

Heft 45
April 2015
23. Jahrgang

FORUM

Supervision

Fanatisches Denken und Organisationsethik

Miriam Bredemann

Jutta Burghardt

Jörg Gogoll

Hans-Peter Griewatz

Katharina Gröning

Katharina Heimerl

Elisabeth Reitingner

Jan-Willem Waterböhr

Klaus Wegleitner

Estera Zuranski

FoRuM Supervision: Fanatisches Denken und Organisationsethik (Heft 45)

23. Jahrgang

Herausgegeben von

Prof. Dr. Frank Austermann

Prof. Dr. Katharina Gröning

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Redaktion

Jan-Willem Waterböhr, M.A.

Kontakt

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)

Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"

z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning

Postfach 100131

33501 Bielefeld

E-Mail: onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334

April 2015, Universität Bielefeld



Mythos der Sanktionen

Über den Umgang mit sexueller Gewalt an Schulen

Zusammenfassung:

Der vorliegende Artikel befasst sich mit sexualisierter Gewalt durch Lehrer und der Stellung der sozialen Arbeit in der Schule. Mittels der Institutionsanalyse von Georges Lappassade wird unter organisationsethischen Gesichtspunkten der Verdeckungszusammenhang sexuelle Gewalt an Schulen diskutiert und Perspektiven für den supervisorischen Umgang mit diesen Fragen besprochen.

Sexualisierte Gewalt in Organisationen ist auch für die Supervision ein Tabuthema. Es gibt wenig Wissen, Forschung, Leitbilder und Standards im Umgang mit sexueller Gewalt, vor allem wenn diese durch Rollenträger und Positionsinhaber in Organisationen ausgeübt wird. Im vorliegenden Fall geht es um sexuelle Gewalt durch einen Lehrer gegenüber einer Schülerin - ein Einzelfall, dessen Verlauf jedoch sehr typische Merkmale der Verarbeitung von sexueller Gewalt in Institutionen aufweist. Hier spiegeln sich die Dynamik und Bearbeitungsweise der Institution, deren Integrität und Autorität durch die Vorfälle tangiert wird. Aufklären, Verdecken, blaming the victim - das Spektrum der möglichen Reaktionen ist groß. Erkenntnisinteresse des Artikels ist der Umgang mit sexueller Gewalt in einer Organisation und die Handlungsweisen ihrer Akteure. Lassen sich Logiken und Muster erkennen, die helfen können, das tabuisierte Thema Supervisorisch zu verstehen und entsprechend zu bearbeiten?

Das Thema der sexualisierten Gewalt begleitet mich mit seinen Auswirkungen seit über zwanzig Jahren in meiner Tätigkeit als Schulsozialpädagogin. An meiner eigenen Schule gab es in dieser Zeit vier Fälle, die zur Entlassung/Versetzung von Lehrerinnen und Lehrern aus der Schule geführt haben. Weiterhin hatte ich Kontakte zu Schülerinnen und Schülern, die nach Beendigung ihrer Schulzeit mit mir über sexuelle Kontakte zu Lehrkräften gesprochen haben. In anderen Fällen, an anderen Schulen, wurde ich zur Beratung betroffener Kinder und Jugendlicher hinzugezogen. Der vorgestellte Fall ist keiner aus meiner eigenen Schule, um weder aus Betroffenheit noch mit einer Übertragung zu schreiben.

Zentrale Theorie für die Erklärung des Verlaufs ist die Institutionsanalyse nach Lappassade, die dieser als dialektische Methode bezeichnet, die sich mit der Unbewusstmachung von Tatsachen in Organisationen befasst. Zur vertieften Exploration des Themas habe ich mit einer Sozialpädagogin ein Interview zu einem Fall von sexuellem Missbrauch geführt, der bis heute ihre Schule belastet. Dies ist vielleicht ein erstes wichtiges Merkmal von gewalttätigen Vorfällen, dass sie in der Organisation Langzeitwirkungen entfalten, eine Strategie der schnellen Bearbeitung und Lösung deshalb nicht greift und eine managerielle Illusion ist.

1. Institutionsanalyse

Die Institutionsanalyse, im französischen „*analyse institutionelle*“, entstand nach dem zweiten Weltkrieg in Frankreich im Bereich der Erziehungswissenschaften, eine auf das Handeln ausgerichtete Methode der Sozialwissenschaften (Graf 2011: 28). Dabei bildet die marxistische Ge-

sellschaftstheorie den Hintergrund, weiterhin die humanistische Psychologie durch Abraham Maslow (1908-1970) und Carl Rogers (1902-1987), die klassische Institutionenlehre von Emile Durkheim (1858-1917), die Emotionssoziologie von Georg Simmel (1858-1918), die verstehenden Soziologien von Norbert Elias (1897-1990), und Max Weber (1864-1920) und die Phänomenologie von Cornelius Castoriadis (1922-1997). In der Sozialpsychologie ist vor allem Kurt Lewin (1890-1947) als Begründer der Aktionsforschung und Gruppendynamik zu nennen, auf den sich Lapassade häufig bezieht. Aus der Psychoanalyse sind Sigmund Freud (1856-1939) und Jacob Levy Moreno (1889-1974) als Begründer der Soziometrie, als aufdeckendes Instrument der informellen Gruppenbeziehungen, sowie Wilfred R. Bion (1897-1979) und Georges Devereux (1908-1995) zu nennen. Ebenfalls vertreten sind die Disziplinen Kybernetik durch Gregory Bateson (1904-1980) sowie die Systemtheorie. In dieser Aufzählung wird deutlich, wie weit das Feld der Betrachtung von Institutionen gespannt ist.

René Lourau versucht in seiner Dissertation (1969) eine Systematik zur Institution zu entwickeln.

„Sein Ansatzpunkt dafür ist die hegelsche Dialektik und darin dreht sich alles um die Verbindung und Gegensätzlichkeit der drei Momente des dialektischen Prozesses, das Moment des Allgemeinen, das Moment des Besonderen und das Moment des Einzelnen, die für das Verstehen der Institution ins Spiel gebracht werden.“ (Graf 2011:40)

Erziehungswissenschaftliches Handeln wird in der institutionsanalytischen Denkweise auf der Folie der Analyse der gesamten Institution geleistet.

