

Abschlussbericht der Reformkommission

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung und Danksagung	5
2.	Empfehlungen und Zusammenfassung	8
2.1.	Empfehlungen - Überblick	8
2.2.	Empfehlungen - Zusammenfassung	14
3.	Rahmung: Auftrag, Mandat und Vorgehensweise	37
4.	Geschichte und Entwicklung von SOS-Kinderdorf Österreich	41
5.	Mediale Berichterstattung und externe Kommunikation	45
5.1.	Chronologie der externen Kommunikation und Medienberichterstattung	46
5.2.	Kommunikation und Medien aus Sicht der Mitarbeitenden	52
5.3.	Fazit und Bewertung	55
6.	Verantwortung in der Vergangenheit und Gegenwart	57
6.1.	Studien zu den Vorwürfen an den Standorten Moosburg und Imst	57
6.1.1.	Empfehlungen der Studien	58
6.1.2.	Umgang mit den Studien in der Organisation	59
6.1.3.	Fazit	64
6.2.	Berichte sexualisierter Gewalt durch Hermann Gmeiner	67
6.2.1.	Ausgangslage	69
6.2.2.	Umgang mit Vorfällen	71
6.2.3.	Berichterstattung seit Herbst 2025	75
6.2.4.	Fazit	76
6.3.	Der Umgang von SOS-Kinderdorf Österreich im "Spenderfall"	80
6.3.1.	Ausgangslage und Aufarbeitungsschritte	80
6.3.2.	Organisationsinternes Wissen über Verdachtsmeldungen und Vorwürfe	82
6.3.3.	Versuche der Verantwortungsklärung im Aufsichtsrat 2023	85
6.3.4.	Fazit	87
7.	Perspektiven auf die eigene Unterbringung in Vergangenheit und Gegenwart	90
7.1.	Berichte von Gewalt, Übergriffen und Grenzverletzungen	91
7.2.	Umgang mit Grenzverletzungen und Gewalt	93
7.3.	Außenbezüge und fehlende Aufsicht	95
7.4.	Brüche in der Betreuungsbiografie	98
7.4.1.	Vom Zuhause zum Arbeitsplatz: Der Wechsel von Kinderdorffamilien zu Wohngruppen	99

7.4.2.	Arbeitsplatz und Lebensraum	101
7.5.	Missachtung, Beschwerdeabwehr und sozialpädagogische Machtausübung	102
7.6.	Entschädigungsverfahren für Unrecht	104
7.7.	Fazit	105
7.7.1.	Was lässt sich für den Kinderschutz lernen?	105
7.7.2.	Umgang mit vergangenem Unrecht	107
8.	Organisationsverantwortung und Kinderschutz	109
8.1.	Organisatorische Veränderungen und ihre Folgen.....	109
8.2.	Interventions- und Schutzmechanismen	113
8.2.1.	Überregulierung und Regelungslücken	113
8.2.2.	Kinderschutzrichtlinie und Risikoanalyse	115
8.2.3.	Vorfallsmanagement und -monitoring	117
8.2.4.	Interne Revision und Sonderüberprüfungen.....	120
8.2.5.	Weitere Schutz-, Beschwerde- und Kontrollmechanismen.....	121
8.2.6.	Opferschutzverfahren	123
8.3.	Struktur und Kultur der Organisation	127
8.3.1.	Organisations- und Teamkultur.....	128
8.3.2.	Herausforderungen fachlicher Steuerung und Reflexion.....	131
8.3.3.	Governance	135
8.4.	Zwischen Wirtschaftlicher Steuerung und sozialpädagogischer Verantwortung	139
8.4.1.	Aufnahmen, Wechsel und Beendigung von Betreuungen.....	139
8.4.2.	Personalsituation und Arbeitsbedingungen	143
8.4.3.	Budgetsituation und aktuelle Entwicklungen	145
8.5.	Fazit	148
8.5.1.	Komplementäre Formen der Auf- und Bearbeitung berücksichtigen	148
8.5.2.	Strukturelle Voraussetzungen und kulturelle Umsetzungen zusammendenken...	154
9.	Externe Schutz-, Beschwerde- und Kontrollstrukturen	161
9.1.	Volksanwaltschaft, Bewohnervertretung und Kinder- und Jugendanwaltschaften	161
9.2.	Kinder- und Jugendhilfe	163
9.3.	Fazit	166
10.	Ausblick.....	168

Vorbemerkung

Der vorliegende Bericht enthält Schilderungen von Gewalt und Machtmissbrauch. Die Inhalte können starke Gefühle hervorrufen. Wir haben uns bemüht, die heiklen Themen sachlich und sorgfältig mit Blick auf den Schutz betroffener Personen zu bearbeiten. In diesem Sinn bitten wir insbesondere die Medien, sich bei der Berichterstattung über den Inhalt und die Ergebnisse unseres Berichts von ebensolchen Erwägungen leiten zu lassen.

1. Einleitung und Danksagung

Im Herbst 2025 wurden Missstände in den SOS-Kinderdörfern Moosburg und Imst in Medienberichten öffentlich gemacht, die im Wesentlichen Vorfälle aus dem letzten Jahrzehnt betrafen. Die anhaltende mediale Berichterstattung erschütterte nachhaltig das bis dahin äußerst positive Image der Organisation und löste bei SOS-Kinderdorf eine tiefgreifende Krise aus. Sukzessive kamen Berichte zu Vorfällen aus der – auch länger zurückliegenden - Vergangenheit der seit mehr als 75 Jahren bestehenden Organisation hinzu. Sie verschärften die Krise und vergrößerten den Reputationsschaden.

Die Gründung einer „Reformkommission“, um mit dieser schwierigen Situation umzugehen und eine unabhängige Untersuchung zu initiieren, ist kein isoliertes Ereignis in der Organisationsgeschichte. Es reiht sich ein in unterschiedliche Initiativen zur Aufarbeitung unter Einbezug unabhängiger Expertisen: Etwa, um einen kritischen Blick auf die eigene Vergangenheit zu werfen,¹ Vorwürfe mit internationalem Bezug zu untersuchen² oder jene Vorfälle auszuleuchten, die sich vor nicht allzu langer Zeit an zwei Standorten³ von SOS-Kinderdorf Österreich ereigneten. Diese Aufarbeitungsbemühungen sind ambivalent einzuschätzen. Einerseits wird damit die Aufarbeitung ein Stück weit nach außen verlagert. Zugleich können externe Expertisen bei der sachlichen Aufklärung unterstützen und damit organisationsinterne Entwicklungen vorantreiben. Vorausgesetzt, die Erkenntnisse werden an die Organisation rückgebunden. Damit Aufarbeitung nicht zur reinen Entlastungsstrategie wird, ist es daher zentral, was die Organisation daraus macht. In diesem Sinne versteht sich der vorliegende Bericht nicht als Abschluss, sondern als Anfang. Mit ihm verbunden ist die Aufforderung, Verbesserungsvorschläge ernst zu nehmen und strukturelle Veränderungen anzustoßen.

Unser Dank gilt in erster Linie jenen Personen, die aktuell oder ehemals in Einrichtungen von SOS-Kinderdorf Österreich betreut wurden und ihre Erfahrungen mit uns geteilt haben. Sie sind für den vorliegenden Bericht von unschätzbarem Wert. Von ihren sehr persönlichen und teils schmerzhaften Erlebnissen zu berichten, zeugt von Mut und großem Vertrauen. In Anerkennung dessen waren wir um einen respektvollen und sorgfältigen Umgang mit ihrer Lebensgeschichte bemüht.

Besonderer Dank gebührt auch den vielen Mitarbeiter*innen an der Basis, die bereit waren, auch teils belastende Erfahrungen im Betreuungsalltag gegenüber der

¹ Horst Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet. Erfahrungen mit SOS-Kinderdorf*, Innsbruck, 2014.

² Independent Child Protection Commission, *Abschlussbericht*, 2023, <https://www.sos-kinderdorf.at/getmedia/2b515a91-04e7-4967-ac90-39295fa9d35c/ICC-Abschlussbericht-DE.pdf> [zuletzt aufgerufen am 21.06.2026].

³ Elli Scambor/Hubert Steger/Marc Gärtner/Veronika Suppan, *Endbericht. Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd bei der Aufarbeitung von Vorwürfen zu den Themen Gewalt und Kindeswohlgefährdung und bei der Ableitung von Empfehlungen für eine Kultur der Aufmerksamkeit und des Hinsehens (Culture of Care)*, 2021.

Reformkommission offenzulegen. Erst damit war es möglich, relevante Einsichten in die gelebte Realität der stationären Versorgung zwischen Vorgabe und Praxis zu erhalten.

Nicht zuletzt möchten wir auch allen weiteren Gesprächspartner*innen unseren ausdrücklichen Dank aussprechen, ehemals oder aktuell Beschäftigten, in Leitungs-, Steuerungs- oder Aufsichtsfunktionen, die mit ihrer Offenheit und Bereitschaft sich auch teils unbequemen Fragen zu stellen, wertvolle Einblicke in SOS-Kinderdorf Österreich gewährten.

Viele dieser Stimmen haben uns berührt und betroffen gemacht und gerne hätten wir zahlreiche Originalaussagen, ob schriftlich oder mündlich geäußert, in diesen Bericht aufgenommen, weil sie wertvolle Beiträge zur Vervollständigung des großen Puzzlebildes liefern. Wir haben uns jedoch darum bemüht, diese verdichtet zu erfassen. Zudem war die Möglichkeit, Zugang zu allen relevanten Dokumenten und Informationen zu bekommen und so einen tiefen Einblick in den Aufbau und die Geschichte der Organisation zu erhalten, äußerst wertvoll und hat uns ermöglicht, verschiedene Berichte sorgfältig zu überprüfen oder zu ergänzen.

Mit unserem Bericht wollen wir die schon laufenden Bemühungen unterstützen, die Organisation zu reformieren, um ihrem für die Gesellschaft so wichtigen Auftrag besser nachkommen zu können. Eine erfolgreiche Reform setzt voraus, dass Schwachstellen analysiert und die Mitarbeitenden gehört und eingebunden werden. Kinder und Jugendliche sind von Beginn an einzubeziehen und dabei nicht nur anzuhören, sondern an den Entscheidungen und der Ausgestaltung von Reformen zu beteiligen. Dazu will unser Bericht einen Beitrag leisten.

Uns ist bewusst, vor welcher großen Herausforderung eine Organisation wie SOS-Kinderdorf auch angesichts der gesellschaftlichen Entwicklungen steht. Einem durch unterschiedliche Umstände erhöhten Betreuungsbedarf steht ein im Sozialbereich chronischer Mangel an Personal gegenüber, das Kinder und Jugendliche in belastenden Lebenslagen betreut und begleitet. Die Begegnungen mit Mitarbeitenden und die Besuche in Standorten haben uns gezeigt, wie groß das Engagement trotz oft schwieriger Rahmenbedingungen ist.

Uns ist auch bewusst, dass SOS-Kinderdorf als lernende Organisation einem steten Wandel unterworfen ist. Es war jedoch schon bisher ein Problem, dass ein Zuviel an Änderungen und Verbesserungen zugleich gewollt war, was viele Mitarbeitende verunsichert hat. Es wäre ein Irrtum zu glauben, Kinder und Jugendliche blieben davon unberührt. Wir haben uns bemüht, bei der Formulierung unserer Empfehlungen darauf Rücksicht zu nehmen und diese Unsicherheit nicht noch zu vergrößern. Da bereits einiges geändert wurde und jetzt geändert wird, kann es durchaus sein, dass von uns empfohlene Maßnahmen bereits umgesetzt sind.

Unsere Untersuchung hat auch gezeigt, wie tief verwurzelt patriarchale Strukturen noch immer sind. An ihrer Beseitigung muss aktiv gearbeitet werden. So müssen die Mitarbeitenden an der Basis stärker in Entscheidungen eingebunden werden und dürfen nicht das – oft berechnete - Gefühl haben, in wesentlichen Fragen werde über ihren Kopf hinweg entschieden. Die Arbeit von Mitarbeiter*innen in der täglichen Betreuung muss anerkannt und geschätzt werden.

