohrfeige hinausgehen. Diese Vorfälle ereigneten sich grundsätzlich nicht im Geheimen und Verborgenen, sondern im öffentlichen Raum von Schule und Internat. Dass Äbte und Seniorenkonvent davon keine Kenntnis hatten, ist nicht vorstellbar.

*Unwahrscheinlich: Die Äbte und die Mitglieder des Seniorenrats waren machtlos.* Unter formalen, institutionellen Gesichtspunkten greift auch diese Argumentation nicht. Innerhalb des Stifts waren die Äbte die höchste Instanz. Ihren Anordnungen hatten alle Patres bedingungslos Folge zu leisten. Im Seniorenrat konnten sie zudem mit der Unterstützung der gewählten Vertreter des Stifts rechnen. Ihre Macht konnte eigentlich nur durch den fehlenden persönlichen Mut, die Täter mit ihren Taten zu konfrontieren, oder durch ein kaum zu rechtfertigendes Desinteresse, eingeschränkt werden.

*Es spricht einiges für folgende Annahme: Die Normalitätsgrenzen wurden nicht so weit überschritten, dass ein Handlungsbedarf entstand.* Sowohl Zeitgeist als auch die im Stift Kremsmünster realisierte Pädagogik sahen über Jahrzehnte Gewalt als geeignetes und normales Erziehungsmittel vor. Ohrfeigen oder leichte Prügel waren legitim und häufig die Methode der Wahl. Als Problem taucht hier die Frage auf, wann das tolerierbare Maß an Gewalt überschritten wurde. Dafür gab es wohl kaum Kriterien. In den Interviews findet sich der Hinweis, dass äußerliche Verletzungen wohl vermieden werden sollten. Ansonsten wichen gewalttätige Sanktionen nicht qualitativ, sondern nur graduell von gewollten Züchtigungen ab. Um diesem Treiben Einhalt zu gebieten, fehlten sowohl eine geeignete Sprache als auch entsprechende Operationalisierungen für Grenzüberschreitungen.

*Eine weitere Annahme ist gut zu begründen: Den Tätern gelang es in ihrem Zuständigkeitsbereich von Konvikt und Schule autonom zu handeln und den Einfluss von Abt und Konvent gering zu halten.* Die Aufgaben der verschiedenen Patres im Stift Kremsmünster sind vielschichtig und werden weitgehend unabhängig von den jeweils anderen Klosterbereichen durchgeführt. Das hat sowohl eine Differenzierung als auch eine Spezialisierung zur Folge. Eine herausgehobene Stellung haben dabei Konvikt und Gymnasium. In der Bildungsgesellschaft hat das Gymnasium des Stifts Kremsmünster eine lange Tradition und einen hervorragenden Ruf. Damit wird die interne Macht von Schulleiter und Konviktsdirektor nachhaltig gestärkt und gegen interne Kritik geschützt. Für den Abt wird es deshalb schwer, richtungsweisende Sanktionen auszusprechen, besonders wenn er keine pädagogische Ausbildung hat. Bei fachlichen Entscheidungen ist er sogar auf den Rat der Patres angewiesen, die er kontrollieren soll.

Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbarer, weshalb sich die Zustände in Konvikt und Gymnasium über Jahrzehnte nicht geändert haben. Deutlich eingeschränkt waren die Folgen versuchter Einflussnahmen seitens einzelner Eltern. Sie konnten zwar in einigen Fällen ihre eigenen Kinder schützen, für alle anderen Schüler blieben diese Interventionen jedoch folgenlos. Es fehlte offensichtlich eine Solidarisierung zwischen den Eltern, vermutlich sogar ein Austausch über die Vorfälle. Hier wäre ein Ansatz für nachhaltige Veränderungen gewesen, der jedoch nicht genutzt wurde. Noch weniger Einfluss auf das System war erkennbar, wenn sich einzelne Schüler erfolgreich gegen Übergriffe gewehrt hatten. Die typische Konsequenz war – das bestätigen Aussagen aus den Interviews – dass sie aus dem Gymnasium entlassen wurden.

Diese Konstellationen trugen zur Stabilisierung des Systems bei und verhinderten positive Entwicklungen.

### Bedingungsgefüge und Einflussfaktoren

Wir sind bei unserer Analyse des Internats im Stift Kremsmünster auf Strukturen gestoßen, die mit jenen vergleichbar sind, die wir schon bei unserer Studie zum Benediktinerkloster Ettal herausgearbeitet haben:

- Ein *kirchlich-institutioneller Rahmen*, der sich als ein jahrhundertealtes eigenständiges Rechts- und Handlungssystem versteht, das nach eigenen Regeln verfährt und sich bis in die jüngste Vergangenheit nicht der zivilen Öffentlichkeit und Rechtsordnung stellt.
- Eine *Haltung des „institutionellen Narzissmus“*, die das positive Bild von sich selbst 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.
- Die *Tabuisierung der Sexualität* und der daraus folgende Mangel an reflektiertem Umgang sehr vieler Vertreter der katholischen Kirche mit der eigenen Sexualität und der Sexualität derjenigen, für die sie pädagogische Verantwortung übernehmen.
- Die *monastische Lebensform* erschwert die Befriedigung der Grundbedürfnisse nach Kommunikation, Freundschaft, Nähe und Geborgenheit und auch die Möglichkeit, sich vertrauensvoll an Brüder zu wenden, Probleme zu artikulieren und sich Hilfe zu holen.
- Ein *Mangel an innerinstitutioneller Kommunikation*, die die Chance beinhalten würde, aufgetretene Probleme und Vergehen einzelner Klosterangehöriger zum Anlass für die Klärung der Ursachen und für die Einleitung von Veränderungsprozessen zu nehmen.
- Eine *Organisationsform*, die nach benediktinischer Tradition zwar teamförmige Handlungsmuster ermöglicht, aber dem Abt eine Letztverantwortung in allen Fragen des Klosters und des Internats überträgt. Das fördert strukturelle Überforderungssituationen des Abtes. Wenn er seinen Anforderungen nicht gerecht wird, entstehen Zonen der institutionellen Verantwortungslosigkeit.
- Der *Eliteanspruch* einer Institution führt in einer ohnehin auf Leistung orientierten Bildungslandschaft zu einer Verschärfung von Selektionsmechanismen, zu erhöhten Angstniveaus der Schüler und zu einem gesteigerten Machtpotential des pädagogischen Personals, sodass Aufdeckungsprozesse erheblich erschwert werden.
- Eine *völlig unzureichende pädagogische Qualifikation* von Präfekten und geistlichen Lehrern führt dazu, dass diese auf fragwürdige Vorbilder angewiesen sind. Sie bedienen sich teilweise aus dem Arsenal der „schwarzen Pädagogik“, denen sie als Schüler selbst noch ausgeliefert waren. Fast alle der mit Tatvorwürfen belasteten Präfekten und Patres haben selbst das Internat im Stift Kremsmünster besucht. Verschärft wurde diese Situation dadurch, dass die Patres in ihrem Erziehungshandeln weitgehend alleine gelassen wurden.
- Das *Vertrauen der Eltern bzw. der Väter*, die nicht selten Schüler im Internat waren. Sie waren vom Eliteimage des Klosterinternats beeindruckt oder sie kamen mit innerfamiliären Problemsi-

tuationen nicht zurecht und überließen die Kinder daher einem Internatsalltag, der einige von ihnen schwer traumatisierte, ohne dass sie auf den Schutz der Eltern rechnen konnten.

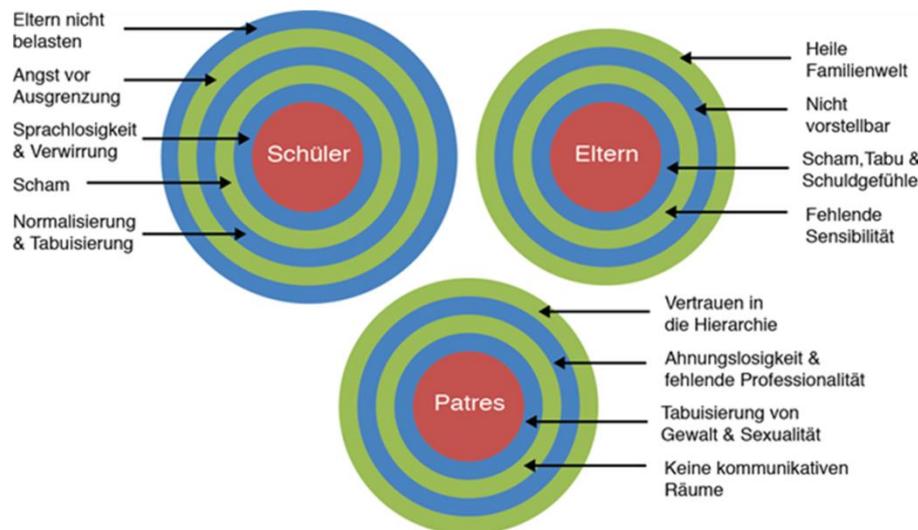
Die verschiedenen Aspekte, die benannt wurden, haben zu einer Internatskultur geführt, die man zusammenfassend so charakterisieren könnte:

- Das Internat bildet keine „einbettende Kultur“, in der Achtsamkeit und Selbstsorge gefördert werden. Das erlebte ein Großteil der befragten Schüler so, aber auch einige Patres. Eine Institution, die die Verantwortung für Kinder ab 10 Jahren übernimmt und ihnen einen Aufenthalt von 24 Stunden am Tag zumutet, sollte ein Ort sein, der Vertrauen, Schutz und Unterstützung bietet. Genau das aber hat sehr vielen Schülern gefehlt, sie haben sich *„unglaublich ausgesetzt“* gefühlt, man habe es *„nicht geschafft [...], die Kinder zu beschützen“* und *„der Umgang war einfach roh. Es war nicht sensibel dort“*. (Zitate von Schülern)
- Viele Interviewaussagen deuten darauf hin, dass ein gemeinsam geteilter authentischer christlicher Geist vermisst wurde. Man würde erwarten, dass der mehrjährige Aufenthalt in einem Internat, das sich in der benediktinischen Tradition versteht und zudem nach außen eine eindeutige christliche Positionierung vornimmt, seinen Schülern eine überzeugende christliche Erziehung bietet. Das kann man für einzelne Patres sicherlich annehmen, aber für viele ehemalige Schüler war das Klima im Internat keines, das zu ihren Vorstellungen christlicher Überzeugungen gepasst hätte. Würde man nicht erwarten, dass es der Anspruch einer christlich geprägten Institution an sich selbst ist, Kindern und Jugendlichen, die Hilfe und Unterstützung brauchen, diese auch zu gewähren? Sie ist oft unterblieben und das Internatsmilieu wird so erlebt: *„christlich, also religiös und hart. Also christlich sozial kann man nicht sagen, weil's nicht sozial war.“* (Schüler)
- Das Stift besteht aus multiplen Subwelten, die sich durch den Mangel an innerer Kohärenz zu keinem Ganzen formieren können. Trotz einer hierarchischen benediktinischen Grundordnung vermisst man eine glaubwürdige, gelebte, positive Autorität. Über Jahrzehnte haben sich Teilsysteme entwickelt, die sich zu Eigenwelten verselbständigt haben. Deshalb existieren fragmentierte Teilsysteme mit unkontrollierten Machtpotentialen. *„Die Machtstrukturen, diese Schrebergartenmentalität: Jeder hat seinen Bereich, da darf keiner rein; dafür schau ich auch nicht in den Nachbarsgarten.“* (ehemaliger Schüler und Pater)
- Es hat Jahrzehnte gedauert, bis die vielen Grenzüberschreitungen aus dem Zustand der Ahnungen, der offenen Geheimnisse und Schweigetabus in eine Phase der Offenlegung übergingen. Aber auch in dieser Phase fällt es dem Stift schwer, sich die systemischen Bedingungen für die Missbrauchsgeschichten bewusst zu machen. Die unbestreitbaren Taten wurden und werden teilweise – scheinbar isolierten - Einzeltätern zugeordnet. Damit wird eine wichtige Chance zur Aufarbeitung bislang zu wenig genutzt.

### Warum wurde so lange Zeit nicht aufgedeckt? - Ringe des Schweigens

Immer wieder wird die Frage gestellt, warum es so lange gedauert hat, bis die über Jahrzehnte hinweg andauernden grenzüberschreitenden Vergehen öffentlich thematisiert werden konnten. Es sind verschiedene „Ringe des Schweigens“, die sich über die Taten gelegt haben und die in ihrem Zusammenwirken letztlich verhindert haben, dass die jeweilige „Wahrheit“ ans Licht der Öffentlichkeit kam. Dies hat verhindert, dass Täter rechtzeitig bestraft oder/und einer Therapie zugeführt werden konnten.

Um diese Ringe des Schweigens verstehen zu können, haben wir sie für jede der beteiligten Personengruppen gesondert analysiert. Diese Ringe wirken jeweils wie Filter, die bestimmte Erfahrungen ausblenden, oder - bildlich gesprochen - wie Hürden, die man erst überspringen muss – und nach einer ersten Hürde wartet meist schon die nächste.



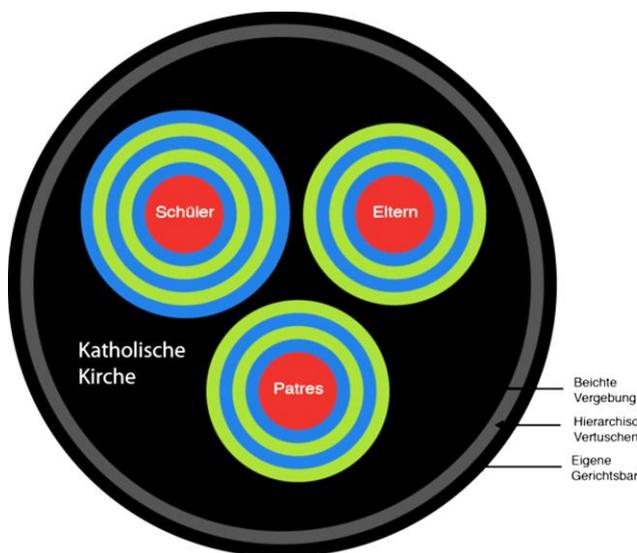
Welche Hürden hätte ein **Schüler**, der massive psychische oder physische Gewalt erfahren hat oder der sexuell missbraucht wurde, für eine Veröffentlichung überspringen müssen? Die erste Hürde liegt in der Unfassbarkeit dessen, was passiert ist. Wie in mehreren Kapitel des Berichts beschrieben wird, waren die Schüler durch die Geschehnisse erheblich verwirrt. Sie hatten keinen Begriff für das von ihnen erlebte Unrecht und konnten es deshalb für sich nicht einordnen. Schon daraus ergab sich eine Sprachlosigkeit, die alleine bereits verhindert, anderen das Erlittene mitteilen zu können.