Lapassade schreibt

„daß Ursprung und Sinn dessen, was in menschlichen Gruppen vor sich geht, nicht allein in dem gesucht werden darf, was auf der Ebene der ‚Gruppendynamik‘ sichtbar in Erscheinung tritt. Es gibt in diesen Gruppen-gleichgültig, ob sie zur Ausbildung von Menschen oder zur Untersuchung und Erforschung gruppenspezifischer ‚Gesetzmäßigkeiten‘ gebildet wurden-eine verborgene, nicht analysierte, aber gleichwohl bestimmende Dimension, nämlich die der Institution.“ (Lapassade, 1972: 10)

Somit ist die Gruppe mehr als die sichtbare Interaktion von Rollenträgern, es bildet sich unter der Oberfläche die soziale Ordnung und das Autoritätsgefüge ab. Rollenträger entwickeln ein für die Institution typisches Beziehungs-, Handlungs- und Wertemuster und leisten so den notwendigen Prozess der Institutionalisierung. Siehe dazu auch das Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu, der die unbewusste Einschreibung von sozialen Stilen, Handlungen, Werten und Normen als Identifikationsleistung in der beruflichen Identifizierung sieht (Bourdieu, 1982).

Die zweite Ebene, so Lapassade, ist die Organisation, in der sich Untergruppen von Gruppen neuen Normen unterordnen. Die bürokratische Organisation sorgt für die Vermittlung zwischen den Personen und dem Staat. Die Rollenträger handeln zum einen in individueller Handlungsgestaltung und repräsentieren auf der anderen Seite die Erwartungen der Institution, sprich deren Normen und Werte.

Die dritte Ebene der Institution ist die des Staates.

„Durkheim und seine Nachfolger verstehen unter Institutionen alles Bestehende oder, anders gesagt, das Ganze des Instituierten.“ (ebd.: 12)

Die Unterscheidung in

„drei Momente der Institution: Das 'Instituierende', die 'Institutionalisierung' und das 'Instituierte'. Das Instituierende ist der Entwurf, der einer Institution zum Leben verhilft. Über das Instituierende fließen Wünsche und Phantasien der Beteiligten in die Institution ein. Nur ein kleiner Teil davon ist dem individuellen Bewusstsein ohne weiteres zugänglich. Über das Instituierende erhält eine Institution einen Sinn, eine Richtung [...]. Die Institutionalisierung bezeichnet den Prozess, in dem das Instituierende in die sozialen Realitäten umgesetzt wird. Dabei kommen die bestehenden sozialen Strukturen und die darin eingelassenen Interessen und Machtverhältnisse zum Tragen [...]. Das Instituierte ist der verfestigte Teil der Institution, der ihren Bestand über Zeit sichert.“ (Vogel, 2006: 31)

2. Falldarstellung

Die berichtende Schulsozialarbeiterin arbeitet seit zwanzig Jahren an der gleichen Schule und ist dort eine von zwei Schulsozialarbeiterinnen. Ihre Kollegin arbeitet seit dreiundzwanzig Jahren an der Schule. Das Kollegium umfasst rund 100 LehrerInnen und zwei Schulsozialarbeiterinnen. Es wird ein Missbrauchsvorwurf durch den Vater einer dreizehn-jährigen Schülerin an den Schulleiter herangetragen. Der Vorwurf wird gegen den stellvertretenden Schulleiter erhoben. Der Schulleiter wendet sich mit der Bitte um Überprüfung der Glaubwürdigkeit der Schülerin an eine Schulsozialarbeiterin. Nachdem diese das Mädchen als glaubwürdig eingeschätzt hat, schaltet der Schulleiter die nächst höhere Stelle ein. Gleichzeitig informiert er die restliche Schulleitung und die an der Schule tätigen Personalratsvertreter. Die höhere Stelle stellt alle Mitwissenden unter Schweigepflicht und das Mädchen wechselt einen Monat später die Schule. Zwei Monate nach Bekanntwerden des Vorfalls gibt der Schulleiter auf einer außerordentlichen Dienstbesprechung bekannt, dass der stellvertretende Schulleiter für die Dauer eines Jahres suspendiert wird. Wieder einen Monat später bricht die involvierte Sozialpädagogin ihre Schweigepflicht und informiert ihre Kollegin über den Missbrauchsvorwurf. Nach den Ferien eröffnet der stellvertretende Schulleiter, der zwischenzeitlich für ein halbes Jahr kommissarisch als Schulleiter fungiert, die erste Lehrerkonferenz. Auf dieser teilt er dem Kollegium mit, dass bis auf die beiden Stufenleiter die gesamte Schulleitung nicht mehr an der Schule sei. Weiterhin gibt er die neuen Beförderungsstellen an der Schule bekannt. Eine Kollegin aus dem Hauptpersonalrat wird didaktische Leiterin. Eine weitere Kollegin aus dem Hauptpersonalrat wird für ein Jahr beurlaubt (diese kehrt zwei Jahre später in der Funktion der Oberstufenleitung an die Schule zurück). Bezüglich des Missbrauchs hat es keinerlei offizielle Stellungnahmen gegeben, Informationen dazu waren lediglich informell geflossen. Die Kollegin, die die neue didaktische Leitung übernommen hatte, hatte den beiden Schulsozialarbeiterinnen informell mitgeteilt, dass die Wiedereinstellung des ‚neuen kommissarischen Schulleiters‘ lediglich aufgrund eines Formfehlers in den Ermittlungen geschehen sei. Bis heute hat dieser Fall Auswirkungen auf das System. Hervorzuheben sind zwei Merkmale: Zum einen die Sprachlosigkeit im Kollegium und zum anderen das Misstrauen gegenüber der Behörde.