Unser Bericht will dazu beitragen, dass SOS-Kinderdorf aus den Geschehnissen der letzten Monate eine wichtige Lehre zieht: Missstände verschwinden nicht, wenn man sie verschweigt. Sie werden “chronisch” und zerfressen die Organisation von innen her. Nur ein offener Umgang mit Fehlern hilft, künftiges Fehlverhalten zu vermeiden und die Kinder und Jugendlichen nach bestem Wissen und Gewissen zu betreuen, zu fördern, zu begleiten und an den sie betreffenden Entscheidungen zu beteiligen.

Wir wünschen SOS-Kinderdorf, dass der durch die Krise ausgelöste Prozess der Selbstreflexion und Selbstvergewisserung die Organisation stärkt. Das liegt nicht nur im Interesse von SOS-Kinderdorf, sondern muss ein Anliegen der gesamten Gesellschaft sein. Denn es braucht Institutionen, die für Kinder und Jugendliche da sind, die in ihrer Familie nicht sicher aufwachsen können.

2. Empfehlungen und Zusammenfassung

2.1. Empfehlungen - Überblick

Nachfolgende Empfehlungen greifen förderliche und hemmende Bedingungen von Kinderschutz und der Aufdeckung von Missständen auf. Einige davon berühren zentrale Herausforderungen, die für die Kinder- und Jugendhilfe insgesamt charakteristisch sind, andere Aspekte sind eher organisationsspezifisch zu werten. Zudem sind Anregungen für einen verantwortungsvollen Umgang mit vergangenem Unrecht formuliert. Die Empfehlungen werden zunächst im Überblick kompakt dargestellt. Da die Vielschichtigkeit der Befunde darin nur begrenzt abgebildet werden kann, werden sie in der nachfolgenden Zusammenfassung (vgl Kapitel 2.2) detaillierter ausgeführt. Um die Empfehlungen im Kontext des Gesamtberichts angemessen nachzuvollziehen, wird jedoch die Lektüre des gesamten Berichts empfohlen. Erst in den einzelnen Kapiteln erschließen sich die notwendigen Zusammenhänge und Einordnungen, aus denen die Empfehlungen abgeleitet werden.

Wir empfehlen, den Bericht zusätzlich in einfacher Sprache zu veröffentlichen. Nachdem Informationen über die Lebenssituation und Betreuung junger Menschen enthalten sind, muss es im Interesse von SOS-Kinderdorf liegen, ihn auch alters- und entwicklungsangemessen verständlich zu machen.

1. Verantwortungsvoller Umgang mit der Vergangenheit

- 1.1. Verantwortungsvolle Aufarbeitung benötigt eine betroffenenensible und kritische Auseinandersetzung mit der Organisationsgeschichte, dem Gründermythos um Hermann Gmeiner, der durch ihn ausgeübten Gewalt und der organisationalen Mitverantwortung. Eine sozialwissenschaftlich-historische Aufarbeitung wird empfohlen.
- 1.2. Grenzüberschreitende Fälle erfordern koordinierte Abstimmung und Zusammenarbeit, um eine vollständige Aufklärung zu gewährleisten. Erkenntnisse und Ableitungen müssen zusammengeführt und international abgestimmt werden.
- 1.3. Entschädigungsverfahren benötigen nachvollziehbare Bewertungsmaßstäbe und unabhängige Verfahrenswege, um die Anerkennung erlittenen Unrechts glaubwürdig zu gestalten.
- 1.4. Akteneinsicht muss niederschwellig und mit psychosozialer Unterstützung ermöglicht werden, um den Zugang zur eigenen Geschichte zu erleichtern.

2. Zwischen Aufklärung und Schutz: Medienethik und Außenkommunikation

- 2.1. Die mediale Berichterstattung über Missstände, von denen Kinder und Jugendliche in stationärer Betreuung betroffen sind oder waren, unterliegt einer besonderen Sorgfaltspflicht. Sie muss vermeiden, dass ehemals oder aktuell betreute Kinder und Jugendliche wie auch Mitarbeiter*innen durch eine pauschalisierende oder gar skandalisierende Berichterstattung zusätzlich belastet werden.
- 2.2. In der Außenkommunikation benötigt es ein klares Bekenntnis zu institutioneller Verantwortung und zum Eingestehen von Fehlern sowie eine diesbezügliche Transparenz. Die Außenkommunikation von SOS-Kinderdorf Österreich muss differenziert erfolgen. Die Anerkennung von Missständen ist nicht mit einer pauschalen Infragestellung gleichzusetzen.
- 2.3. Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising müssen Kinder und Jugendliche in ihrer Würde, ihren Rechten und ihren konkreten Lebensrealitäten achten. Sie dürfen nicht für Spendenzwecke instrumentalisiert oder auf stereotype Bilder reduziert werden. Die Veröffentlichung von identifizierbaren Fotos (betreuter) Kinder und Jugendlicher ist grundsätzlich kritisch zu hinterfragen und jeweils auch aus persönlichkeitsrechtlicher Sicht zu prüfen.

3. Angebotsformen differenziert betrachten, Übergänge begleiten

- 3.1. Verschiedene Angebotsformen in der stationären Betreuung müssen die jeweiligen Besonderheiten und professionellen Anforderungen im Kinderschutz berücksichtigen.
- 3.2. Dies gilt auch für Übergangsbegleitungen von einem Betreuungssetting in ein anderes. Sie sind auf Beziehungskontinuität auszurichten, ohne Gefährdungslagen zu verkennen.
- 3.3. Übergangsprozesse in die Selbstständigkeit erfordern eine frühzeitige Planung sowie eine systematische Verankerung im Betreuungsalltag.
- 3.4. Interne "Care Leaver Anlaufstellen" und weitere entsprechende Unterstützungsstrukturen sind verbindlich zu etablieren und bundesweit auszubauen.

4. Ergänzende Formen der Aufarbeitung und Bearbeitung bei Gewalt

- 4.1. Plausible Verdachtsfälle und Vorfälle von Gewalt und Machtmissbrauch erfordern klare Verfahrenswege, Betroffenenbeteiligung, eine nachvollziehbare

und offen kommunizierte Klärung von Verantwortung und Konsequenzen, aber auch Wege der Rehabilitation.

- 4.2. Verfahren der Aufarbeitung und Fallbearbeitung müssen Informationsflüsse definieren, die Interessenkonflikte berücksichtigen und Unabhängigkeit nicht gefährden. Zugleich müssen sie organisationales Lernen im Sinne des Kinderschutzes ermöglichen.
- 4.3. Dafür benötigt es eine Klärung der Verschwiegenheitspflichten und des Vertraulichkeitsanspruchs auf allen Ebenen der Organisation, damit ein der jeweiligen Fallkonstellation angemessener Umgang gefunden werden kann.
- 4.4. Strukturierte Abschlussgespräche können Kündigungsgründe systematisch erfassen und zur frühzeitigen Erkennung kinderschutzrelevanter Risiken beitragen.
- 4.5. Schutzkonzepte und Leitfäden müssen gemeinsam erarbeitet und in der lokalen Praxis kontinuierlich rückgebunden werden. Die Durchführung von Risikoanalysen wird empfohlen.

5. Strukturelle Voraussetzungen und kulturelle Umsetzungen zusammendenken

Organisationsstrukturen schaffen formale Grundlagen für Kinderschutz, die Organisationskultur entscheidet wesentlich darüber, ob diese Möglichkeiten genutzt werden. Daraus ergibt sich für

Kinder und Jugendliche

- 5.1. Eine im Alltag verankerte rechtebasierte Beteiligung ist aktiver Kinderschutz. Kinder und Jugendliche müssen im Sinne der UN-Kinderrechtskonvention in alle sie betreffenden Angelegenheiten ernsthaft einbezogen werden.
- 5.2. Erprobte Beteiligungsformen (wie Kinder- und Jugendrat) sollen verbindlich implementiert und gefördert werden.
- 5.3. Es braucht für Heranwachsende altersadäquate und niederschwellige Feedback- und Beschwerdemöglichkeiten, die aktiv angeregt werden und auch anonym und bei externen Stellen möglich sind.

*Mitarbeiter*innen*

- 5.4. Eine offene Teamkultur ist eine zentrale Säule des Kinderschutzes. Fachliche Austausch- und Reflexionsformate sind auszubauen, in der ein gemeinsames Schutz- und Gewaltverständnis erarbeitet wird und Unsicherheiten und kollegiales Fehlverhalten besprochen werden können. Das schließt die Auseinandersetzung mit vergangenem Unrecht mit ein.

- 5.5. Mitarbeiter*innen an der Basis müssen bei Entscheidungen, die den sozialpädagogischen Alltag direkt betreffen, eingebunden werden. Schutzkonzepte greifen nur dann, wenn Erfahrungen aus dem Alltag mit Kindern systematisch einbezogen werden.
- 5.6. Externe und unabhängige Beschwerdewege für Mitarbeiter*innen müssen transparent und klar gestaltet sein, um Hemmschwellen der Nutzung abzubauen. Der Betriebsrat ist nicht nur als Interessenvertretung, sondern als wichtiger Hinweisgeber für strukturelle Missstände im Kinderschutz ernst zu nehmen.
- 5.7. Kollegiale Leitungsstrukturen und Entscheidungen im 4-Augen-Prinzip begrenzen Macht und sichern Fachlichkeit. Die Weitergabe relevanter Informationen an die Basis und an die übergeordnete Leitung muss verbindlich gestaltet werden.

die Organisation

- 5.8. Es benötigt klare Zuständigkeiten, Meldewege und Entscheidungskompetenzen, da eine Verantwortungsdiffusion den Kinderschutz massiv untergraben kann.
- 5.9. Governance-Strukturen müssen nach aktuellen Standards ausgerichtet, Zielvorgaben für alle Organe vereinbart und regelmäßig besprochen werden. Die Entscheidungsfindung muss entlang partizipativ entwickelter, gemeinsamer strategischer Ziele und Werte erfolgen.
- 5.10. Um Machtkonzentration in Kontroll- und Aufsichtsfunktionen entgegenzuwirken, sind klare Rollenbeschreibungen, Rotationsprinzipien und Reflexionsgespräche zu etablieren.
- 5.11. Dem mangelhaften Wissens- und Informationstransfer zwischen Zentrale und Standorten muss mit verbindlichen Kommunikations- und Kooperationsweisen begegnet werden. Entscheidungsbefugnisse dürfen nicht allein in der Zentrale gebündelt werden, da viel Wissen und Praxiserfahrung in den Standorten liegen.
- 5.12. Eine klare Definition, welche Kernaufgaben SOS-Kinderdorf Österreich in Zukunft übernehmen will, ist auszuarbeiten. Andere Angebote, Projekte und Tätigkeitsbereiche müssen an die Kernaufgabe konsequent rückgebunden werden.
- 5.13. Das Qualitätsmanagement ist an sozialpädagogischen, nicht an betriebswirtschaftlichen Maßstäben auszurichten. Adressat*innen müssen dabei aktiv einbezogen werden, etwa über die Installierung von Beiräten oder Vertretungsgremien. Ein divers besetzter Fachbeirat, der in relevanten Fragen herangezogen werden kann, sichert Fachlichkeit und erweitert die Perspektive.
- 5.14. Strukturelle Rahmenbedingungen (Arbeitsbedingungen, Personalsituation, Betreuungsschlüssel) sind in hohem Maße kinderschutzrelevant. Einsparungen im Angebot und in Unterstützungsstrukturen sind fachlich und kinderschutzbezogen begründungspflichtig.

- 5.15. Ein Monitoring der aus den Empfehlungen des Berichts abgeleiteten Reformvorhaben ist zu installieren und intern über Umsetzungsschritte transparent zu kommunizieren.

6. Föderalismus und externe Schutz- und Kontrollstrukturen

- 6.1. Es braucht eine bundesweit einheitliche, an den Kinderrechten ausgerichtete Ausgestaltung der Kinder- und Jugendhilfe, die wohnort- und herkunftsabhängige Ungleichbehandlung ausschließt.
- 6.2. Insbesondere betrifft das einheitliche, verbindliche und ausreichend finanzierte Qualitätsstandards, die höchste Maßstäbe der Kindeswohl- und kinderrechtsorientierten Umsetzungspraxis vorgeben. Dies umfasst eine österreichweit abgestimmte Anpassung der Tagsätze, Betreuungsschlüssel und Unterstützungsmaßnahmen, einschließlich der Hilfen für junge Erwachsene.
- 6.3. Kinder- und Jugendanwaltschaften sind mit ausreichend Ressourcen auszustatten, die regelmäßige Besuche in den Einrichtungen erlauben. Schwerpunkte und Arbeitsweisen sind zu vereinheitlichen, die Unabhängigkeit muss gestärkt werden.
- 6.4. Die Reformkommission unterstützt die Einrichtung eines ständigen Kinderrechte-Monitorings zur Umsetzung von Kinderrechten in Österreich.