Hinzu kommt die diffus empfundene Scham, in dieser Form Opfer geworden zu sein. Erkennbar waren ebenso Effekte der existierenden Normalisierungs- und Tabuisierungsstrategien. Physische und psychische Grenzverletzungen werden dabei eher normalisiert. Schüler haben immer wieder berichtet, sich aus Angst nicht an andere Schüler gewandt zu haben. Diese Angst betraf das Gefühl, sich zu blamieren, und die daran gekoppelte Sorge darüber, ausgegrenzt zu werden. Bei sexualisierten Grenzverletzungen kamen typische Tabuisierungen hinzu. Tabu war schon das Ansprechen von Fragen der Sexualität, ganz zu schweigen von sexualisierten Übergriffen durch katholische Patres. Und viele der Schüler erzählten, dass sie es nicht übers Herz gebracht hätten, ihre Eltern damit zu belasten. Sie wollten die wenige Zeit, die ihnen mit ihren Eltern blieb, nicht mit solchen Themen belasten. Einige hatten darüber hinaus den Eindruck, dass ihre Eltern das gar nicht hören wollten.

Entsprechende Filter finden sich ebenso bei den **Eltern** und **Patres**. Bei den Eltern wirkten vor allem das Konstrukt der „heilen Familienwelt“ sowie der Glaube an das Gute und Richtige im Katholizismus und bei dessen Vertretern (da ist es unvorstellbar, dass Hände, die segnen, zugleich auch ihre Kinder physisch und sexuell missbrauchen können). Hinzu tritt, dass damals zahlreiche indirekte Hinweise (veränderte Verhaltensweisen, Autoaggressionen, Essstörungen ...) von den Eltern noch nicht „gelesen werden konnten“. Wohl den allermeisten Eltern fehlte damals das heute vorhandene Wissen und die daran gekoppelte Sensibilität für solche Symptome. Und selbst dann wäre bei vielen noch eine weitere Hürde zu überwinden gewesen: die Kombination von Scham, Tabu und Schuldgefühlen und den Mut aufzubringen sich mit dem Stift konfrontativ auseinander zusetzen.

Auch für die **Patres** haben wir in dem Bericht mehrere solcher Hürden benannt, vor allem die Tabuisierung von Sexualität und Gewalt. Es gibt viele Aussagen, in denen sich Patres aus heutiger Sicht als naiv und blind bezeichnen, weil sie damals beobachtete Situationen weder sexualitäts- noch gewaltbezogen als problematisch gedeutet hatten. Hinzu kam der Glaube an die Autorität der Vorgesetzten. Gerade die Beispiele der sexuellen Haupttäter zeigen, dass Versetzungen, Abberufungen, Verschickungen anderer Patres offensichtlich so gut wie nie zu kritischer Nachfrage und weiterführender Reflexion geführt haben.

Diese drei personalen Ringe des Schweigens waren in einen vierten, **institutionellen Ring** eingebettet, dessen Mechanismen die öffentliche Thematisierung und Reflexion von Gewalthandlungen erheblich erschwert haben. Der Glaube an die kircheneigenen Regularien, Verfehlungen zu thematisieren und sich mit der eigenen Schuld auseinanderzusetzen, reduziert beispielsweise die Notwendigkeit, sich anderen weltlichen Bearbeitungsformen (zum Beispiel einer Therapie) stellen zu müssen. Das an einige der Regularien (Beichte) gekoppelte Schweigegelöbnis verhindert wiederum sogar den innerklösterlichen Diskurs. Der Glaube an die Hierarchie findet auf institutioneller Ebene seine Entsprechung in dem, was wir „hierarchisches Vertuschen“ nennen. Mögliche Skandale mussten hinter den Mauern der eigenen Institution verborgen bleiben und wurden, wenn überhaupt, im Rahmen der eigenen Gerichtsbarkeit verhandelt.



Erst spät haben die Vertreter des Stifts etwa akzeptiert, dass sexuelle Verfehlungen immer der staatlichen Exekutive zu melden seien. Und selbst die innerkirchlich aufgestellten Regeln wurden lange Zeit missachtet; dies gilt für den hier dargestellten Fall von Kremsmünster, aber auch darüber hinaus. Wenn einzelne Schüler es für sich geschafft hatten, diese Hürden zu überwinden, waren sie meist an den Ringen des Schweigens bei den Eltern oder Patres, an die sie sich gewandt hatten, gescheitert. Alle Aufdeckungsversuche über sechzig Jahre zwischen 1950 und 2010 blieben faktisch erfolglos. Zwar gab es für die Betroffenen Versetzungen. Ein kritischer Diskussions- und Lernprozess im Kloster blieb jedoch aus. Dieser „gordische Knoten“ konnte offensichtlich

nur von außen durchschlagen werden: erst die - auch nicht auf Kremsmünster allein beschränkten - Ereignisse nach der Veröffentlichung aus dem Canisius-Kolleg hatten die Kraft, die Mauern des Schweigens letztlich zum Einsturz zu bringen.

Selbst die über den Stiftsrahmen hinausgehenden Aufdeckungen (polizeilich dokumentierte bzw. auch nicht dokumentierten Anzeigen von Schülern) führten erst im Zuge des Prozesses gegen August Mandorfer 2012 zu nachhaltigen Konsequenzen.