2.1 Betrachtung nach Lapassade

In dem Fall fällt auf, wie wenig über das Mädchen gesagt wird, wie wenig sie Subjekt der Handlungen ist. Stattdessen wird ein Opfer ‚gemacht‘ und sie wechselt die Schule, was auch bedeutet, dass sie als ‚Stein des Anstoßes‘ aus dem System entfernt wird. Wenn sie nicht mehr da ist,

scheint es leichter, sie zu vergessen. Es gibt wenige Bemühungen seitens der Schule, die Grenzüberschreitung mit ihr zu besprechen. Es wird entweder nicht oder nur durch Gerüchte über das Erlebte gesprochen. Dies geschieht auch durch Abwertung:

Frau M.: „Eine Kollegin, die die Lebensgefährtin des stellv. Schulleiters ist, hat über das Mädchen als unglaublich und als eine unberechenbare Irre gesprochen. Hat Interna aus den Befragungen im Kollegium gestreut und sich über scheinbare Widersprüche in den Aussagen des Mädchens geäußert.“ (Interview)

Als Jugendliche genießt das Mädchen indessen sowohl den besonderen Schutz durch das Prinzip des Kindeswohls als auch als Opfer einer Straftat. Dies ist im Umgang mit ihr nicht zu erkennen. Zu erkennen ist jedoch, dass ein Netzwerk innerhalb der Schule daran arbeitet, den Fall umzudeuten, nämlich so, dass er den in der Organisation tätigen Eliten nicht schadet. Diese Bedeutung von elitärer Gruppenbildung in Organisationen haben sowohl Mario Erdheim (1988) als auch Georges Lapassade beforscht. Letzterer erklärt das Verhältnis von gruppenspezifischer Elite und Organisation als Prozess, in welchem Organisationen sich selbst zum Ziel machen, anstatt Ziele zu verfolgen, (vgl. Lapassade, 1972: 209)

In Organisationen herrschen Eliten, die sich teile der Organisation aneignen. Bedrohen Vorfälle die Macht dieser Eliten, so wird trotz organisationsethischen Leitbildern strategisch gehandelt, um die Macht der Eliten nicht zu gefährden. Dies Handeln ist meist konspirativ.

Das Aufeinandertreffen von verdecktem und offenem strategischen Handeln findet sich verstärkt in hierarchischen Gesprächskonstellationen. In der Interaktion bedeutet dies häufig ein Ausspielen von Wissen und Macht, Manipulation und Täuschung. In kommunikativer Interaktion zeigt sich somit das Verdeckte in Organisationen (Beziehung Lehrer-Eltern, Schulleitung-Kollegium). Ein weiterer Aspekt liegt hier in der Betrachtung des Personalrats als Gruppe in der Organisation, die im Sinne der Organisation interveniert. Ziel ist die Erhaltung der Eliten in der Schule. Die Schulsozialarbeiterin wird durch ihr Wissen als Abweichlerin wahrgenommen. Dazu schreibt Lapassade

„[...] die Ablehnung der Abweichler im Verhältnis zur Motivation der Gruppe [...] je stärker die Motivation, desto größer wird die Tendenz, den Abweichler auszuschließen.“ (ebd.: 60)

Im Sinne von Lapassade bildet der Personalrat ein Netzwerk, das sich mit der Macht arrangiert hat. Ein weiteres Paradoxon bezieht sich auf das Nebeneinander von Organisationsethik im Rahmen einer rechtsstaatlich organisierten Form, wie sie eine Schule als Organ des Staates darstellt. Nach Weber ist die Bürokratie ein Verwaltungs- und Organisationssystem, das aufgrund von verschiedenen Merkmalen (Hierarchie, Gesetze, Verwaltungsvorschriften zur Regelung von behördlicher Kompetenz, Amtsausübung mit normativen Verfahrensregeln, etc.) nahezu vollständig im Sinne der rationalen Herrschaft arbeitet, also in gewisser Weise unantastbar ist und über eine hohe moralische Autorität verfügt. Diese moralische Unantastbarkeit wird zum Beispiel mit organisationsethischen Richtlinien fundiert, wie im Fall von sexuellem Missbrauch zu verfahren ist.

„Die Schulleiterin oder der Schulleiter hat die dienstaufsichtlich zuständige Schulaufsichtsbehörde unverzüglich über tatsächliche Anhaltspunkte zu informieren, die auf einen sexuellen Missbrauch durch eine Lehrerin oder einen Lehrer hindeuten. Entsprechendes gilt für das in der Schule tätige Personal der Schulträger und außerschulischer

Partner der Schule.“ (ADO §29 Besondere Vorkommnisse Abs.3 in: Leitfaden Sexualisierte Gewalt in der Schule, 2013: 30)

Selbstverständlich gehört zu den organisationsethsichen Richtlinien auch das Disziplinarverfahren, die Mitteilung an die Staatsanwaltschaft, die Information der Schulgemeinde nach Abschluss des Verfahrens und die Information der Presse(vgl. Leitfaden Sexualisierte Gewalt in der Schule, 2013: 22). Dabei kommt der Hierarchisierung und dem Anfertigen von Schriftstücken eine besondere Bedeutung zu. Die Bezirksregierung fordert die Kontrolle bezogen auf das Problem, dazu dienen verlässliche Strukturen, die eingehalten werden müssen. Dabei kommt der Forderung nach Konformität der Mitglieder der Organisation eine große Bedeutung zu. Der Schulleiter hat sich nicht an die vorgegebene Struktur gehalten und kein Gespräch mit der Schülerin und dem Vater geführt, sondern stattdessen ein informelles Netz genutzt. In diesem Fall die Schulsozialarbeiterin, die für das Mädchen gar nicht offiziell zuständig ist. Er hat also im Sinne der Konformität variabel reagiert.

Frau M.: „Der Schulleiter hat im (März 2008) meine Kollegin angesprochen und ihr erzählt, dass der Vater eines Mädchens, das übrigens in meinen Jahrgang gehört, denn wir haben uns die Jahrgänge aufgeteilt, (ich bin in den Jahrgängen fünf bis sieben zuständig und meine Kollegin in den Jahrgängen acht bis zehn). Also wir machen da unterschiedliche Projekte, du weißt, was ich meine.“ (Interview)

Frau M.: „Der Schulleiter hat meine Kollegin ins Vertrauen gezogen, weil die schon einige Fortbildungen zu dem Thema gemacht hat. Sie bekam den Auftrag, mit dem Mädchen zu sprechen und eine Einschätzung abzugeben, ob das Mädchen glaubwürdig sei. Das hat sie getan und es war klar, dass da was passiert war!“ (Interview)

Als Motiv des Schulleiters vermute ich, dass er zunächst die Hoffnung hatte, der Vorfall könnte auf einer Fantasie des Mädchens beruhen. Somit wäre die Schule und ihre Leitungen nicht tangiert bzw. hätten sofort andere Rollen. Mit dem Hinweis der Schulsozialarbeiterin, dass das Mädchen glaubwürdig sei, musste er sich dann wieder an den Dienstweg halten. Eine interne Bearbeitung und damit Schutz des Leitungspersonals war danach nicht mehr möglich. In dem Moment, in dem die Schulaufsicht informiert ist, gilt der Fall als Verfahren und es tritt § 35 3b StGB, die Behandlung als Dienstgeheimnis, in Kraft. Es scheint also eine Beratung in der Schulaufsicht gegeben zu haben, in der dem Schulleiter nahegelegt wurde, einen Schulwechsel für das Mädchen zu arrangieren, wozu jedoch die Stufenleitung informiert werden musste. Ich nehme also an, dass zu diesem Zeitpunkt alle Schulleitungsmitglieder an das Dienstgeheimnis gebunden waren. Informell aber hat es zu diesem Zeitpunkt Gerüchte im Kollegium gegeben.