Fazit: Ermutigung statt Entmündigung, sichere Bindung statt sichere Verwahrung.

Ausreichende Ressourcen sind die zentrale Voraussetzung für wirksamen Kinderschutz. Die Etablierung von Schutzkonzepten, klaren Prozessen, verbindlichen Abläufen und Meldewegen sowie eindeutige Zuständigkeiten und Rollen bilden darüber hinaus eine wichtige Grundlage von Kinderschutz. Wesentlich ist auch eine Organisationskultur, die nicht von Angst oder Misstrauen geprägt ist, sondern die es erlaubt, Fehler und Unsicherheiten zu benennen, in der Meldungen ernst genommen werden und auf Fehlverhalten Konsequenzen folgen. In einem Klima, das von Unsicherheit oder Angst geprägt ist, bleiben Schutzstrukturen wirkungslos. Kinderschutz lässt sich nicht auslagern oder formal festschreiben, sondern ist eine Querschnittsaufgabe, die alle Ebenen der Organisation durchdringt: wie Arbeitsbedingungen finanziert und gestaltbar sind, wie Leitungen kommunizieren und mit Kritik umgehen, wie Teams zusammenarbeiten und Fehlverhalten besprochen werden kann, welche Reflexionsräume zur Verfügung stehen oder wie Beteiligung im Alltag gelebt wird; auf Seiten der Kinder und Jugendlichen, aber auch für Mitarbeiter*innen an der Basis. Kinderschutz darf nicht allein als Abwehr von Gefährdungen verstanden werden,

sondern auch als Gewährleistung von Bedingungen, die Entwicklung und Verlässlichkeit, Beziehungskontinuität und Bindungssicherheit, Selbstwirksamkeit und echte Teilhabe ermöglichen. In geteilter Verantwortung.

2.2. Empfehlungen - Zusammenfassung

1. Verantwortungsvoller Umgang mit der Vergangenheit

Ein verantwortungsvoller Umgang in Bezug auf Hermann Gmeiner

Die übermittelten Erfahrungsberichte lassen ein Muster an sexualisierten Grenzverletzungen und Gewalt von Hermann Gmeiner gegenüber männlichen Kindern und Jugendlichen erkennen. Eine Klärung im strafrechtlichen Sinn, in der über Schuld und Unschuld entschieden wird, ist aufgrund seines Todes nicht mehr möglich. Auch kann die Frage, inwiefern die historische Entwicklung von SOS-Kinderdorfstrukturen auf pädosexuelle⁴ Neigungen der Gründerfigur zurückzuführen sein könnte, nicht beantwortet werden. Fest steht, dass die Betreuung in den SOS-Kinderdörfern zu Beginn auf eine klare patriarchale Geschlechterordnung ausgerichtet war. Der Dorfleiter verkörperte die väterliche Ordnungs- und Sanktionsmacht, die alleinige Aufgabe der Kinderdorfmutter war die Sorge für die Kinder.⁵ Männliche Autorität und weibliche Fürsorge waren klar getrennte Rollen in einer hierarchischen Struktur. Diese patriarchale Machtasymmetrie, die hohe Verantwortung der Kinderdorfmütter ohne ausreichende fachliche Anleitung oder tragfähige Unterstützung, zu einer Zeit, in der Erziehung vielfach als Unterordnung und Gehorsam organisiert war, begünstigten Gewalt und Grenzverletzungen. Das gilt nicht nur für die Kinderdorfmütter.

Zugleich ist die Organisationsgeschichte von SOS-Kinderdorf eng verknüpft mit einem patriarchalen Gründermythos rund um Hermann Gmeiner, der die Rolle von Frauen als Pionierinnen trotz entsprechender Bemühungen ausblendet.⁶ Ein verantwortungsvoller Umgang mit der Organisationsgeschichte bedeutet, sich von diesem Gründermythos und der Überhöhung der Person Hermann Gmeiner zu verabschieden und stattdessen differenziert auf die eigene Vergangenheit zu blicken. Je stärker Hermann Gmeiner für die Identität der Organisation zentraler Bezugspunkt bleibt, umso weniger lässt sich auch die Organisation von seiner Person trennen. Seine Rolle bei der Entstehung und Weiterentwicklung von SOS-Kinderdorf darf damit nicht negiert werden, sie sollte aber nicht mehr an überhöhende Erzählungen anknüpfen, die Hermann Gmeiner als moralische Autorität stilisieren. Stattdessen benötigt es Kontextualisierungen, die betroffenenzentriert geschehenes Unrecht aufarbeiten, anerkennen und über die institutionelle Mitverantwortung aufklären. Dazu braucht es eine sozialwissenschaftlich-

⁴ Zur Unterscheidung der Begrifflichkeiten vgl.: Unabhängige Bundesbeauftragte gegen sexuellen Missbrauch von Kindern und Jugendlichen, *Unterscheidung der Begriffe Pädokriminalität, Pädosexualität/Pädophilie*, 2025, https://beauftragte-missbrauch.de/fileadmin/Content/pdf/Zahlen_und_Fakten/Definition_Pädokriminalität_Pädosexualität_Pädophilie.pdf [zuletzt aufgerufen am 21.06.2026].

⁵ Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*, S. 33 ff.

⁶ Bettina Hofer/Christina Lienhart, *idealistisch und wagemutig. Pionierinnen im SOS-Kinderdorf*, Innsbruck, 2006.

historische Aufarbeitung, die sich mit der Rolle Hermann Gmeiners im Detail auseinandersetzt.

Die Benennung öffentlicher Räume, Gebäude, Angebote und Denkmäler nach Hermann Gmeiner bedarf somit einer kritischen Revision. In Anbetracht der bekannt gewordenen Gewaltvorwürfe sind die moralische Integrität seiner Person und Vorbildwirkung nicht mehr gegeben, die ein undifferenziertes Fortbestehen einer öffentlichen Ehrung rechtfertigten. Der Umgang mit öffentlichen Benennungen und Ehrungen muss den lokalen Kontext und relevante Akteur*innen einbeziehen und sich an der Frage orientieren, was konkret benannt werden soll und welche Botschaften damit gesendet werden. Daran anknüpfend müssen entsprechende kritische und betroffenen sensible Umdeutungen, Kontextualisierungen, Rücknahmen oder Löschungen, bauliche Veränderungen, wissenschaftliche und/oder künstlerische Auseinandersetzungen und Bearbeitungen vorgenommen werden.

Ein verantwortungsvoller Umgang: Lehren aus dem „Spenderfall“

Der „Spenderfall“ bezieht sich auf Vorwürfe sexueller Gewalt und Verdacht auf Grenzverletzungen eines Großspenders an von SOS-Kinderdorf (Nepal / Österreich) betreuten Kindern und Jugendlichen. Ein Strafverfahren gegen den Großspender wurde eingeleitet und nach seinem Ableben 2022 eingestellt. Im Unterschied zum Umgang mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner waren beim „Spenderfall“ viele unterschiedliche Stellen – teils zeitlich und inhaltlich überschneidend – mit der Aufarbeitung und Prüfung von Sachverhalten betraut. Untersuchungen ergaben, dass der damalige Aufsichtsratsvorsitzende Helmut Kutin von Fehlverhalten des Großspenders wusste, aber dennoch dessen Kontakte zu Kindern und Jugendlichen nicht unterbunden und angezeigt hat. Der damalige Alleingeschäftsführer wurde von einem Besuchsverbot gegen den Spender in Nepal informiert, ging aber den genauen Ursachen nicht auf den Grund. Aus dem „Spenderfall“ wie auch aus dem Umgang mit Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner muss die Lehre gezogen werden, dass auch vagen Hinweisen und Verdachtsmomenten stets nachgegangen werden muss. Zudem wird ein ähnliches Muster der erschwerten Kritik an statushohen Personen erkennbar: Der Großspender erlangte durch seine finanziellen Zuwendungen eine einflussreiche und privilegierte Position, die ihm nicht nur besondere Zugänge – fatalerweise zu Kindern und Jugendlichen – eröffnete, sondern ihn zugleich vor Kritik und Kontrolle abschirmte. Helmut Kutins hoher Status und seine zentrale, auch identitätsstiftende Rolle innerhalb der Organisation immunisierten ihn ein Stück weit gegenüber Kritik und erschwerten ein Eingreifen. Der Aufsichtsrat hat bei der Aufarbeitung des Spenderfalls nicht die notwendige Verantwortung übernommen. Vielmehr wurde der Geschäftsführung das Vertrauen ausgesprochen und betreffend Helmut Kutin trotz dessen regelwidrigen Verhaltens festgehalten, dass sich kein „konkreter Verdacht“ ergeben habe.

Aufarbeitung darf nicht auf eine strafrechtliche Klärung beschränkt sein, da nicht nur individuelles Fehlverhalten, sondern strukturelle Ursachen und Kontrollversagen in den Blick genommen werden müssen, aus denen Reformen abgeleitet werden können. Zudem wird ein Mangel an klaren Verfahren und Vorgehensweisen erkennbar, die Loyalitäts- und Interessenkonflikte berücksichtigen und eine Aufarbeitung auch in den Fällen gewährleisten, in die (aktive) Führungskräfte involviert sind. Daran knüpfen sich grundlegende Governance Fragen, um einer informellen Machtkonzentration entgegenzuwirken und wirksame Kontroll- und Schutzmechanismen zu etablieren. Eine offene Fehlerkultur gilt es auf allen Ebenen der Organisation zu etablieren und sich vom Mythos der Unfehlbarkeit der Organisation zu verabschieden, um auch das Verhalten (ehemaliger) Macht- und Entscheidungsträger*innen zu hinterfragen. Bei Missständen und Verdachtsfällen, die nationalstaatliche Grenzen überschreiten, braucht es auf internationaler Ebene Abstimmungen, die eine umfassende Aufarbeitung von grenzüberschreitenden Missständen gewährleisten. Fragmentiertes Wissen steht dem entgegen, daher müssen die Erkenntnisse der Aufarbeitung in verschiedenen Ländern strukturiert zusammengeführt werden.

Studien zu Imst/Moosburg: Missstände und Aufarbeitung in der jüngeren Zeit

In den Jahren 2020 und 2021 wurden im Zusammenhang mit gravierenden Missständen an zwei Standorten bei SOS-Kinderdorf Österreich (Imst und Moosburg) zwei Studien beauftragt. Einige Reformen im Bereich Kinderschutz folgten, zugleich wurden manche der in den Studien festgehaltenen Empfehlungen nicht weiterverfolgt. Notwendig sind aber eine offene und lernorientierte Fehlerkultur auf allen Ebenen der Organisation, die das Benennen von Gewalt und Grenzverletzungen ermöglicht. Machtasymmetrien sind offenzulegen und durch Beteiligung (von Kindern und Jugendlichen, Mitarbeiter*innen) zu begrenzen. Zudem braucht es ausreichende und verbindliche Reflexionsräume, in denen strukturelle Risiken im Kinderschutz besprochen werden können. Auch Leitungspersonen benötigen kollegiale und reflexive Räume des Austauschs, um einer institutionellen Selbstabschottung entgegenzuwirken. Die Beauftragung von externen Expert*innen ist nur sinnvoll, wenn die Erkenntnisse und Empfehlungen ernst genommen und in die Organisation rückgebunden werden. Zudem wurde zu den Missständen, den Studien und den Empfehlungen intern wie extern nicht ausreichend kommuniziert. Damit zeigt sich ein fortbestehendes Fehlen an offener und transparenter Kommunikation, das sich auch beim Umgang mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner und mit dem „Spenderfall“ zeigt. Eine offene Kommunikation und Übernahme der Verantwortung durch die Führungsebene erfolgte (zu Gmeiner, den Studien und den damit zusammenhängenden Gewaltvorfällen) erst im Herbst 2025. Ein innerhalb der Organisation geteiltes Verständnis vergangenen und aktuellen Unrechts ist die Voraussetzung, um Lehren für die Organisation zu ziehen und das künftige Vorgehen daran auszurichten.