Da wir nicht nur ehemalige Schüler befragt haben, die Missbrauchs- und Misshandlungserfahrungen gemacht haben, sondern auch ehemalige Schüler, denen es ein Anliegen war, die eigene Schulzeit im Stiftsinternat von ihrer positiven Seite zu schildern, entsteht immer wieder die Frage, wie sich so unterschiedliche Wahrnehmungen und Erinnerungsbilder in Bezug auf die gleiche Institution und auf die gleiche Schulzeit ausbilden konnten. Nicht selten werden sie ja konfliktvoll gegeneinander ausgespielt. Man muss sich klar machen, dass die menschliche Wahrnehmung keine fotografische Qualität hat, sie kon-

struiert die Welt unter einer subjektiven Perspektive und ist deshalb nie vollständig. Selbst in gleichen Situationen unterscheiden sich oft die Wahrnehmungen der Beteiligten. Und das gilt in erhöhtem Maße für unsere Erinnerungen. Es gibt Erfahrungen, die so schmerzlich sind, dass sie verdrängt werden müssen. Es gibt Erinnerungsbilder, die sich für viele zu Normalitäten verdichtet haben, die aber für Einzelne bis heute traumatische Qualitäten haben. Es gibt szenische Erinnerungen, die durch aktuelle Diskurse wieder belebt werden. Das ist in den Interviews gerade mit ehemaligen Schülern deutlich geworden, die sich selbst nicht als Opfer verstehen, aber deren Normalitätsmuster reflexiv aufgebrochen wurden, weil die Geschichten von anderen bei ihnen Erinnerungsbruchstücke aktivierten, die dann auch eigene Erfahrungsgeschichten erzählbar machten. Solche Wahrnehmungs-, Erinnerungs- und Normalisierungsprozesse haben zu heterogenen Bildern von Internat und Schule im Stift Kremsmünster geführt, die nicht zur Deckung kommen und nicht selten dazu geführt haben, dass sie kämpferisch gegeneinander in Stellung gebracht oder zumindest verteidigt werden.

## Empfehlungen

### 1. Eine offene und dauerhafte Dialogbereitschaft mit den Opfern

Die Verständigung zwischen ehemaligen Schülern und Betroffenen von sexualisierter, psychischer und physischer Gewalt einerseits und dem Stift andererseits war in den vergangenen fünf Jahren kompliziert. Beide Seiten waren darauf nur unzureichend vorbereitet und manche Äußerungen und Entscheidungen, die in aller Regel auch durch die schnelle Verbreitung durch aufmerksame Medien die Öffentlichkeit erreicht haben, haben nicht gerade zu einer vertrauensvollen Dialogkultur beigetragen. Daraus sollte man lernen und konstruktive Schlüsse ziehen:

- *Ritualisierte Entschuldigungsformeln* des Stifts können kein Ersatz für die Bereitschaft sein, mit Opfern und ehemaligen Schülern im persönlichen und offenen Gespräch zu bleiben. Das werden notwendigerweise viele Gespräche mit einzelnen Personen sein und viele werden erst allmählich Mut fassen, diese Gespräche zu suchen. Hier ist nicht nur die Stiftsleitung gefordert, sondern auch Patres, die in der Zeit der Grenzüberschreitungen als Mitschüler, als Zeugen und als Präfekten im Konvikt gelebt haben.
- Ein „*versöhnter Frieden*“ ist eine nachvollziehbare Hoffnung, die von der Stiftsleitung formuliert wurde, aber er kann in substantieller Gestalt nur in einem Prozess entstehen, in dem das Stift zeigt, dass es glaubwürdige Konsequenzen aus der eigenen Missbrauchsgeschichte anstrebt und keinen schnellen „Schlusstrich“ zieht.
- Es gehört ganz entscheidend zu einem tragfähigen Aufarbeitungsprozess der Missbrauchs- und Misshandlungserfahrungen, dass man sich von einem hegemonialen Anspruch des eigenen *Wahrnehmungs- und Erinnerungsmusters* verabschieden und davon abweichende Muster als genauso legitim akzeptieren kann. Der gemeinsame Bearbeitungsprozess der institutionellen Geschichte des Klosterinternats Kremsmünster und der Erfahrungen der einzelnen ehemaligen Schüler, Präfekten und Patres muss zu der Erarbeitung eines Gesamtbildes führen, das die Widersprüche nicht leugnet und einebnnet, sondern als Teil der eigenen Geschichte begreift. So kann aus einer einseitig gereinigten eine komplexere kollektive Identität entstehen. Das wird nicht in einem einmaligen Kraftakt symbolischer Politik gelingen, sondern erfordert viele Schritte, die in einer zukunftsfähigen Strategie zu entwickeln sind.

- Die Forderung der ehemaligen Schüler und der Opfer, auf dem Gelände des Stifts ein *Mahnmal* zu errichten, das an die über Jahrzehnte währenden Taten sexualisierter, psychischer und physischer Gewalt erinnert, hat nach kontroversen Positionierungen im September 2014 zu einer Gedenktafel geführt, auf der das Leid thematisiert wird, das ehemaligen Schülern zugefügt wurde. Selbst wenn sich viele von ihnen bei dieser Aktion mehr auch in der Öffentlichkeit wahrgenommenes Engagement des Stiftes gewünscht hätten, um den eigenen Anspruch zu erfüllen, eine „lebendige Erinnerung“ zu ermöglichen, ist damit doch ein erster Schritt vollzogen, dem weitere folgen müssen. Dazu liefert dieser Bericht, so unsere Hoffnung, geeignete Ansatzpunkte.