Frau M.: „Es gab auch Gerüchte über das Mädchen und den stellvertretenden Schulleiter. Die Klassenlehrerin der Parallelklasse des Mädchens hat mich angesprochen, ob da was dran wäre. Wenn ich heute darüber nachdenke, stelle ich mir die Frage, ob ich etwas hätte merken können. Ich habe das Mädchen zwar manchmal auf der Treppe sitzen sehen und auf Nachfrage sagte sie, sie warte auf Herrn X, aber das tun andere Kinder auch!“ (Interview)

Die Behörde agiert nun im juristischen Bereich, in Form von Protokollen, Nachweisen und Zeugenschaften. Dabei bedient sie sich neben den Verwaltungsvorschriften rechtsstaatlicher Kontrolle, die der Statusverteidigung dient. Als erwünschte Folge ist zunächst die Abwehr von individuellem Tun auf Seiten des Schulleiters und aller am Prozess beteiligten bewirkt worden. Da der Druck jedoch in der Schule bleibt, wird das Bedürfnis nach Verteidigung des individuellen

Tuns im Sinne der Entlastung ausgelöst. Dies geschieht durch informelle Kommunikationsnetze und -verläufe.

Frau M.: „Nachdem sie mir alles erzählt hatte, haben wir dann entschieden, diese Schweigepflicht zu umgehen. Wir wollten, dass es Fragen gibt im Kollegium gibt, z.B. warum wird jemand so lange vom Dienst suspendiert? Welches Vergehen muss da wohl zugrunde liegen?“ (Interview)

Frau M.: „Das kann ich heute gar nicht mehr sagen, was uns so wichtig daran war, selbst einen Schulleiter zu benennen. Ich glaube, wir fühlten uns alle so hilflos und irgendwie allein. Das war etwas, was wir endlich mal wieder gemeinsam entschieden haben. Und eigentlich hat es Spaß gemacht, die Köpfe zusammen zu stecken und nach einem geeigneten Kandidaten für unsere Schule zu suchen.“ (Interview)

Es scheint, dass beide Schulsozialarbeiterinnen durch die erlebte Scham eine Integration der auseinander klaffenden Rollenkonzepte in Form einer Überarbeitung der Selbstkonzepte und der Beziehung zu anderen Personen geleistet haben. Sie agieren im Sinne Lapassads als Analytoren für das Kollegium und leisten eine verdeckte Aufdeckung.

Die Abwehr der Macht und die Verschiebung von der interpersonalen auf die intrapersonale Ebene ist hier durch die Umdeutung in Unterstützung geschehen, also die Umdeutung des systemintegrativen Aspekts der Kontrolle in sozialintegrative Handlung.

Frau M.: „Der Bezirksregierung haben wir da nicht getraut. Wie auch? Die setzen uns den Typ wieder vor die Nase und wir müssen sehen, wie wir das hinkriegen!“ (Interview)

Frau M.: „Eine Kollegin, die die Lebensgefährtin des stellv. Schulleiters ist, hat über das Mädchen als ‚unglaublich‘ und als eine ‚unberechenbare Irre‘ gesprochen. Sie hat Interna aus den Befragungen im Kollegium gestreut und von vielen Widersprüchen in den Aussagen des Mädchens gesprochen.“ (Interview)

Für die Bezirksregierung ist der Fall abgeschlossen. Sie delegiert die Information des Lehrerkollegiums nun wieder zurück an das System und ihre Entscheidungsträger. Dass diese Information durch den mutmaßlichen ‚Täter‘ erfolgte, zeigt die Einhaltung der vorgegebenen Strukturen ohne Berücksichtigung der betroffenen Schule. Die offiziell vorenthaltene Information der Verfahrensfehler wird auf die informelle Ebene verschoben.

Frau M.: „Nach der Lehrerkonferenz hat uns die neue didaktische Leiterin (vorher Personrätin) ganz im Vertrauen erzählt, dass es einen Formfehler in den Ermittlungen gegeben hat und der Typ deshalb zurückgekommen sei, der würde aber nur noch ein halbes Jahr bis zu seiner Pensionierung bleiben. Das hörte sich für mich so an, als ob das nicht so schlimm wäre und ein halbes Jahr ja schnell vorbei sei!“ (Interview)

Die vorgenommenen Beförderungen befolgen nicht das übliche Anciennitätsprinzip der Organisation. Hier hat die Behörde auf das bürokratische Funktionieren hin agiert. Die Organisation hat, bis auf die beiden Stufenleitungen, die Wissensträger zu neuen Funktions- und Informationsträgern gemacht. Im Sinne der Rollenbetrachtung haben alle diese neuen Funktionen angenommen. In der Betrachtung würde ich sagen, hat die Schulleitung als Kollektiv gehandelt. Der Schulleiter der ganz im Sinne der Organisation Schadensbegrenzung für die Behörde nach den Strukturvorgaben geleistet hat, bekommt eine leitende Funktion in der Bezirksregierung. Dabei ist offen, ob er dort als Dezernent wie üblich den Schwerpunkt ‚Ganztag‘ u.a. mit der Aufsicht über die Schulsozialarbeit sowie einen Schulbezirk übernimmt oder lediglich einen übergeordneten Verwaltungsposten. Anzunehmen ist jedoch, dass er exakt dem Schulbezirk zugeordnet

wird, dem seine ehemalige Schule untersteht, umso weiter Informationen für die Behörde sammeln zu können. Zumal der „Täter“ ja kommissarisch an die Schule zurückbeordert wurde. Die Beförderung des ‚zweiten Mannes‘ in der Organisation zeigt Intra- und Interrollenkonflikte.