Nachdem SOS-Kinderdorf zu einem erheblichen Teil durch die öffentliche Hand finanziert wird, gibt es auch ein legitimes öffentliches Interesse, über Missstände informiert zu werden. Das bedeutet nicht, dass jede interne Aufarbeitung 1:1 veröffentlicht werden soll. Dem stehen Betroffenen- und Datenschutz, Persönlichkeitsrechte und möglicherweise medienrechtliche Überlegungen entgegen. Dem öffentlichen Interesse an der Information über Missstände muss durch eine klare und ehrliche Außenkommunikation Genüge getan werden.

Entschädigungsverfahren

Personen, die von SOS-Kinderdorf Österreich betreut wurden und während ihrer Unterbringung Gewalt erlitten haben, können bei SOS-Kinderdorf um Entschädigungszahlungen und/oder Therapieleistungen ansuchen. Das Opferschutzverfahren wird mittlerweile über externe Ombudsstellen abgewickelt. Dort werden Berichte verfasst, in denen eingeschätzt wird, wie plausibel die Vorwürfe sind. Die Berichte werden an die Opferschutzkommission weitergeleitet. Die Kommission entscheidet über die Höhe von Entschädigungszahlungen und den Umfang von Therapieleistungen. Ziel ist die materielle und symbolische Anerkennung und Wiedergutmachung von erlittenem Unrecht. Nachdem vor allem bei lang zurückliegenden Vorfällen Strafverfahren oft wegen Verjährung, wegen des Ablebens Verantwortlicher oder aufgrund von Beweisschwierigkeiten scheitern, können solche Verfahren eine wichtige Lücke schließen. Durch sie wird anerkannt, dass Betroffene Unrecht erlitten haben. Zentral sind transparente und nachvollziehbare Verfahrenswege und Bewertungsmaßstäbe. Verfahren dürfen nicht als willkürlich erlebt werden. Klare Kriterien und Abstufungen in der Gewährung von Entschädigungsleistungen oder therapeutischer Hilfe sind vorzusehen. Ebenso wichtig ist ein niederschwelliger Zugang. Zu berücksichtigen ist, dass das Ausbleiben von (strafrechtlichen/arbeitsrechtlichen) Konsequenzen für die Verantwortlichen bei gleichzeitiger Anerkennung durch Entschädigungszahlungen häufig als ungerecht erlebt wird. Das hängt auch damit zusammen, dass die Opferschutzverfahren zwar formal ausgegliedert sind, aber von SOS-Kinderdorf Österreich eingerichtet und finanziert werden. Damit bei Betroffenen nicht der Eindruck entsteht, die Organisation wolle Unrecht lediglich auf finanzieller Ebene abwickeln, ist auch zu prüfen, inwieweit Betroffene über interne Konsequenzen gegenüber Tatverantwortlichen informiert werden sollen.

Nicht zuletzt ist in diesem Zusammenhang eine breite Diskussion notwendig, die das Spannungsfeld von der (öffentlichen) Anerkennung erlittenen Leids, der Abwägung von kinderschutz-, datenschutz- und arbeitsrechtlichen Erfordernissen sowie den Persönlichkeitsrechten Beschuldigter aufgreift.

Unterstützung bei Akteneinsicht

Für viele Personen, die in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe untergebracht waren, ist ein Zugang zu den Akten für die eigene biografische Aufarbeitung entscheidend. Für manche lassen sich nur auf diese Weise Lücken ihrer Lebensgeschichte schließen. Zugleich sind Akten aber keine „neutralen Dokumente“. Sie geben eine institutionelle Sicht auf die ehemals oder aktuell betreute Person wieder und sind damit vom fachlichen und gesellschaftlichen Zeitgeist geprägt. Sie können auch verletzende Inhalte enthalten, etwa abwertende und moralische Zuschreibungen, Pathologisierungen, aber auch Beschreibung oder sogar Legitimierung von Gewalt und des unzureichenden Umgangs damit. Eine begleitete Akteneinsicht wird daher empfohlen, um den Zugang zur eigenen Geschichte zu ermöglichen und eine Konfrontation mit potenziell belastenden Inhalten psychosozial abzufedern.

2. Zwischen Aufklärung und Schutz: Medienethik und Außenkommunikation

Ethische Abwägungen bei der Medienberichterstattung

Die Berichte des “Falter” über die Missstände an den SOS-Kinderdorf Standorten Imst und Moosburg enthielten einen Vertuschungsvorwurf. SOS-Kinderdorf Österreich habe verabsäumt, die in den Studien dokumentierten Missstände öffentlich zu machen und ausreichend Konsequenzen zu ziehen. Dem ist insoweit zuzustimmen, als die in den Studien ausgesprochenen Empfehlungen nicht ausreichend und nicht weitgehend genug intern aufgearbeitet und umgesetzt wurden. Der Vorwurf, SOS-Kinderdorf Österreich sei einer Veröffentlichungspflicht nicht nachgekommen, ist jedoch nicht berechtigt. Die Studien waren weder für eine Veröffentlichung bestimmt noch hätten sie in der vorliegenden Form veröffentlicht werden können. Auch muss bei der Veröffentlichung derartiger Vorfälle immer zwischen Schutz- und Aufklärungsinteressen abgewogen werden. Das beschränkt sich nicht auf Informationen, mit denen SOS-Kinderdorf Österreich an die Öffentlichkeit tritt, sondern gilt ganz allgemein für die mediale Berichterstattung über Missstände, von denen konkrete Kinder betroffen sind oder waren. Berechtigte Opferschutzinteressen setzen bestimmten Auskünften klare Grenzen. Dass die mediale Aufdeckung und Berichterstattung eine wichtige Funktion erfüllt, soll damit nicht in Zweifel gezogen werden. Sie kann mit der Offenlegung von Missständen Handlungsdruck erzeugen, öffentliche Debatten anstoßen und notwendige Änderungen einleiten oder beschleunigen. Auch wenn dadurch bei Betroffenen schmerzhaftere Erinnerungen wach werden können, kann sie das Gefühl geben, gehört und ernst genommen zu werden und öffentlich Anerkennung für erlittenes Unrecht zu erhalten.

Zugleich birgt eine mediale Pauschalisierung oder Skandalisierung auch Risiken, allen voran für Kinder und Jugendliche in stationärer Betreuung, aber auch für Mitarbeiter*innen. Viele berichten, man sehe das SOS-Kinderdorf pauschal entwertet. Es sei auch nicht ausreichend zwischen länger zurückliegenden Ereignissen und jenen, die sich auf die jüngere Vergangenheit beziehen, differenziert worden. Besonders schwerwiegend ist jedoch, dass manche gegenwärtig von SOS-Kinderdorf Österreich betreuten Kinder und Jugendlichen etwa Spott, Beschämung oder inadäquaten Nachfragen ausgesetzt waren. Damit konnten sich Stigmatisierungs- und Ausgrenzungserfahrungen verstärken, denen sich Kinder und Jugendliche in stationären Erziehungshilfen ohnehin vielfach ausgesetzt sehen. Einige sahen in der pauschalen Entwertung der „Kinderdorf-Idee“ auch ihre positiven Bezüge zur eigenen Unterbringung delegitimiert. Auch der nachfolgende Spendeneinbruch konnte zu einer Verunsicherung in Bezug auf die eigene Unterbringung oder den eigenen Arbeitsplatz beitragen. Mitarbeiter*innen berichten, ihre Arbeit stehe unter Pauschalverdacht, die eigene Arbeitsleistung werde entwertet. Manche sahen sich öffentlichen Anfeindungen ausgesetzt. Werden SOS-Kinderdörfer als Orte von Gewalt und Misshandlung verallgemeinert, trifft das nicht nur Personen und Strukturen, die Missstände zu verantworten haben, sondern neben vielen Mitarbeiter*innen auch jene, die auf diese Strukturen angewiesen waren oder sind. Damit kann sich das Anliegen, betroffenenzentriert über Missstände zu berichten und positive Veränderungen anzustoßen, im schlimmsten Fall ins Gegenteil verkehren.

Unbestritten ist, dass die öffentliche Berichterstattung über Missstände in stationären Betreuungssettings einen wichtigen Kontrollauftrag erfüllt, zugleich aber einer besonderen Sorgfaltspflicht unterliegt. Die Frage ist somit weniger *ob*, sondern *wie* darüber berichtet wird. Auch wenn es wichtig ist, Gewaltvorfälle zu benennen und damit nicht zu bagatellisieren, werden detaillierte Schilderungen einer betroffenenensiblen Berichterstattung jedenfalls nicht gerecht. Gerade im Kontext der stationären Kinder- und Jugendhilfe ist zu berücksichtigen, dass die Aufdeckung und mediale Skandalisierung von Missständen potenziell Stigmatisierungsprozesse auslösen, die nicht nur viele Mitarbeiter*innen unverschuldet trifft, sondern Kinder und Jugendliche mit ohnehin erschwerten Lebensbedingungen zusätzlich belasten kann. Die notwendige Offenlegung darf daher weder dazu beitragen, das Vertrauen in eine gesamte Hilfeform nachhaltig zu untergraben, noch den trügerischen Eindruck fördern, Missstände in stationären Betreuungssettings ließen sich auf eine Trägerorganisation begrenzen. Strukturelle Herausforderungen in der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt mitzudenken, kann zu einer differenzierten Berichterstattung beitragen.

Öffentlichkeitsarbeit und Außenkommunikation

Immer wieder gab es in SOS-Kinderdorf Österreich Ansätze und Versuche, auch schwierige Kapitel der Organisationsgeschichte offenzulegen. Etwa mit historischen

Auseinandersetzungen und Veröffentlichungen der frühen Organisationsgeschichte⁷ und zuletzt auch durch die proaktive Kommunikation im Zuge der medialen Berichterstattung im Herbst 2025. In der professionell umgesetzten Krisenkommunikation wurden offen Fehler eingestanden und grundlegende Reformen angekündigt. Bis heute sind auf der Website von SOS-Kinderdorf Österreich umfangreiche Antworten auf Fragen und Vorwürfe nachzulesen. Damit wurde ein Spannungsfeld zwischen einerseits proaktiver, grundlegend reformorientierter Kommunikation einschließlich des Eingestehens und Bedauerns von Fehlern, andererseits zurückhaltenderer oder gar abwehrender, die Interna der Organisation (wie zB Freistellungen von Leitungspersonen) schützender Kommunikation deutlich.

Die öffentliche Kommunikation, insbesondere seit Herbst 2025, wurde und wird sehr unterschiedlich bewertet. Manche fühlten sich durch die Krisenkommunikation, in der Fehler und Verantwortung eingestanden und große strukturelle Veränderungen als notwendig erachtet wurden, mitgemeint und in ihrer Arbeit delegitimiert, andere in ihrer Kritik und dem Wunsch nach Öffnung endlich ernst genommen und entlastet. Zugeben und Bedauern von Fehlverhalten werden von manchen als verallgemeinernde und damit ungerechtfertigte Selbstdemontierung gesehen. Rechtfertigungen der Organisation sowie Hinweise auf gut funktionierende Strukturen werden wiederum von anderen als rückschrittliches Schönreden und Gefährdung dringlicher Reformen gedeutet. Wichtig ist, in der öffentlichen Kommunikation klar zwischen dem Eingestehen von Missständen und Verbesserungspotenzialen und einer pauschalen Infragestellung der Gesamtleistung von SOS-Kinderdorf Österreich zu unterscheiden. Klargestellt werden muss, dass die überwiegende Mehrheit der Kinder und Jugendlichen bei SOS-Kinderdorf Österreich gut betreut wird, Mitarbeiter*innen wichtige und qualitätvolle sozialpädagogische Arbeit leisten und dies durch das Eingeständnis von Fehlern nicht widerlegt wird.