## 2. Entwicklung und Etablierung eines gelebten Präventionskonzepts

Als zentrales Instrument und Ankerpunkt des Schutzes von Mädchen und Jungen vor körperlicher, psychischer und sexualisierter Gewalt fungiert ein schriftlich niedergelegtes und für alle Mitglieder der Schulgemeinschaft (d.h. Schülerinnen und Schüler, Eltern, Lehrkräfte, Hauspersonal) verfügbares Präventionskonzept. Die Entwicklung eines solchen im Alltag verankerten Konzeptes markiert bereits einen Prozess, der bestimmte Intentionen der in der Institution zu etablierenden Prävention vorweg nimmt, indem sich eine interne Gruppe bildet, die sich für das Konzept verantwortlich fühlt und sowohl den Entwicklungs- als auch den Implementierungsprozess vorantreibt. Das heißt, dass ein Konzept nicht „eingekauft“ oder von außen „bestellt“ werden kann, sondern dass es aus der Institution selbst hervorgehen muss. Wichtig ist dabei, dass sowohl Lehrkräfte, aber auch Schülerinnen und Schüler sowie Eltern an dieser Entwicklung beteiligt sind. Auch wenn das Konzept innerhalb der Institution entstehen und wachsen muss, so ist eine externe Begleitung des Entwicklungsprozesses durch spezialisierte Fachkräfte unumgänglich – erstens deshalb, da dadurch umfassendes Wissen in den Prozess einfließen und diesen dadurch fachlich fundieren kann und zweitens, weil dadurch ein Korrektiv für mögliche Fehlentwicklung (z.B. in der Form, dass bestimmte Personen oder Gruppen den Prozess „an sich reißen“) oder Blockaden verfügbar ist. Aus diesen Darstellungen wird deutlich, dass ein Präventionskonzept nicht einfach „geschrieben“ werden kann, sondern dass seine Entstehung selbst schon als präventive Strategie genutzt werden sollte. Informationsveranstaltungen und Projekte können und sollten diese Entwicklung flankieren.

Was muss ein solches Präventionskonzept beinhalten?

(1) *Pädagogische Praxis*: Hier ist festzulegen, wie das Thema Prävention inhaltlich in das Unterrichtsgeschehen eingebaut werden kann. Dabei geht es um die Vermittlung von Informationen zu den Themen körperliche, psychische und sexualisierte Gewalt sowie um Sexualpädagogik. Es muss festgeschrieben sein, auf welche Weise und innerhalb welcher zeitlichen Struktur eine verbindliche Vermittlung dieser Inhalte erfolgen soll, konkret z.B. in welchen Klassenstufen, in welchem zeitlichen Umfang und in welchem Fach dies geschehen wird. Des Weiteren muss Klarheit darüber bestehen, ob die Vermittlung der entsprechenden Inhalte durch Lehrkräfte oder externe Expertinnen oder Experten erfolgen soll. Es wird empfohlen, Präventionsfachkräfte und sexualpädagogische Fachkräfte mit dieser Aufgabe zu betrauen.

(2) *Strukturen*: Hier müssen Grundelemente präventiv wirksamer Strukturen festgelegt werden, die insofern organisationsrelevant sind, als sie etwas mit Arbeitsplatzbeschreibungen, Hierarchieklärungen, Verantwortungsbereichen und Delegationswegen zu tun haben. Es geht also um Transparenz darüber, wer welche Funktion innehat, wie diese Funktionen zu nutzen sind und wo die Grenzen bestimmter Tätigkeitsfelder liegen. Darüber hinaus ist die Formulierung eines Verhaltenskodex zentral, da verbindliche Verhaltensregeln (für Lehrkräfte und Schülerinnen/Schüler) eine Orientierung im Hinblick bereits

auf subtile Formen der Grenzüberschreitung bieten. Instrumente wie erweiterte Führungszeugnisse, Selbstverpflichtungserklärungen, Beschwerdemanagement und Partizipation sind unumgänglich, um präventive Strukturen tragfähig und nachhaltig zu gestalten. Diese müssen in einem Präventionskonzept deutlich beschrieben werden. Zum Thema Struktur gehört auch die Ernennung einer einrichtungsinternen Person, die explizit für Fragen der Prävention zuständig ist und als Ansprechpartnerin/Ansprechpartner zur Verfügung steht.

(3) *Personal*: Es ist festzuschreiben, auf welche Weise bei der Auswahl des Personals Schutzbedürfnisse von Mädchen und Jungen Berücksichtigung finden, z.B. dadurch dass das Thema Prävention im Einstellungsgespräch offensiv angesprochen und vertreten wird. Wesentliches Kriterium der Qualitätssicherung ist die Qualifizierung des Personals. Im Präventionskonzept muss festgelegt werden, in welcher zeitlichen Frequenz und in welchem Ausmaß Lehrkräfte und Hauspersonal zur Prävention von körperlicher, psychischer und sexualisierter Gewalt fortgebildet werden und dass diese Fortbildungen von externen Fachkräften durchgeführt werden müssen. Dabei geht es sowohl um Sensibilisierung zum Thema als auch um Vermittlung von Wissen und um ein „Auffrischen“ der Inhalte des Präventionskonzepts.