Frau M.: *„Der zweite Mann in der ‚Orga‘ ist ebenfalls Schulleiter an einer anderen Schule geworden. Der hat mir am Telefon erzählt, dass er eigentlich nicht weg wollte, aber den Druck nicht ausgehalten habe.“* (Interview)

In der Betrachtung der Beförderungsstellen zeigt sich die Inkorporierung des Bürokratischen Ideals, die Lapassade mit dem allmählichen Aufstieg und der Belohnung für das Einfügen in die bestehende Ordnung beschreibt, die sich im Arrangement mit der Macht zeigt. Lapassade schreibt dazu:

„Von der Spitze bis zur Basis der Stufenleiter sind die Beziehungen so geartet, daß sie immer zu einer Bestätigung der autoritären Struktur der Verwaltung beitragen.“ (Lapassade, 1972: 146)

Lapassade definiert den „bürokratischen Pädagogen“ als die Identifizierung des Lehrers mit seinen Schülern und deren Erfolg als eigenen Erfolg zu sehen, wie deren Misserfolg als eigenen Misserfolg zu werten. Diese Betrachtung ist eine Erklärung für das schnelle Ausschließen der Schülerin und für die Geheimhaltung im System. Das Mädchen ist im Sinne der Institutionsanalyse als Analysator zu begreifen, der den Schutzauftrag der Organisation repräsentiert und für das Scheitern des Systems steht.

Weiter ist die Betrachtung der Personalpositionen, die sich nicht verändert haben, interessant. Denn die beiden Abteilungsleiter sind Wissensträger ohne Beförderungen. Da Macht kritikphobisch ist, liegt die Vermutung nahe, dass diese Personen nicht als wichtig bzw. bedrohlich eingeschätzt werden. Sie sind lediglich ‚Zuarbeiter‘ innerhalb der Sanktionsstruktur. Die Stufenleiterin, die das Mädchen an eine andere Schule versetzt und ihre formelle Dienststruktur (Gespräch mit der zuständigen Schulsozialarbeiterin) flexibel veränderte, hat somit die Organisation geschützt. Auf der bewussten Ebene wird die Autorität des Schulleiters anerkannt, auf der unbewussten kommt der Bürokratie eine Über-Ich-Funktion zu, die nicht hinterfragt wird.

Lapassade verweist dazu auf den Organisationssoziologen Michel Crozier (1922-2013), der die Bürokratie als „ein komplexes Gewebe aus Mechanismen und Beziehungen, [...]“ (Lapassade, 1972: 132) begreift und fasst diese

„vier Grundzüge: Die Reichweite unpersönlicher Regel, die Zentralisierung der Entscheidungen, die Isolierung jeder hierarchischen Schicht oder Kategorie und die gleichzeitige Verstärkung des Gruppendrucks auf das Individuum, das Entstehen von parallelen Machtverhältnissen [...]“ (ebd.: 132-134)

in einer

„Grundcharakteristik: [...] ein bürokratisches Organisationssystem ist ein Organisationssystem, dessen Gleichgewicht auf der Existenz einer Reihe von verhältnismäßig beständigen Teufelskreisen beruht, die sich aus dem unpersönlichen Klima und der Zentralisierung heraus entwickeln“ (ebd.: 136)

zusammen.

In der Betrachtung des Jugendamtes wird deutlich, dass soziale Organisationen in Verbindung zueinander stehen, miteinander kooperieren und die gleichen bürokratischen Strukturen auf-

weisen.

Frau M.: „Ich habe versucht, mit dem Jugendamt über das Mädchen zu sprechen, die sagten, dass sie während des Verfahrens nur mit der Rechtsabteilung der Bezirksregierung sprechen und das Mädchen sei ja sowieso nicht mehr auf unserer Schule, da müssten sie sich auch an den Datenschutz halten. Es sei ja mir auch bekannt gewesen, dass das Mädchen hoch manipulativ sei und an einer Borderline-Störung leide. Sie würden sich schon um das Mädchen kümmern.“ (Interview)

Die Kontaktaufnahme zur ‚Expertin‘ in Sachen ‚Sexueller Missbrauch‘ durch den Schulleiter zeigt in der Betrachtung der Schulsozialarbeiterin, dass ihre Ressource der Informiertheit, ebenso wie die interpersonale Beziehung, eine Größe darstellt. Der Schulleiter gibt die Deutungsmacht und damit auch Verantwortung ab und nimmt sich später die Kontrollmacht (keiner darf etwas sagen) zurück.

Vorgehensweisen und Entscheidungen, die im Bereich der institutionellen Grundspannung angesiedelt sind, werden nicht von Einzelpersonen, sondern durch Kollektive repräsentiert, die zur Entlastung der einzelnen Rollen führen, was wiederum explizites Ziel ist. Dadurch werden Intra-Rollenspannungen (Einzelperson) in Inter-Rollenspannungen (Kollektiv) transformiert. Die Schulsozialarbeiterin wurde also ganz aus Gesprächen herausgenommen, damit die gesamte institutionelle Spannung auf das Kollektiv gelenkt wird. Der Rolle der Sozialpädagogin wurde durch den Schulleiter das Prestige einer Expertin zugewiesen. Die Spannung wurde dann jedoch nicht von der Gruppe bearbeitet, sondern verschob sich in einen anderen Bereich, der außerhalb der Institution lag. Dadurch verliert die Gruppe an Handlungsfähigkeit in dem Punkt, der die eigentliche Leistung der Institution gegenüber der Gesellschaft ausmacht, womit die Leistung des gegenseitigen Durchdringens von widersprüchlichen Funktionen gemeint ist. In der Folge entsteht ein Legitimationsdefizit der Rollenträgerin, ergo ein Erklärungsansatz für den Ausschluss aus der Schule.

Die Unterwerfung unter die organisatorisch-administrative Macht der Schulleitung und der Schulbehörde bedeutet, dass die Personen ein rollenangemessenes Verhalten im Sinne der Organisation geleistet haben. Die Inkorporation der bürokratischen Strukturen lässt sich an Ausdrucksweisen im Interview ablesen:

Frau M.: „Der Schulleiter hat meine Kollegin ins Vertrauen gezogen, weil die schon einige Fortbildungen zu dem Thema gemacht hat. Sie bekam den Auftrag, mit dem Mädchen zu sprechen und eine Einschätzung abzugeben, ob das Mädchen glaubwürdig sei. Das hat sie getan und es war klar, dass da was passiert war!“ (Interview)

Frau M.: „Damals haben meine Kollegin und alle anderen Schulleitungsmitglieder und zwei Kolleginnen, die im Hauptpersonalrat tätig sind, von der Bezirksregierung ein Redeverbot bekommen. Denn ist ein Missbrauchsverdacht an die Bezirksregierung weitergeleitet, so sind der Schulleiter und alle Mitwissenden zum Schweigen verpflichtet, da es sich um ein laufendes Verfahren handelt.“ (Interview)

Frau M.: „Mir ist sie ja auch aus dem Weg gegangen und hat nur die nötigsten Absprachen mit mir getroffen. Mich hat es auch sehr belastet, dass sie sich zurückgezogen hat, ich konnte mir das nicht erklären und sie hat sich geschickt zurückgezogen und dafür gesorgt, dass wir selten allein waren, und das in einem gemeinsamen Büro!“ (Interview)

Die Betrachtung der Schulsozialarbeiterin in diesem Kontext lässt auf einen Rollenkonflikt (Schutzauftrag für das Mädchen versus Schutz des Systems Schule) und einem daraus resultie-

renden Schamempfinden schließen.