Ein differenzierter Blick erfordert es, in der öffentlichen Kommunikation auch die positiven Erfahrungen und Beziehungsgestaltungen nicht auszublenden. Pauschale Abwertungen vom „Auslaufmodell Kinderdorffamilie“ werden dem nicht gerecht und negieren die vielfältigen Erfahrungen und positiven Bezüge. Je differenzierter Kommunikation gelingt, desto eher kann sie allen Gegebenheiten gerecht werden. Pauschalisierungen entstehen allerdings nicht nur in der Kommunikation, sondern auch in der selektiven Rezeption bzw. Abwehr unerwünschter, unbequemer Inhalte. So können herausfordernde Tatsachen ausgeblendet oder delegitimiert werden, um sich von vergangenem Unrecht abzugrenzen und die eigene Integrität zu wahren, ohne sich mit möglicher Mitverantwortung auseinandersetzen zu müssen.

⁷ Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*; Horst Schreiber/Wilfried Vyslozil, *Die Dynamiken der frühen Jahre*, Innsbruck-München, 2001.

Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising

Öffentlichkeitsarbeit und Fundraising müssen Kinder und Jugendliche in ihrer Würde, ihren Rechten und ihren konkreten Lebensrealitäten achten. Sie dürfen nicht für Spendenzwecke instrumentalisiert oder auf stereotype Bilder reduziert werden. Die Notwendigkeit der Verwendung von identifizierbaren Bildern von Kindern und Jugendlichen ist grundsätzlich auch aus persönlichkeitsrechtlicher Sicht zu hinterfragen. Vor jeder Veröffentlichung auf der Website, in sozialen Medien, in Briefen oder anderen Aussendungen muss jedenfalls sorgfältig geprüft werden, ob die Darstellung die Würde der abgebildeten Kinder und Jugendlichen wahrt, ihre Lebenssituation angemessen wiedergibt und vor allem von ihnen selbst als passend empfunden wird. Voraussetzung dafür ist, dass Kinder und Jugendliche darüber altersgerecht informiert und ihre Zustimmung eingeholt wird, wenn ihr Bild oder ihre Geschichte für Spendenakquise verwendet wird. Das muss auch jene Kinder umfassen, mit denen weltweit für eine Patenschaft geworben wird. Es braucht in jedem Fall eine alters- und entwicklungsangemessene Information über (mögliche) Folgen einer Veröffentlichung. Zudem muss die Zustimmung zur Verwendung des eigenen Bildes oder der eigenen Geschichte jederzeit widerrufen werden können, weshalb die Veröffentlichung von Fotos (betreuter) Kinder und Jugendlicher grundsätzlich kritisch zu hinterfragen ist, um dem Recht jedes Kindes auf Schutz seiner Privatsphäre gerecht zu werden.

Keinesfalls darf ein Bild gezeichnet werden, das die heile Welt von Kinderdorffamilien vermittelt und ausblendet, dass nicht mehr (nur) „arme Waisenkinder“ betreut werden und der Großteil der Kinder auch nicht mehr in Kinderdorffamilien lebt. Überdies ist das ein Bild, das den tatsächlichen Herausforderungen und Leistungen schon seit langem nicht gerecht wird. Damit wird auch verschwiegen, welche wichtige und notwendige Arbeit mit der sozialpädagogischen Betreuung von Kindern und Jugendlichen in belasteten Lebenslagen geleistet wird.

3. Angebotsformen differenziert betrachten, Übergänge begleiten

Differenzierte Angebotslandschaft mit spezifischen Herausforderungen

Die ursprüngliche SOS-Kinderdorf Idee, eine der konservativen Kleinfamilie ähnliche Betreuungsform zu schaffen und diese in eine größere („Dorf“-)Struktur einzubetten, erfuhr im Laufe der Jahrzehnte einen starken Wandel. Das Modell der Kinderdorffamilie wurde schrittweise professionalisiert und für weiteres Fachpersonal geöffnet. Dokumentationspflichten und die Pflicht zur Aus- und Weiterbildung wurden eingeführt. Zudem wurden auch andere Betreuungsformen eingerichtet und ausgebaut, wie etwa sozialpädagogische Wohngemeinschaften oder betreutes Wohnen. Der Wandel vollzog

sich, ohne dass die Änderungen von der breiten Öffentlichkeit wahrgenommen worden wären.

Die verschiedenen Angebote werden unterschiedlich bewertet. In Kinderdorffamilien wird von manchen die Bindungsstabilität als Vorteil gesehen. Andere beanstanden mangelnde Professionalität und kritisieren Abschottungstendenzen, die eine formale Überprüfbarkeit dieser Betreuung erschweren. Kinderdorffamilien und Wohngemeinschaften bestehen heute parallel; es werden jedoch immer weniger Kinder und Jugendliche in Kinderdorffamilien betreut. Von Heranwachsenden können sozialpädagogische Wohngruppen stärker formalisiert und entfremdet erlebt werden. Teamdynamiken und Schichtdienste können zu einer Verantwortungsdiffusion führen, eine hohe Fluktuation erschwert den Aufbau und den Erhalt von Beziehungen. Die Arbeitsbedingungen (Schichtbetrieb, Dienstpläne) stehen in einem Spannungsverhältnis zur Beziehungsgestaltung (Verlässlichkeit, Kontinuität, emotionale Verfügbarkeit). Der Widerspruch lässt sich nicht auflösen, er kann jedoch über ausreichende personelle Ressourcen und eine Reflexion der Beziehungsgestaltung entschärft werden.

Die Kinderdorffamilie als eine Art „professionalisierte Pflegeelternschaft“ ist näher am Familienalltag und ermöglicht stabilere Beziehungen. Zu berücksichtigen ist, dass bei Kinderdorffamilien Grenzen von Privatheit und Arbeit verschwimmen und der Arbeitsplatz ein Stück weit zum geteilten Lebensraum wird. Zugleich kann die familiäre Nähe und die Exklusivität von Beziehungen den Loyalitätsdruck für die Heranwachsenden erhöhen oder Gewalt und Grenzverletzungen als familiäre Dynamiken normalisieren. Gewalt kann dadurch länger unentdeckt bleiben. Ohne ausreichende Unterstützung kann zudem Überlastung entstehen. Wichtig ist, die Betreuungsformen nicht gegeneinander auszuspielen, sondern die jeweiligen Besonderheiten unter dem Blickwinkel des Kinderschutzes zu bewerten wie auch die professionellen Anforderungen, die damit verbunden sind.

Eine weitere Form der Hilfe bildet die indizierte Prävention, die darauf abzielt, Familien frühzeitig zu stabilisieren und eine außerfamiliäre Unterbringung möglichst zu vermeiden. SOS-Kinderdorf Österreich verfolgt diesen Ansatz unter anderem mit der Mobilien Familienarbeit, bei der Eltern, Familienangehörige und Kinder in belasteten Lebenssituationen zu Hause begleitet und unterstützt werden, damit sie ihren Alltag langfristig wieder eigenständig bewältigen können. Hinzu kommt das Angebot des Eltern-Kind-Wohnens, bei dem Eltern zeitlich befristet in Wohnungen auf dem Gelände oder im Umfeld eines Kinderdorfs leben und von Fachkräften intensiv betreut bzw begleitet werden. Beide Angebote setzen auf eine enge Zusammenarbeit mit den Eltern bzw Familienangehörigen, die als Expert*innen ihrer eigenen Lebenssituation verstanden und aktiv in die Hilfeplanung einbezogen werden. Demgegenüber stehen sie in dieser Zeit unter ständiger Beobachtung und Bewertung und müssen Anforderungen entsprechen, deren Nichterfüllung letztlich in eine außerfamiliäre Unterbringung des Kindes münden

kann. Für Eltern wie für Mitarbeiter*innen entsteht daraus ein Spannungsverhältnis zwischen Hilfe und Kontrolle, wenn dieselben Personen, die begleiten und unterstützen, auch darüber bestimmen, ob das Kind in der Familie bleiben kann. Entscheidend ist, diesen grundlegenden Konflikt anzuerkennen und die Zusammenarbeit nicht zur Bewährungsprobe werden zu lassen.

Beim Übergang in die Selbstständigkeit fehlt Care-Leaver*innen häufig eine Bezugsperson, an die sie sich nach Beendigung der Betreuung wenden können. Gerade solche Bezugspersonen können auch über die unmittelbare Übergangsphase hinaus ein wichtiger Anker im weiteren Leben sein. Auch wenn es in den Bundesländern interne "Care Leaver Anlaufstellen" gibt – von SOS-Kinderdorf Österreich bundesweit eingerichtete, jedoch hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Ressourcen sich unterscheidende Anlaufstellen für ehemals betreute Personen –, ist ein solches Angebot nicht mit einer gewachsenen, persönlichen Beziehung vergleichbar, wie sie etwa zu einer Kinderdorffamilie bestehen kann. Auch in anderen Betreuungsformen besteht ein Bedarf an einer stabilen Beziehung, die die Beendigung des Betreuungsverhältnisses überdauert.

Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, die unbegleitet nach Österreich geflüchtet sind („UMF-Einrichtungen“), werden häufig nicht nach denselben Standards geführt wie Einrichtungen für andere Minderjährige.⁸ Größere Gruppengrößen treffen auf weniger Ressourcen, vielfach besteht aufgrund der Fluchterfahrung ein hoher psychosozialer Unterstützungsbedarf. Die strukturelle Schlechterstellung im Rahmen von Unterstützungsangeboten für Geflüchtete war auch bei einem Besuch in einem SOS-Kinderdorf ersichtlich. Die Benachteiligung oder Besserstellung ist auch für Kinder und Jugendliche im direkten Vergleich unterschiedlicher Angebote in unmittelbarer Nachbarschaft konkret und im Alltag erfahrbar.

Die Auswahl einer bestimmten Betreuungsform darf nicht von finanziellen Überlegungen oder Kapazitätsfragen abhängig sein. Vielmehr muss gemeinsam mit dem Kind und dem Herkunftssystem eine passende Betreuungsform gefunden werden. Ein regelmäßiger und strukturierter Austausch zwischen den Standorten nicht nur auf Leitungsebene, sondern mit Mitarbeiter*innen an der Basis, mit Psycholog*innen oder (regionalen) Qualitätsmanager*innen, um von best practices zu lernen, kann zu Verbesserungen beitragen.

⁸ Volksanwaltschaft, *Bericht 2025 an den Nationalrat und an den Bundesrat. Präventive Menschenrechtskontrolle*, Wien, 2026, S. 114 ff, https://volksanwaltschaft.gv.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Berichte/NR/PB-49-Pr%C3%A4ventiv_2025_bf.pdf [zuletzt aufgerufen am 21.06.2026].

Strukturierte Übergangsbegleitungen bei Betreuungswechsel

Mehrfache Veränderungen in Betreuungsverläufen sind für viele Kinder und Jugendliche in Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe keine Seltenheit. Für junge Menschen, deren Biografie häufig bereits durch Beziehungsabbrüche geprägt ist, können solche Brüche in der Betreuungsbiografie jedoch eine besonders einschneidende Erfahrung sein. Wechsel in oder zwischen Betreuungssettings aufgrund von Krisen- oder Gefährdungssituationen benötigen ebenso fachlich begleitete Übergänge wie jene, die planbar und organisatorisch begründet sind, etwa wenn eine Kinderdorffamilie aufgrund einer Pensionierung aufgelöst wird. Auch wenn Kinderdorffamilien als Angebotsform sukzessive aufgelöst und in sozialpädagogische Wohngruppen überführt werden, müssen diese Übergangsprozesse fachlich fundiert begleitet werden. Wie bei anderen Betreuungswechseln soll der Umstieg mit ausreichend Vorlaufzeit geplant werden und die Kinder müssen einbezogen werden. Wesentliche Bindungen sind zu berücksichtigen und Veränderungen auf ein „Höchstmaß an Beziehungskontinuität“ auszurichten, wie es auch die FICE Qualitätsstandards festhalten.⁹ Das schließt mit ein, dass Bezugspersonen den Übergang begleiten und Kontaktmodalitäten vorab zu klären sind. Zugleich darf die Ausrichtung an Beziehungskontinuität nicht dazu führen, dass problematische Entwicklungen oder Gefährdungen zu lange hingenommen oder übersehen werden.

Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass der Wechsel von Kinderdorffamilien in sozialpädagogische Wohnformen für Heranwachsende auch mit einer tiefgreifenden Neugestaltung des Alltags einhergehen kann, der distanzierter und formalisierter erlebt werden kann und in dem das Verhältnis von Nähe und Distanz in der Beziehungsgestaltung neu bestimmt werden muss. Wird eine ehemalige Kinderdorfmutter mit von ihr betreuten Heranwachsenden Teil eines neuen Settings, darf eine enge Beziehung nicht nachträglich problematisiert und delegitimiert werden. Zugleich ist es wichtig, die Rollen in der neuen Situation nachvollziehbar zu klären. Dafür braucht es ausreichend Zeit, um das Beziehungsverhältnis in eine neue Form zu überführen.

4. Ergänzende Formen der Aufarbeitung und Bearbeitung von Gewalt

Verschiedene Zugänge der Auf- und Bearbeitung berücksichtigen

Werden Machtmissbrauch und Gewalt bekannt, stehen grundsätzlich mehrere Verfahrenswege offen: etwa die organisationsinterne Fallbearbeitung, die systematische

⁹ FICE Austria, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*, Wien, 2019, S.186 https://www.fice.at/files/ugd/b9f7fe_5a21f0cdfaee45a1815cc0d875bdb1ff.pdf [zuletzt aufgerufen am 23.06.2026].

und übergreifende Fallreflexion (Vorfalldokumentation) als Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung, Sonderuntersuchungen zur Klärung von Verantwortlichkeiten und Entschädigungsverfahren zur Anerkennung und Wiedergutmachung erlittenen Leids. Sie verfolgen unterschiedliche Ziele und sind mit unterschiedlichen Anforderungen verbunden. Interne Meldeverfahren und ein Qualitätsmanagement werden typischerweise im Auftrag und im Interesse der Organisation tätig. Ein unabhängiges Entschädigungsverfahren arbeitet betroffenenzentriert und ist von Gerechtigkeitserwägungen bestimmt. Für SOS-Kinderdorf Österreich ist es unerlässlich, klare und ineinandergreifende Verfahrenswege der Bearbeitung und Aufarbeitung von Vorfällen zu etablieren, die strukturelle Interessenkonflikte berücksichtigen. Das macht es notwendig, für bestimmte Fragen oder Fallkonstellationen Stellen zu etablieren, in denen die Unparteilichkeit institutionell abgesichert ist. Eine Betroffenenbeteiligung kann die Qualität und Glaubwürdigkeit einer Be- und Aufarbeitung stärken, etwa über die Installierung von Gremien, die bei der Beantwortung wichtiger Fragen, bei der Ausarbeitung interner Beteiligungsformate oder Schutzkonzepte unterstützen können.¹⁰

Interne Fallbearbeitung: Verfahrenswege müssen für alle Beteiligten einfach und klar nachvollziehbar sein. Sie müssen zwischen unterschiedlichen Konstellationen differenzieren: Verfahren, die Gewalt und Grenzverletzungen zwischen Kindern und Jugendlichen bearbeiten, sind anders zu gestalten als jene, bei denen Gewalt und Grenzverletzungen von Mitarbeiter*innen gegenüber betreuten Heranwachsenden im Raum stehen. Nicht zu vergessen sind auch Verfahren, in denen es um Gewalt und Grenzverletzungen geht, die von betreuten Kindern und Jugendlichen gegenüber dem Betreuungspersonal begangen werden. Verantwortung und Konsequenzen sind differenziert zu klären: Es macht einen Unterschied, ob Gewalt und Grenzverletzungen bewusst passieren oder aus Unachtsamkeit; fachliche Fehlentscheidungen sind anders zu bewerten als grundsätzliche Fehlhaltungen. Und nicht zuletzt sind die Wahrnehmungen von Heranwachsenden einzubeziehen, wenn es darum geht, die Schwere der Gewalt zu bewerten, an die bestimmte Meldepflichten und Konsequenzen anknüpfen. Auch subtilere Grenzverletzungen können schwerwiegend belasten und dürfen nicht übersehen werden.

Systematische Fallreflexion und Vorfalldokumentation ist für den Kinderschutz zentral und als regulärer Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung zu verankern. Sie darf nicht auf der Ebene von Strukturdaten stehenbleiben, sondern muss Fragen der Prozessqualität einschließen, etwa wie Entscheidungen getroffen, Konflikte bearbeitet werden oder Machtverhältnisse gestaltet sind. Vorfälle dürfen nicht nur als Einzelfälle

¹⁰ Unabhängige Kommission des Bundes zur Aufarbeitung sexuellen Missbrauchs, *Standards der Betroffenenbeteiligung im Kontext institutioneller Aufarbeitung sexualisierter Gewalt*, Berlin 2025, https://www.aufarbeitungskommission.de/wp-content/uploads/Standards-Betroffenenbeteiligung-Aufarbeitung-Institutionen_2025.pdf [zuletzt aufgerufen am 21.06.2026].

behandelt werden, wie im Umgang mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner sichtbar wurde. Entscheidend ist es, Muster zu identifizieren, um auch strukturelles Versagen oder Risikokonstellationen sichtbar zu machen. Meldesysteme (etwa Whistleblowing Plattformen) sind damit zu verknüpfen. Wichtig ist, Erkenntnisse und Hinweise aus einem Vorfallmonitoring in Lernprozesse zu übersetzen, die in die Praxis rückgebunden werden.

In *Entschädigungs- oder Opferschutzverfahren* stehen die materielle oder symbolische Anerkennung und die Wiedergutmachung erlittenen Unrechts im Vordergrund. Um Interessenkonflikten vorzubeugen, ist die Unabhängigkeit dieser Einrichtungen zentral. Die Koordinationsstelle, die relevante Informationen für die Verfahren zur Verfügung stellt, soll vom Verfahren weitgehend entkoppelt werden. Entscheidungen über abgelehnte oder zugesprochene Zuwendungen soll die Opferschutzkommission selbst kommunizieren.

Verknüpfung von interner und externer Aufarbeitung und Fallbearbeitung

Ob und wie Informationen weitergeleitet und Verfahren verknüpft werden und ineinandergreifen, hängt von der Gefährdungslage und der zeitlichen Dimension ab. Es macht einen Unterschied, ob die beschuldigte Person verstorben ist oder aktiv Dienst versieht. Bei Kindeswohlgefährdung ist eine Informationsweitergabe in jedem Fall zwingend geboten. Sind aktive Mitarbeiter*innen in Entschädigungsverfahren involviert, ist die Trägerorganisation in jedem Fall zu informieren und rechtliche Schritte sind unverzüglich zu prüfen. Interne Fallbearbeitungen müssen im Sinne einer Qualitätssicherung und -entwicklung einer systematischen Fallreflexion und Monitoring zugeführt werden. Gewinnt die Organisation durch die Fallbearbeitung Erkenntnisse, die einen Entschädigungsanspruch stützen, sind Betroffene proaktiv darüber zu informieren.

Opferschutzverfahren müssen aufgrund fundamentaler Interessenkonflikte von der Organisation entkoppelt sein, auch wenn es interne Stellen braucht, die relevante Informationen für die Verfahren recherchieren und übermitteln. Es besteht ansonsten das Risiko, dass Erkenntnisse aus Entschädigungsverfahren dazu genutzt werden, die eigene Verantwortung herunterzuspielen. Opferschutzverfahren mit einem systemischen Monitoring zu verknüpfen, indem aggregierte und anonymisierte Daten analysiert werden, kann strukturelle Risikokonstellationen sichtbar machen. Zugleich muss sichergestellt sein, dass die Verschwiegenheit gewahrt bleibt. Eine Weitergabe (auch) anonymisierter Daten muss in jedem Fall offengelegt werden und klar geregelt sein. Sie darf nur mit Zweckbindung und im Rahmen eng definierter Anwendungen erfolgen. Fälle, in denen die Verschwiegenheit durchbrochen werden muss, sind zu definieren und transparent offenzulegen. Eine Auseinandersetzung und Klärung der Verschwiegenheitspflichten und des Vertraulichkeitsanspruchs auf allen Ebenen der

Organisation ist daher zu empfehlen, damit ein den jeweiligen Umständen angemessener Umgang gefunden werden kann. Der organisationsinterne Umgang mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner muss bei diesen Überlegungen als Negativbeispiel berücksichtigt werden. Nur über eine sinnvolle Verknüpfung von in Verfahren zerstreutem Wissen lassen sich wiederkehrende Vorfälle als Muster erkennen und lässt sich ihre Einordnung als isolierte Einzelfälle verhindern.

Für SOS-Kinderdorf Österreich und das angegliederte Opferschutzverfahren ergibt sich daraus die Empfehlung, komplementäre Formen der Aufarbeitung und Fallbearbeitung zu installieren: Verfahren, in denen Informationsflüsse und Zuständigkeiten klar definiert sind, Interessenkonflikte berücksichtigt werden, Unabhängigkeit nicht gefährdet, aber organisationales Lernen im Sinne des Kinderschutzes ermöglicht wird.

Umgang bei Verdacht von Machtmissbrauch, Gewalt und Kindeswohlgefährdung

Werden Vorfälle von Gewalt, Grenzverletzungen oder Machtmissbrauch bekannt, müssen Verdachtsmomente geklärt, mitunter Schutzmaßnahmen ergriffen, (arbeitsrechtliche) Konsequenzen gezogen werden und Meldungen an Behörden erfolgen. Klare Verfahrenswege sind auch für jene Konstellationen auszuarbeiten, in denen Kinder und Jugendliche (wiederholt) Gewalt gegen sich selbst oder andere ausüben. Sollte die Sicherheit von Heranwachsenden oder Mitarbeiter*innen nicht (mehr) ausreichend gewährleistet werden können, kann dies einen Betreuungswechsel begründen. In jedem Fall benötigt es auch nach Eskalationen und akuten Gefährdungslagen eine strukturierte und transparente Übergangsbegleitung für Kinder und Jugendliche in Betreuung. Die Gründe und der Ablauf müssen auch gegenüber den Kindern und Jugendlichen altersgerecht und nachvollziehbar vermittelt werden, die in Betreuung verbleiben. Eine respektvolle und angemessene Verabschiedung relativiert kein geschehenes Unrecht. Vielmehr ermöglicht sie Heranwachsenden, die Betreuung in einem klaren und würdevollen Rahmen abzuschließen und den Übergang in ein neues Setting besser zu bewältigen.

In jenen Fällen, in denen betreute Heranwachsende Betreuer*innen beschuldigen, muss die Organisation mehrere Ebenen zugleich im Blick behalten. Sie ist verantwortlich für das Kindeswohl, zugleich Arbeitgeberin der beschuldigten Person und in bestimmten Fällen meldepflichtig gegenüber externen Instanzen (etwa der Kinder- und Jugendhilfe, bei schwerwiegenden Vorfällen kann für gewisse Berufsgruppen eine Anzeigepflicht bestehen). Verfahrenswege und Meldemechanismen müssen diese drei Ebenen berücksichtigen und klar nachvollziehbar sein. Besteht der Verdacht einer Kindeswohlgefährdung, kann im Sinne des Kinderschutzes auch eine Dienstfreistellung oder Versetzung notwendig sein. Dadurch entstandenen Betreuungsempfängern muss unmittelbar durch externe Unterstützung begegnet werden, um zu verhindern, dass Personal überlastet wird und Heranwachsende nicht mehr angemessen betreut werden

können. Hat das Team Betreuungslücken selbst zu tragen, kann sich das auch negativ auf die Bereitschaft auswirken, Verdachtsmomente anzusprechen und der zuständigen Stelle zu melden.

Beschuldigungen von Kindern und Jugendlichen gegenüber anderen Heranwachsenden oder Betreuungspersonal sind in jedem Fall ernst zu nehmen; entsprechende Meldepflichten und Verfahrenswege sind einzuhalten. Das umfasst auch jene Verdachtsmeldungen Heranwachsender gegenüber dem Betreuungspersonal, bei denen fachlich nachvollziehbare Einschätzungen vorliegen, die Beschuldigungen mit Bindungs- und Beziehungsdynamiken in Zusammenhang bringen. Damit ist nicht gesagt, dass Beschuldigungen bewusst „falsch“ sind, sondern dass sich darin etwa eine Auseinandersetzung mit Machtasymmetrien spiegelt oder eine Projektion interner Belastungen. Auch bei diesen fachlichen Einordnungen bleibt es wichtig, entsprechende Verfahrenswege einzuhalten und jede Anschuldigung ernst zu nehmen. So darf eine als „Reinszenierung“ eingeordnete Erzählung nicht dazu führen, dass rasches Handeln und eine Anzeige zunächst unterbleiben. Zugleich ist zu beachten, dass Betreuer*innen dadurch erheblich psychisch belastet werden können und Beschuldigungen als existenziell bedrohlich erfahren werden. Insbesondere aufgrund der Machtasymmetrie in stationären Betreuungssettings und der Gefahr, dass Gewalt und Grenzverletzungen übersehen oder – etwa mit Verweis auf psychische Erkrankungen oder Belastungen – delegitimiert werden, wäre eine vorschnelle Einordnung als „unbegründet“ fatal.