(4) *Verfahrensrichtlinien*: Es muss festgelegt werden, wie mit Vermutungen, Verdachtsfällen und manifesten Fällen von Gewalt in der Einrichtung umgegangen wird. Wer muss sich an wen wenden, damit sichergestellt ist, dass kein Fall „unter den Teppich gekehrt“ wird. Hierzu müssen innerhalb und außerhalb der Einrichtungsstruktur geeignete Ansprechpartner festgelegt werden. Ein wesentliches Qualitätskriterium für Verfahrensrichtlinien ist deren Differenziertheit, d.h. sie müssen auf unterschiedliche Fallkonstellationen anwendbar sein. Diese können sich auf Übergriffe von Lehrkräften gegen Schülerinnen oder Schüler oder aber auch auf Gewalt zwischen Schülerinnen/Schülern beziehen, was jeweils unterschiedliche Handlungskonsequenzen nach sich zieht. Weitere Differenzierungslinien beziehen sich darauf, in welchem Ausmaß ein Vorfall bekannt ist (Vermutung, Verdacht, manifeste Beobachtung) und um welche Gewaltform es sich handelt (körperliche, psychische und/oder sexualisierte Gewalt).

(5) *Richtlinien zur Evaluation und Überprüfung*: Aus den oben dargestellten Beschreibungen wird erkennbar, dass ein Präventionskonzept zentrale Aspekte einer Einrichtungskultur berührt. Dies bedeutet, dass seine Implementierung ein hohes Maß an interner und externer Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft erforderlich macht. Es ist aufgrund der sensiblen Thematik und wegen einer spürbaren Einflussnahme auf die pädagogische Praxis und auf das Selbstverständnis der Lehrerinnen und Lehrer durchaus mit Widerständen innerhalb des Lehrerkollegiums zu rechnen. Umso wichtiger ist es daher, dass sowohl der Abt als auch die Schulleitung mit entsprechender Überzeugung die Notwendigkeit eines solchen Konzepts sowie die Wichtigkeit einer nachhaltigen Implementierung seiner Inhalte in den Schulalltag vertreten. Präventionskonzepte sind immer auch als „symbolischer Aktionismus“ oder „institutionelles Alibi“ instrumentalisierbar oder – um es drastischer zu formulieren – sie können ebenso dazu missbraucht werden, um einer kritischen Öffentlichkeit zu signalisieren, dass „alles“ getan wird, um den Schutz von Mädchen und Jungen innerhalb der Institution zu gewährleisten. Um dieser Gefahr zu begegnen, muss im Präventionskonzept beschrieben werden, auf welche Weise Nachhaltigkeit und Veränderungsoffenheit sichergestellt wird, also z.B.: Wie oft wird auf welche Weise Bilanz gezogen über die Wirksamkeit des Verhaltenskodex? Wer überprüft, ob die Verfahrensrichtlinien tatsächlich funktionieren? Wer überprüft in welchen zeitlichen Abständen, ob das Thema Prävention tatsächlich in die pädagogische Praxis einfließt? Wer überprüft in welchen zeitlichen Abständen, ob die beschriebenen Kriterien der Personalentwicklung tatsächlich umgesetzt wurden?

Im Fokus ist dabei nicht der Aufbau eines Kontrollsystems, sondern die Entwicklung einer lebendigen Kultur des Miteinanders, die eine bewusst reflektierte Fehlerkultur zulässt und im Sinne einer lernenden

Institution auf Entwicklungen sensibel reagiert. Oberstes Ziel ist der Schutz von Schülerinnen und Schülern, welches sich in einem Klima von wechselseitigem Vertrauen und Offenheit nach außen am wirksamsten realisieren lässt.

### 3. Organisationsentwicklung als selbstreflexiver institutioneller Prozess

Die oben beschriebene Entwicklung und Implementierung eines Präventionskonzepts sollte Teil eines das gesamte Stift umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses sein, der von externen Instanzen professionell begleitet werden muss. Dies beinhaltet mindestens die folgenden Schwerpunktsetzungen:

*Verhältnis von Konvent zu Schule:* Da einige Patres als Lehrer in der Schule fungieren, ist zu untersuchen, ob es unterschiedliche pädagogische Kulturen und Haltungen zwischen geistlichen und weltlichen Lehrkräften gibt. Auf welche Weise werden weltanschauliche Vorstellungen in die pädagogische Arbeit eingebracht und wie ausgeprägt ist der entsprechende Identifikationsgrad des Kollegiums? Hier geht es vor allem auch um die Frage, welche Erziehungskultur von den Patres in die Schule eingebracht wird.