2.2 Betrachtung des Falls

Die Institutionskultur zeichnet sich durch eine stabile Bewusstseinsform der Hierarchie aus. Das Vertrauen in die Ordnung durch die Behörde ist als Angstbindung zu deuten, was deutlich sichtbar im Handeln des Schulleiters ist. Dieser hält sich an die vorgegebene Struktur und kann so seine Angstdynamik steuern. Als Leiter einer Schule, in der das Böse agiert, empfindet er Scham und hat Angst vor Verwerfung. Damit wird das institutionelle Unbewusste, des Haltens und der Sorge, zerstört. Der Schulleiter taucht in der Erzählung zu dem Zeitpunkt nicht mehr auf, als die Sozialpädagogin gedrängt wird, das System zu verlassen. Zum Zeitpunkt der Wiedereinstellung des Stellvertretenden Schulleiters als Schulleiter, ist der alte Schulleiter nicht mehr im System. Ebenfalls ist die Spannungsreduzierung im strukturellen Konflikt zwischen Integrations- und Selektionsfunktion durch ein Kollektiv (Schulleiter, Personalrat, Sozialpädagogin) sichtbar. Diese Spannungsreduktion wird jedoch nicht mehr erreicht, da die Kommunikation nachhaltig gestört ist. Es bilden sich heimliche Allianzen, die nicht mehr auf das zuvor gebildete Kollektiv beschränkt sind, sondern es bilden sich neue Untergruppen.

Die Handlungsweise der Schule und der Bezirksregierung deute ich als die „Vernichtung des Bösen“, wodurch Unbewusstes entstanden ist. Es stehen sich zwei Positionen gegenüber. Der Schulleiter, der durch die Behörde angehalten ist, „das Böse zu vernichten“, gerät zunehmend in eigenem System unter Druck. Diesen Druck gibt er an einzelne Mitarbeiter weiter, die in seinem Sinne handeln müssen.

So entsteht in der Schule eine neue Rangordnung, die hilft, „das Böse“ zu vernichten, wobei die Beteiligten unterschiedliche Definitionen über „das Böse“ entwickeln. Für die einen ist es die Schülerin, für die anderen der stellvertretende Schulleiter. Im Gegenzug entsteht Einigkeit über eine neue, höhere Position der Organisation. Diese wird „das Heilige“, das es zu schützen gilt. Wer jedoch „das Heilige“ in Frage stellt, wird entweder ausgeschlossen oder im System verbleibend ausgegrenzt. Merkmale der formalen Qualifikationen im Rangieren um übergeordnete Positionen werden von der Behörde außer Kraft gesetzt.

„Die Tatsache, daß ein wichtiger Teil der Mechanismen, die von einer Institution in Gang gesetzt werden, dazu bestimmt sind, ihre Selbsterhaltung zu sichern.“ (Foucault 1994: 256)

Der Schulleiter hat innerhalb der hierarchisch übergeordneten Organisation eine funktionale Autonomie, die er zum Erhalt der eigenen Schule nutzt und damit für die Behörde eine wichtige Funktion einnimmt.

Er bedient sich eigener Machtstrategien, indem er die Kommunikation lenkt und die von der Organisation vorgegebenen Strukturen nutzt, die festsetzen, wer mit wem wann sprechen darf. Damit wird die Kommunikation im System zerstört. Die erlebte Vereinzelung der Mitwisser, die zuvor im Kollektiv gehandelt haben, löst Ängste, Schamdynamiken und individuelle Strategien der Machtausübung aus. Die Zerstörung der Kommunikation zeigt sich auf den verschiedensten Ebenen.

Frau M.: *„Meine Kollegin war in der Zeit sehr abweisend zu mir und ich erinnere mich, dass sie viele Gespräche mit einer Personalratsvertreterin hatte, die an unserer Schule ist.“* (Interview)

Frau M.: *„Alle die ich angesprochen habe, haben gemauert und meine Kollegin erfährt sowieso nichts mehr, die ist bestimmt in Arnsberg in Ungnade gefallen, weil sie sich nicht versetzen lassen wollte.“* (Interview)

Frau M.: *„So, das war's! Ich habe das noch nie so zusammenhängend erzählt! Als wenn ich auch ein Redeverbot hatte.“* (Interview)

Das Redeverbot, das auf Einzelne angewendet wurde, zeigt hier seine Systemwirkung. Die Veränderung im System durch die Ordnungs- und Überwachungsfunktion durch die Behörde zeigt die Kommunikation der einzelnen zueinander und auf das gesamte System bezogen als gestört. Wer, wie und warum nicht mit jemandem Kontakt aufnehmen kann, führt z.B. in der Zusammenarbeit der Schulsozialpädagoginnen zum Stillstand. Die Anordnung, sich nur noch auf der strukturellen Ebene zu begegnen, führt zu Abgrenzungstendenzen. Es geht nicht mehr darum, Beziehungen zu gestalten.