Transparenz und Rehabilitation: Wichtig ist, dass Verfahrenswege nicht nur als Aufklärungsinstrument aufgefasst werden, das mit arbeitsrechtlichen (Kündigung) oder strafrechtlichen Konsequenzen (Anzeige, Verurteilung) verknüpft sein kann. Verfahrenswege müssen bei Vorwürfen, die sich nicht bestätigen lassen, auch Prozesse der Rehabilitation festlegen, die nach Aufhebung einer Freistellung ein Zurückkommen in das sozialpädagogische Setting ermöglichen. Auch Grenzen der Rehabilitation sind zu überlegen. Zentral ist in jedem Fall eine transparente Kommunikation über den Stand und Abschluss des Verfahrens, die sich nicht auf unmittelbar Beteiligte beschränken darf. Die Gespräche mit Mitarbeiter*innen und betreuten Personen haben gezeigt, dass Informationsdefizite tiefgreifende Konsequenzen haben können. Der Wegfall relevanter Bezugspersonen kann Kinder und Jugendliche extrem belasten. Können oder dürfen die sich für sie daraus ergebenden Fragen nicht beantwortet werden, können sie im schlimmsten Fall das Ausscheiden ohne ausreichende Erklärung als von ihnen verschuldet wahrnehmen. Auch auf Ebene der Mitarbeiter*innen können (temporäre) Freistellungen von Kolleg*innen oder Leitungspersonen Unsicherheiten auslösen, vor allem, wenn die Gründe unklar bleiben.

Über den Stand und das Ende der Verfahren transparent zu kommunizieren, ist damit unerlässlich. Ohne klare oder durch nur fragmentarische Kommunikation werden Lücken mit eigenen spekulativen Annahmen aufgefüllt. Sollte sich ein Verdacht als

unbegründet erweisen, können Mutmaßungen zu Vorverurteilungen führen, die ein Zurückkommen erschweren. Dadurch kann auch das Vertrauen in die sorgfältige Aufarbeitung untergraben werden. Und fehlt dieses Vertrauen in Verfahren, die Vorfälle klären sollen, besteht die Gefahr, dass sie nicht in Anspruch genommen werden. Einer transparenten Kommunikation sind jedoch Grenzen gesetzt, die genauso deutlich zu machen sind. Offenlegungen können den Erfolg von Verfahren gefährden und Datenschutzrechte von Beteiligten verletzen. Es bestehen darüber hinaus arbeitsrechtliche Fürsorgepflichten. Vorverurteilungen sind zu vermeiden; Rufschädigungen können die berufliche Existenz gefährden. Den widersprüchlichen Anforderungen zu genügen, ist eine Herausforderung. Notwendig ist jedenfalls, Klarheit in Bezug auf den Verfahrensprozess zu schaffen und gerade wegen oder trotz bestehender Dilemmata die Entscheidungswege offenzulegen.

Berufsrisiko normalisieren, Handlungssicherheit generieren: Zugleich muss die Tatsache enttabuisiert und normalisiert werden, dass der Verdacht möglicher Grenzverletzungen ein Berufsrisiko sozialpädagogischer Beziehungsarbeit ist. Entsprechende Verfahren müssen als notwendiger Prozess zur Klärung verstanden werden. Auch Freistellungen als (vorläufige) Schutzmaßnahme dürfen weder als Sanktionierung noch als persönliche Diskreditierung gewertet werden. Parallel dazu muss mit der vielfach geäußerten Unsicherheit offen umgegangen werden, wie Konflikte und sich zuspitzende Situationen "richtig" bewältigt werden. Die mediale Skandalisierung von Missständen bei SOS-Kinderdorf Österreich, durch die viele ihre Arbeit unter Pauschalverdacht gestellt sahen, hat diese Unsicherheit möglicherweise noch verstärkt. Die sozialpädagogische Beziehungsgestaltung kann dabei von der Sorge geprägt sein, „Fehler“ zu machen oder ungerechtfertigten Vorwürfen ausgesetzt zu werden. Klare Rahmenbedingungen und Verfahrenswege bei Verdachtsfällen mit der Möglichkeit einer Wiedereingliederung in sozialpädagogische Settings, aber auch Weiterbildungen und Teamreflexionen zum Thema sind absolut notwendig. Denn Sicherheit für Kinder und Jugendliche setzt professionelle Handlungssicherheit voraus. Zugleich kann sich dadurch die Bereitschaft erhöhen, Grenzverletzungen offenzulegen.

5. Strukturelle Voraussetzungen und kulturelle Umsetzungen zusammendenken

Kinderschutz entsteht weder durch Abschottung noch durch reine Kontrolle. Notwendig ist vielmehr eine entsprechende Haltung und eine breite Beteiligungskultur als selbstverständlicher Teil der sozialpädagogischen Praxis. Um Kinder und Jugendliche zu stärken und nicht nur zu schützen, müssen sie alters- und entwicklungsangemessen über ihre Rechte aufgeklärt werden, um diese im Alltag aktiv einfordern zu können. Dazu zählt auch das Wissen um niederschwellige Feedback- und Beschwerdemöglichkeiten, für die auch anonyme Wege und externe Stellen zur Verfügung stehen müssen.

Wesentlich sind regelmäßige Mitbestimmungs- und Beteiligungsformate, in denen Machtdynamiken reflektiert werden, um weder Machtasymmetrien und Gefühle der Ohnmacht auf Seiten der Kinder und Jugendlichen zu verstärken noch zur lästigen Pflichtübung zu werden. Die Formate müssen daher an der Lebenswelt von Heranwachsenden ausgerichtet sein, um sie als Erfahrungsraum für Selbstwirksamkeit nützen zu können.

Das Einbeziehen der Erfahrungen von ehemaligen und aktuell betreuten Kindern und Jugendlichen ist ein wesentlicher Beitrag zur qualitativen Weiterentwicklung des Kinderschutzes. Im Sinne der UN-Kinderrechtskonvention geht es dabei nicht nur um den Schutz vor Gefährdung, sondern auch darum, Kinder und Jugendliche in allen sie betreffenden Angelegenheiten ernsthaft einzubeziehen. Bereits erprobte Beteiligungsformen wie Austauschrunden, WG- oder Dorfsprecher:innen, aber auch Kinderbeiräte und der Kinder- und Jugendrat sollten daher verbindlich implementiert und laufend gefördert werden. Anknüpfungspunkte zeigen sich bei SOS-Kinderdorf e.V. Deutschland,¹¹ wo sich in vielen Einrichtungen Gremien in Form von Gruppenvertretungen, Heimräten oder Kinder- und Jugendparlamenten fest etabliert haben. Eine besondere Rolle kommt dabei dem Kinder- und Jugendrat zu, der aus über 50 Mitgliedern besteht, die in SOS-Einrichtungen in ganz Deutschland betreut werden oder wurden, und die Anliegen von Kindern und Jugendlichen sowohl vereinsintern als auch auf politischer Ebene einbringt.

Reflexionsformate und externe Meldewege, um Offenlegung zu fördern

Grenzverletzungen gegenüber Heranwachsenden in stationären Betreuungssettings entstehen häufig in einem Klima, in dem kritisches Nachfragen und das Besprechen von Unsicherheiten keinen Platz haben, etwa weil negative Reaktionen befürchtet werden oder Loyalitätskonflikte bestehen. Dadurch können Gewalt, Grenzverletzungen und Machtmissbrauch lange unbemerkt bleiben oder nicht konsequent bearbeitet werden. Schwerwiegend ist auch zu werten, wenn die Offenlegung von Missständen auf Leitungsebene relativiert oder ignoriert wird oder folgenlos bleibt. Auch bei SOS-Kinderdorf Österreich wurden diese Dynamiken in Gesprächen mit Mitarbeiter*innen, aber auch mit Kindern und Jugendlichen deutlich. Schweigen aus Angst oder Sprechen ohne Konsequenz beruhen auf Machtasymmetrien, die den Kinderschutz gefährden. Es müssen daher gezielt Gegenstrukturen gestärkt oder ausgebaut werden, und zwar in mehrere Richtungen:

Einerseits sind *Austausch- und Reflexionsformate* notwendig, in denen Unsicherheiten im sozialpädagogischen Alltag besprochen werden können, ohne dass, jedenfalls nicht

¹¹ SOS Kinderdorf e.V., SOSkompakt. Praxiswissen zur Beteiligung in der Heimerziehung, 2024 München, S. 32 <https://www.sos-kinderdorf.de/service/download/Mitsprechen%2C%20mitbestimmen%2C%20mitgestalten%20?id=187910> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

immer, Leitungspersonen anwesend sind. Professionelle Haltungen und Handlungssicherheit werden nicht nur durch Aus- oder Weiterbildungen erworben, sondern entstehen in der kontinuierlichen Reflexion beruflicher Praxis und im fachlichen Austausch. Empfohlen wird daher, Formate wie Team- und Fallsupervision, externe Fallberatungen und einrichtungsübergreifenden Fachaustausch nicht als Zusatzleistung, sondern als verbindlichen Bestandteil in der Organisation zu verankern. Wesentlich ist, dass diese Formate das Benennen von Unsicherheiten, Überforderung, aber auch von Fehlverhalten ermöglichen. Das fördert eine offene Teamkultur, die das Offenlegen von Missständen erleichtert.

Zugleich wird die *Bedeutung externer Instanzen und unabhängiger Meldewege* für Mitarbeiter*innen sichtbar. Verfahrenswege müssen sicherstellen, dass Macht dezentralisiert wird und wesentliche Informationen nicht in der Leitungsebene „versanden“. Damit solche Verfahrenswege und Ansprechpersonen auch tatsächlich genutzt werden, braucht es jedoch Klarheit und Vertrauen. Einige Mitarbeiter*innen zögern, die Whistleblowing Plattform zu nutzen, weil sie befürchten, dass Anonymität nicht gewährleistet ist und eine Meldung für sie negative Konsequenzen hat. Der *Betriebsrat* ist in stationären Betreuungskontexten nicht nur als arbeitsrechtliche Interessenvertretung, sondern auch als wichtiger Hinweisgeber für strukturelle Missstände und Machtasymmetrien ernst zu nehmen. Die Qualität sozialpädagogischer Arbeit hängt wesentlich von zumutbaren und stabilen Arbeitsbedingungen ab.

Und nicht zuletzt ist die *partizipative Einbindung von Betreuer*innen in Entscheidungsprozesse*, die den sozialpädagogischen Alltag betreffen, für funktionierenden Kinderschutz zwingend notwendig. Sonst tragen Betreuer*innen im Alltag die Konsequenzen von Entscheidungen, die sie wenig beeinflussen können. Auch Entscheidungen auf Leitungsebene müssen begründet werden. In jedem Fall sind eine transparente Kommunikation und fachlicher Austausch wichtig, um einem Informationsgefälle entgegenzuwirken, das die Machtasymmetrie zementiert. Das Team kann Entscheidungen sonst weder bewerten, noch hinterfragen, noch betreuten Heranwachsenden erklären.