*Definitionen von Funktionen/Klärung formaler und informeller Hierarchien:* Es ist zu überprüfen, inwieweit bestimmte Ämter und Funktionen innerhalb des Stifts auf eine Weise definiert sind, die Handlungssicherheit und Transparenz gewährleisten. Wer ist wofür zuständig? Wo muss wer Verantwortung übernehmen und wo liegen die Grenzen der jeweiligen Kompetenzbereiche? Existieren funktionierende Kontrollmechanismen, die auf ein Überschreiten von Grenzen adäquat reagieren? Zentral sind hier vor allem Fragen der Hierarchie und der Wahrnehmung von Weisungsbefugnissen. Das Funktionieren stiftsinterner Strukturen sollte nicht mehr davon abhängig sein, ob ein „starker“ oder „schwacher“ Abt eingesetzt ist, sondern ob Funktionsbereiche auf eine Weise beschrieben sind, die ein möglichst hohes Maß an Handlungssicherheit garantieren. Auch wenn das Stift auf der Grundlage der Benediktinerregeln auf eine lange Tradition stark ausgeprägter Hierarchien und Dominanzverhältnisse zurückblickt, erscheint es angesichts des Gewaltgeschehens unbedingt erforderlich, Instrumente der Partizipation und des Beschwerdemanagements in nachhaltiger Weise in den Strukturen des Stifts zu verankern.

*Personalführung:* Hier ist zu klären, nach welchen Kriterien Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Schule eingestellt werden und in welcher Weise deren pädagogische Eignung überprüft wird. Die Frage der pädagogischen Eignung muss aber auch für bereits tätige Lehrkräfte, also genauso für die Patres, gestellt werden, sodass hierfür entsprechende Instrumentarien zur Verfügung stehen müssen. Es geht hier nicht primär um Kontrolle, sondern darum, dass erstens eine Fehlerkultur definiert wird, die eine angstfreie Selbstreflexion ermöglicht, und zweitens Gesprächsoptionen festgelegt werden, deren Nutzung die Entwicklung von Überforderungskonstellationen verhindert.

*Veränderungsbereitschaft/Offenheit nach außen:* Als Träger einer Bildungseinrichtung muss das Stift auf gesellschaftliche Entwicklungen reagieren und gewährleisten, dass entsprechend zeitgemäße Vorstellungen von Bildung, Kindheit, Jugend, Geschlecht und Sexualität in die pädagogische Arbeit einfließen. Der Rückgriff auf die benediktinische Tradition bietet dafür - ebenso wie die Orientierung an katholischen Werten - eine weltanschauliche Grundlage. Eine wesentliche Frage ist, inwieweit auf dieser Basis ein flexibles Reagieren auf gesellschaftliche Veränderungen und pädagogische Entwicklungen möglich ist. Als wichtigstes Kriterium erscheint hierfür eine nicht nur symbolische, sondern in der Einrichtungskultur verankerte Öffnung gegenüber externen Instanzen im Sinne eines bewussten Gegenentwurfs zum Modell der geschlossenen oder „totalen“ Institution. Ziel ist die Entwicklung einer offenen Schule, die sich von gesellschaftlichen Entwicklungen im lebendigen Dialog mit nicht-kirchlichen Institutionen inspirieren lässt.

*Kommunikation:* Die beschriebene Öffnung sowie die Implementierung präventiver Inhalte und Strukturen impliziert die Bereitschaft und Fähigkeit zur internen und externen Kommunikation. Im Rahmen der Organisationsentwicklung ist zu überprüfen, inwieweit sich Kommunikation als bewusste Praxis der Offenheit etablieren kann, um dem traditionell etablierten Modus des Schweigens, insbesondere des Verschweigens von Missständen und Problemen, ein alternatives Modell von Zwischenmenschlichkeit entgegenzusetzen. Kommunikation kann auf einer informellen Ebene gefördert werden, indem eine Kultur des Miteinanders, der Beteiligung und Angstfreiheit etabliert wird; sie muss aber auch innerhalb formaler Strukturen implementiert werden, nämlich in Form von regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen und Supervisionen. Die Anregung zur Beschwerde und zur Beteiligung stellt eine zusätzliche Option zur Etablierung formaler Kommunikationspraxen dar.

*Aufarbeitung als Prozess:* „Irgendwann muss es aber genug sein“, ist ein Satz, der nach langwierigen, belastenden institutionellen Aufarbeitungsprozessen häufig zu vernehmen ist. Die damit verbundene Haltung versteht Aufarbeitung als abschließbares Geschehen, das man an irgendeinem Zeitpunkt hinter sich bringen könnte. Organisationsentwicklung begreift aber Aufarbeitung als kontinuierliches Handeln, das in immer wieder neuer Form auf Einflüsse und Entwicklungen reagiert. Es müssen jeweils zeitgemäße Antworten gefunden werden auf Anforderungen, die eine Gesellschaft an Institutionen stellt. Hier muss stets die Möglichkeit bestehen, dass offen auf vergangene Missstände Bezug genommen werden kann. Es muss darüber hinaus ein Verständnis dafür bestehen, welchen Dynamiken traumatisierte Institutionen ausgesetzt sind. Selbstverständlich existieren innerhalb der Institution auch weiterhin Tendenzen der Verleugnung und Bagatellisierung des früheren Gewaltgeschehens. Selbstverständlich existiert noch lange keine konsensuelle, diskursiv entwickelte Haltung zu Themen wie Erziehung, Geschlecht und Sexualität. Aus all dem leitet sich der institutionelle Auftrag ab, Probleme zu bearbeiten, Differenzen zu besprechen und sich selbst als entwicklungsoffene Einrichtung zu verstehen, die das Ziel einer zeitgemäßen Pädagogik im Bewusstsein einer hoch problematischen Vergangenheit verfolgt.