Frau M.: *„Damals [April 2008] haben meine Kollegin und alle anderen Schulleitungsmitglieder und zwei Kolleginnen, die im Hauptpersonalrat tätig sind, von der Bezirksregierung ein Redeverbot bekommen. Denn ist ein Missbrauchsverdacht an die Bezirksregierung weitergeleitet, so sind der Schulleiter und alle Mitwissenden zum Schweigen verpflichtet, da es sich um ein laufendes Verfahren handelt.“* (Interview)

Frau M.: *„Für meine Kollegin war das total belastend und sie war froh, als sie es mir gesagt hat. Das Schweigen, das alle Schulleitungsmitglieder betrifft, hat die Arbeit meiner Kollegin extrem beeinflusst. Sie hatte das Gefühl, allen nur aus dem Weg zu gehen, und das Gleiche spürte sie auch bei den Mitwissern.“* (Interview)

Frau M.: *„Mir ist sie ja auch aus dem Weg gegangen und hat nur die nötigsten Absprachen mit mir getroffen. Mich hat es auch sehr belastet, dass sie sich zurückgezogen hat, ich konnte mir das nicht erklären und sie hat sich geschickt zurückgezogen und dafür gesorgt, dass wir selten allein waren, und das in einem gemeinsamen Büro!“* (Interview)

Die Regierungstechniken, die der Schulleiter anwendet, von der Macht des Wissens, wer mit einbezogen wird und wer mit wem Kontakt aufnehmen darf, schlägt vom Leiten und geleitet werden in Herrschaftszustände um. Es geht nunmehr um Unterwerfung.

„Letztlich träumt jede Strategie der Auseinandersetzung davon, Machtverhältnis zu werden; und jedes Machtverhältnis neigt dazu, sowohl wenn es seiner eigenen Entwicklungslinie folgt, als auch wenn es auf frontale Widerstände stößt, siegreiche Strategie zu werden.“ (Foucault, 1994: 260)

Die Berufsethik, den Schutzauftrag dem Mädchen gegenüber nicht wahrgenommen zu haben, löst Schuldgefühle auf der unbewussten Ebene bei der Interviewten aus, z.B. die Schuld der ‚schlechten Mutter‘, die das Kind nicht schützt und versorgt.

Frau M.: *„Es gab auch Gerüchte über das Mädchen und den stellvertretenden Schulleiter. Die Klassenlehrerin der Parallelklasse des Mädchens hat mich angesprochen, ob da was dran wäre. Wenn ich heute darüber nachdenke, stelle ich mir die Frage, ob ich etwas hätte merken können. Ich habe das Mädchen zwar manchmal auf der Treppe sitzen sehen und auf Nachfrage sagte sie, sie warte auf Herrn X, aber das tun andere Kinder auch!“* (Interview)

Die Introjektion der Pastorkultur, die Erwartung, geführt und versorgt zu werden, lässt sich an verschiedenen Beispielen aus dem Interview ablesen. Wer gut agiert, wird im System belassen, wer im Sinne der Sicherheit des Systems agiert, wird belohnt. Der Schulleiter wird z.B. Dezerent im Regierungsbezirk.

Durch Realitätsverleugnung bleibt die Ideologie einer nicht in der Machthierarchie eingeordneten Schulsozialarbeit erhalten. Im Interview wird immer wieder deutlich, dass die Schulsozialarbeiterin nicht-hierarchische und ideologische Positionen einnimmt und dies ihr Denken und Handeln beeinflusst. Hier zeigt sich auch die erlebte Demütigung, dass eine Behörde immer im Recht ist: Nicht die Menschenwürde, sondern die Ordnung muss geschützt werden. Das Mädchen wird durch Aussetzung der strukturellen Ordnung - denn die zuständige Schulsozialarbeiterin wird übergangen - schnell und unauffällig aus der Schule entfernt.

*Frau M.: „Wenn ich jetzt darüber nachdenke, hätte mich das stutzig machen müssen, denn einfach so die Schule zu wechseln, vor allem ohne ein Gespräch mit mir, das machen wir nämlich eigentlich nicht so. Wenn ein Kind die Schule wechseln will, das weißt du ja auch, dann geht das eigentlich nicht und hat auch oft was mit Vermeidung von schwierigen Situationen zu tun. Oder mit Lehrern die überfordert sind mit Schülern und diese dann einfach weghaben wollen. **Aber nicht mit mir!** Es wird immer ein Gespräch mit der zuständigen Sozialpädagogin, dem Klassenlehrer, dem Kind und den Eltern geführt, um die Schwierigkeiten zu besprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.“* (Interview)

Frau M.: „Nachdem sie mir alles erzählt hatte, haben wir dann entschieden, diese Schweigepflicht zu umgehen. Wir wollten, dass es Fragen gibt im Kollegium, z.B., warum wird jemand so lange vom Dienst suspendiert? Welches Vergehen muss da wohl zugrunde liegen?“ (Interview)

Im Interview stellt sich das Gerichtsverfahren als unwirksam dar. Es gab zahlreiches Beweismaterial wie Fotos und Mail-Verkehr, das von der Schulleitung an die Behörde übergeben wurde. Der Täter kommt sogar zurück ins System. Die Strafmaßbewertung zeigt die Bandbreite der Auslegung des Vergehens.

Durch einen Verfahrensfehler scheint der stellvertretende Schulleiter keinerlei Strafen erhalten zu haben. Die Rückführung in eine gehobene Position sichert ihm seine Pensionsansprüche.

Im Interview werden an bereits aufgezeigten Stellen verschiedene „Sündenböcke“ benannt. Dabei sind die verschiedenen Perspektiven interessant. Aus Sicht der Lebensgefährtin des stellvertretenden Schulleiters ist das Mädchen selbst die Schuldige, für das Lehrerkollektiv hingegen der stellvertretende Schulleiter. Hier geht es auch um die Scham von Mitgliedern des Kollegiums, um Fremdschämen für einen aus ihrer Mitte. Was hat das mit dem Einzelnen und der Organisation zu tun? Lege ich hier Foucault an, ist die Ausgrenzung des Täters das Unsichtbarmachen der eigenen „Schatten“. Es bildet sich eine komplementäre Betroffenheit ab, die die eigene Nähe zum Täter vermuten lässt. Die instituierte Matrix „Kampf gegen das Böse“ gibt moralischen Halt und führt somit zur Selbsterhaltung.

„Auch dadurch, daß einem Mitglied die Rolle des ‚Sündenbocks‘ aufgedrängt wird, kann der Gruppe wenigstens für den Augenblick eine feste Gestalt gegeben und das Auftauchen tieferer Ängste verhütet werden.“ (S. Mentzos 1996: 50)

3. Ausblick für die Bearbeitung in der Schule durch Supervision

Als Supervisorin erscheint es mir wichtig, alle im System Arbeitenden wieder miteinander ins Gespräch zu bringen. Die Betrachtung des Systems beinhaltet zunächst eine Analyse der verschiedenen Gruppen, Hierarchien und Dynamiken unter Berücksichtigung der zuvor angewendeten Konzepte von Lapassade und Foucault. Im Weiteren ist die Beschämung in den Blick zu nehmen und einen professionellen Umgang zu ermöglichen. Dabei geht es um die Wertschätzung der Rollen und der Schulkultur.

In dieser Schule hat die Beschämung zu verschärften Ressentiments geführt. Die Aggression und Radikalisierung durch Projektion auf das Mädchen, den stellvertretenden Schulleiter und auf die Behörde sind als kollektive Vernichtung zu bewerten. Die Aggression fungiert hier als inneres Objekt der eigenen Entwertung. Die Beleuchtung der Gruppenmatrix in Beziehung zu der erlebten Scham stellt eine weitere Analyseplattform dar. Die Schulleitung mit Leitungs- und Führungsfunktion ist als eine Säule zu sehen. Als zweite Säule betrachte ich das Kollegium, als dritte die Kinder und Jugendlichen. Die vierte Säule stellen die Eltern und die fünfte Säule das Umfeld der Schule. Da die Kommunikation in diesem System nachhaltig gestört ist, geht es um die „Anstiftung“ zur Kommunikation.

Der Mythos der Sanktionen zeigt sich in diesem Fallbeispiel als Umdeutung in eine nicht gesellschaftlich erkennbare Sanktionierung: Auf Seiten des Systems Schule als Beförderung, denn die Behörde scheut sich nicht, den ‚Täter‘ wieder in das System zu setzen. Gleichzeitig werden mit der Versetzung des Mädchens an eine andere Schule auch eine Zeugin und eine Erinnerung gelöscht. In der juristischen Betrachtung als Verfahrenseinstellung, denn seine Schuld gilt als nicht erwiesen, ist der Beschuldigte allein aufgrund eines Formfehlers weiterhin berechtigt, im System zu verbleiben.

Diese Umdeutung, so meine Annahme, ist jedoch nur innerhalb des Systems bekannt. Nicht selten wird innerhalb des Systems humorvoll gefragt, was die Person wohl angestellt habe, um diese Stelle zu bekommen.

Die Betrachtungen nach Lapassade und Foucault machten deutlich, wie die Subsysteme aufeinander reagieren, welche Grenzen innerhalb dieser Systeme gebildet wurden und wie diese die Informationen erlebt, gefiltert und verarbeitet haben. Die Moralisierung der Bezirksregierung, des ‚Opfers‘ und des ‚Täters‘ fungiert für die Beteiligten als Hilfstechnik und ist als Immunreaktion auf Scham zu deuten. Weil externe Experten über Grenzwerte und Zumutbarkeit entscheiden, entsteht erlebte Ohnmacht, die sich ein vergebliches Ventil in der Entrüstung sucht und so zu einer weiteren Hilfstechnik wird. Erlebte Emotionen werden abgespalten, weil das System dafür keinen Raum bietet. Statt der Benennung wählte man im System die moralische Bewertung. Im System Schule ist es üblich, durch verschiedenen Sanktions- und Ausschlussverfahren, Affekte wie z.B. Wut oder Trauer, aber auch die triebhafte Seite von Beteiligten im System, also das „ES“, weg zu strukturieren.

Die Einrichtung von Subsystemen wie Bezirksregierungen oder Schulen dient der Reduktion von Komplexität und ermöglicht Erlebnisreduktion. Die fehlende Anpassungsleistung von Subsystemen zeigt sich hier im rigiden Vorgehen der Behörde. Im Weiteren wird deutlich, dass Rollenvorschriften nicht mehr einer funktionalen Ausrichtung folgen, sondern einer systemerhal-

tenden Logik unterstellt sind. Innerhalb des Systems wird das Mädchen nicht mehr wahrgenommen und dieses ‚Nicht-mehr-gesehen-werden‘ trägt so zur Traumatisierung des Opfers bei. Ursula Enders nennt dazu vier Aspekte der Traumatisierung von Opfern: die traumatische Sexualisierung, die Stigmatisierung, den Verrat und die Ohnmacht (Enders 2001).

Supervisorisch geht es in diesem Fall um die Erarbeitung neuer Strukturen des Subsystems Schule - bezogen auf interne Kommunikation als auch auf die Kommunikation mit anderen Subsystemen. Während eines weiteren pädagogischen Tages können neue Verabredungen getroffen werden. An diesem Tag gilt es, die pädagogische Arbeit mit Kindern, Jugendlichen und Eltern zusammenzuführen, woraus sich neue Haltungs- und Handlungsstrategien entwickeln können. Als Erkenntnis könnte die gemeinsame Entscheidung über die Notwendigkeit regelmäßiger Reflexion der Umgangsweisen getroffen werden, zum Beispiel in Form der Einführung eines jährlich wiederkehrenden pädagogischen Tages zum Thema ‚Kommunikation und wertschätzender Umgang miteinander‘.

In meiner eigenen Rolle als Supervisorin hat mir die Betrachtung nach Lapassade und Foucault erneut das Spannungsfeld zwischen Systemerhaltung und -aufdeckung verdeutlicht. Die gegenseitige Wertschätzung aller am System Beteiligten ist Grundvoraussetzung für die Entwicklung und Veränderung von Haltungen, die einen angemessenen Umgang miteinander im Arbeitsbereich Schule ermöglichen.

Literaturverzeichnis

- Bordieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede, Kritik der Gesellschaftlichen Urteilkraft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Dreyfus, H. L./Rabinow, P. (1994): Michel Foucault, Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik, Weinheim: Beltz Athenäum Verlag (2. Auflage).
- Enders, U. (2001): Zart war ich, bitter war's, Missbrauch an Mädchen und Jungen, Erkennen-Beraten, Köln: Kölner Verlagsblatt.
- Graf, E. O. (2011): Lernen ist Veränderung, Bildungs- und Erziehungsprozesse aus dem Blickwinkel der Institutionsanalyse, Münster: Waxmann Verlag.
- Lapassade, G. (1972): Gruppen, Organisationen, Institutionen, Stuttgart: Ernst-Klett-Verlag.
- Sexualisierte Gewalt in der Schule (2013): Leitfaden zum Umgang mit Verdachtsfällen sexualisierter Grenzverletzungen, Übergriffe und Straftaten durch Lehrkräfte und weitere Beschäftigte in der Schule, Bezirksregierung Arnsberg.
- Mentzos, S. (1996, 4. Auflage): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag.
- Vogel, C. (2006): Schulsozialarbeit, Eine institutionsanalytische Untersuchung von Kommunikation und Kooperation, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.