Informationstransfer und Transparenz als Querschnittsaufgabe

Wiederkehrendes Thema ist die mangelhafte Weitergabe von Wissen und Informationen in allen Organisationsebenen: Sie zeigt sich als struktureller Bruch zwischen Zentrale und Standorten und als hierarchischer Bruch innerhalb der Standorte zwischen Leitungsebene und Teams. Viele Mitarbeiter*innen sehen als Grund auch häufige personelle Übergänge und Wechsel. Die Brüche werden dadurch verstärkt, dass für einige Mitarbeiter*innen (auch die eigene) Zuständigkeit und Rolle in der Organisation nicht klar definiert und nachvollziehbar ist. Der Grund liegt nicht nur im Wachstum der

Organisation, sondern auch in den wiederkehrenden Organisationsentwicklungsprozessen und Umstrukturierungen, die neue Bereiche, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten schaffen, mitunter bevor sich bisherige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten überhaupt festigen konnten. Die aktuelle Krisensituation hat diese Dynamik wohl weiter beschleunigt. Das schafft Unklarheiten, wer bei Gefährdungshinweisen was zu tun hat, wer informiert werden muss, wer (welche) Entscheidungen trifft und wie die Organisation insgesamt daraus lernen kann. Sie führen zu einer Verantwortungsdiffusion, die den Kinderschutz gefährden kann.

Good Governance mit sozialpädagogischer Ausrichtung

Das SOS Kinderdorf war historisch eine familiär-patriarchale und stark hierarchisch geprägte Organisation. In der langen Organisationsgeschichte wurden schrittweise die Governance-Strukturen professionalisiert. Zugleich zeigt sich im Umgang mit Missständen, dass persönliche Loyalitäten, Abhängigkeiten und Netzwerke (nicht nur) auf höchster Ebene die Wahrnehmung, Offenlegung und Bearbeitung von Missständen strukturell erschweren. Daran knüpfen sich grundlegende Governance-Fragen, um Machtkonzentration entgegenzuwirken und wirksame Kontrollmechanismen und eine sinnvolle Gewaltenteilung einzurichten. Diese sind an anerkannten Standards wie dem Österreichischen NPO-Governance-Kodex 2026 auszurichten und müssen *“aus rechtlicher Sicht und aus Perspektive eines verantwortungsvollen Managements”*¹² klar erkennbar machen, welche Aufgaben welche Organe übernehmen und welche Regeln eingehalten werden sollen. Reflexionsräume, Entscheidungen im 4-Augen-Prinzip oder in kollegialer Form in Gremien, Rotationsprinzipien und Einschränkung der Funktionsdauer bei Kontroll- und Aufsichtsverantwortung oder Entscheidungen mit Rückbindung an einen zu installierenden Fachbeirat, sind Instrumente zur Begrenzung von Macht und zur Sicherung von Fachlichkeit. Ein beteiligungsorientierter Führungsstil, der die fachliche Kompetenz der Regionen zusammenführt und Mitgestaltung auf allen Ebenen fördert, ist notwendig. Zugleich benötigt es eine Klärung von Rollen und Zuständigkeiten, von Kontrolle und Rechenschaft, die mit einer strategischen Zielausrichtung verbunden sein muss. Wichtig ist, bei der Ausarbeitung langfristiger organisationsstrategischer Ziele die sozialpädagogische Verantwortung in den Mittelpunkt zu stellen und die Kernaufgaben der Organisation zu definieren. Für die Umsetzung strategischer Ziele braucht es ein laufendes Monitoring, um Veränderungen und Zielerreichung zu dokumentieren.

Zu entscheiden ist, wie eine Organisation gerade in Zeiten der Krisenbewältigung von kurzfristig orientierten zu nachhaltigen, langfristig ausgerichteten Strategien übergehen

¹² Christian Grünhaus/Susanne Kalss/Florentine Maier/Michael Meyer, *Österreichischer NPO-Governance-Kodex*, Wien, 2023, S. 1, https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/cc/npocompetence/Österreichischer_NPO-Governance-Kodex_20240506.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

kann. Das neue Organigramm muss im Leitungsgremium im Detail, insbesondere in den wesentlichen Verbindungsstrukturen, sorgfältig ausgestaltet, mit Leben erfüllt, intern kommuniziert und im Sinne der Transparenz auf der Website veröffentlicht werden. Die sozialpädagogische Ausrichtung von Kompetenzen und Programmen in der Zentrale muss wieder gestärkt werden. Dringend notwendig ist die Etablierung einer mehrfachen lebendigen Verbindung zwischen zentralen Funktionen und der Praxis an den Standorten. Das soll von Personalagenden, über Kinderschutz und Qualitätssicherung bis zur sozialpädagogischen Arbeit an den Standorten reichen. Durch die derzeitige Reduktion auf eine einzige Geschäftsleitung als Verbindung zwischen Geschäftsführung und Standortleitungen entsteht ein Flaschenhals, der ein funktionierendes Ineinandergreifen von Zentrale und Standorten gefährden kann. Die in den letzten eineinhalb Jahren begonnene Stärkung von Austausch-, Lern und Entscheidungsformaten unter den Standortleitungen soll fortgesetzt und gestärkt werden. Strukturierter Austausch unter Führungskräften gleicher Ebene (Peer-Leadership oder kollegiale Führung) kann ergänzend zu klassischen Hierarchien und Kontrollen eingeführt werden, um im Sinne der Qualitätssicherung eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung zu fördern. Die Einrichtung von regelmäßigen Reflexionsräumen auf allen Ebenen fördert den kollegialen Austausch und Perspektivenwechsel.

„Sozialpädagogisches Controlling“ als Qualitätssicherung

Ein gutes Qualitätsmanagement sichert Prozesse und Abläufe, es schafft Verbindlichkeit und Transparenz. Häufige Umstrukturierungen haben bei SOS-Kinderdorf dazu geführt, dass es über einen längeren Zeitraum kein funktionierendes Qualitätsmanagement gab. Wo keine verbindlichen Strukturen bestehen, sind Entscheidungen nicht nachvollziehbar, Zuständigkeiten verschwimmen und Verantwortung kann nicht klar zugewiesen werden. Das betrifft nicht nur organisatorische Abläufe in der Verwaltung, sondern wirkt sich auch auf die sozialpädagogische Praxis aus. Qualitätsmanagement muss sich nach anerkannten fachlichen Standards richten, wie den FICE Qualitätsstandards, ohne auf der Ebene formaler Verfahren stehenzubleiben. Vielmehr braucht es eine kontinuierliche, kriteriengeleitete Reflexion sozialpädagogischer Praxis und Haltungen, in der die Rechte und Sichtweisen von Kindern und Jugendlichen angemessen berücksichtigt sind. Nur so bleibt Qualitätssicherung nicht auf Strukturdaten beschränkt (etwa Personalschlüssel, Fluktuation, Dokumentationen und Konzepte), sondern bezieht die Prozessqualität mit ein, etwa *wie* Entscheidungen getroffen, Konflikte bearbeitet oder Machtverhältnisse gestaltet sind. Selbst- und Fremdevaluierungen sind als Reflexionsinstrument konsequent an sozialpädagogischen und nicht an betriebswirtschaftlichen Maßstäben auszurichten. Voraussetzung dafür ist eine zentrale Steuerung, für die das Primat der Sozialpädagogik gilt und die Adressat*innen nicht nur mitdenkt, sondern in die Qualitätsentwicklung aktiv einbezieht.

Das kann etwa durch die Installierung von Beiräten oder Vertretungsgremien in unterschiedlichen Varianten geschehen. Wird Qualität auf messbaren „Output“ und „Wirkung“ reduziert, ist zu überprüfen, inwiefern sie an fachlichen, statt ökonomischen Erwägungen ausgerichtet ist und wer an der Festlegung von „Wirkung“ und „Nutzen“ überhaupt beteiligt wird.

Schutzkonzepte und Leitfäden mit und in der lokalen Praxis verankern

Schutzkonzepte, Leitfäden und Standards sind notwendige Instrumente des Kinderschutzes, erlauben aber noch keine Aussage darüber, ob diese im Einrichtungsalldag bekannt sind und gelebt werden. Zudem lässt sich sozialpädagogische Arbeit nicht vollständig standardisieren. Sie entsteht in der Betreuungsbeziehung, in der Kinder und Jugendliche keine passiven Empfänger*innen sind, sondern aktiv Beteiligte, die den Betreuungsverlauf maßgeblich mitbestimmen. Schutzkonzepte und Leitfäden bieten somit zwar Orientierung und sichern Mindeststandards, sie benötigen jedoch einen kontinuierlichen Reflexionsprozess und eine praktische Verankerung. Einmalige Top-down-Informationenweitergaben sind zu vermeiden. Kinderschutz entsteht vielmehr im Wechselspiel verbindlicher Rahmenvorgaben und gelebter Praxis. Konzepte müssen daher an spezifische lokale Bedingungen angepasst und anhand konkreter Fallbeispiele geschult und lebendig gehalten werden.

„Viel hilft nicht viel“: Konzepte und Leitlinien dürfen nicht zum Selbstzweck werden. Viele parallel bestehende Konzepte und Leitlinien führen nicht zum mehr Kinderschutz und Handlungsorientierung, sondern stehen dem im schlimmsten Fall entgegen. Sie können Verwirrung stiften und dadurch nicht mehr sinnvoll in den Alltag integriert werden.

Austrittsgespräche als Instrument des Qualitätsmanagements

Abschlussgespräche beim Austritt von Mitarbeiter*innen können als Frühwarnsystem für Missstände nutzbar gemacht werden. Eine systematische Erhebung und Auswertung, wer aus welchen Gründen kündigt, kann für SOS-Kinderdorf Österreich wichtige Hinweise zur Führungs- und Organisationskultur, zu Arbeitsbelastung und Schutzstrukturen liefern. Empfohlen werden strukturierte Abschlussgespräche, die im besten Fall mit einer anderen Person als der direkt vorgesetzten Stelle geführt werden. Die dadurch gewonnenen Informationen können in das Qualitätsmanagement einfließen. Inhalt der Abschlussgespräche sollen ua Kündigungsgründe, Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten und Teamdynamiken sein, aber auch der Umgang mit Kritik und Grenzverletzungen. Das ermöglicht Einblicke in die Organisationskultur, die für den Kinderschutz von wesentlicher Bedeutung ist.

Strukturqualität als Bedingung und Voraussetzung für Kinderschutz

Qualitätsvolle sozialpädagogische Arbeit als wirksamer Kinderschutz setzt voraus, dass es Strukturen und Arbeitsbedingungen gibt, die professionelles Handeln möglich machen. Standards und Konzepte können nur dann in der Praxis wirksam werden, wenn ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Das gilt insbesondere für die personelle Ausstattung und den Betreuungsschlüssel.¹³ Überforderung und Überlastung von Mitarbeiter*innen erhöhen das Risiko für Grenzverletzungen; chronische Unterbesetzung und eine hohe Personalfluktuation unterminiert nicht nur die Qualität der sozialpädagogischen Arbeit, sondern begünstigt Gefährdungssituationen. Arbeitsbedingungen, Personalsituation und Betreuungsschlüssel dürfen daher nicht nur als Kostenfaktor gesehen werden, sondern als notwendige Voraussetzung für qualitätvolle sozialpädagogische Arbeit und für Kinderschutz. Das muss als geteilte Verantwortung öffentlicher Kostenträger und Trägerorganisation verstanden werden. Entscheidungen von SOS-Kinderdorf, aufgrund von Kostendruck und Einsparungsnotwendigkeiten die personelle Ausstattung oder bestimmte Unterstützungsstrukturen zu reduzieren, sind damit in besonderer Weise fachlich und kinderschutzbezogen begründungspflichtig.

6. Föderalismus und externe Schutz- und Kontrollstrukturen

Die externen Schutz- und Kontrollstrukturen sind durch den Föderalismus geprägt. Umfang und Ausgestaltung der Versorgung der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen sind davon abhängig, in welchem Bundesland sie leben. Es braucht dringend eine bundesweit einheitliche Kinder- und Jugendhilfe, die Ungleichbehandlungen aufgrund des Wohnortes oder der Herkunft ausschließt. Jedenfalls braucht es einheitliche Tagsätze, Betreuungsschlüssel, Gewährung von Unterstützungsmaßnahmen (einschließlich Gewährung von Hilfen für junge Erwachsene) und Qualitätsstandards, die dem aktuellen Bedarf der Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen entsprechen. Die Qualitätsstandards müssen an höchsten Maßstäben der kindeswohl- und kinderrechtsorientierten Umsetzungspraxis gemessen werden.

Kinder- und Jugendanwaltschaften sind mit ausreichend Ressourcen für regelmäßige Besuche in den Einrichtungen auszustatten, um ein angemessenes Vertrauensverhältnis als Grundlage für die Inanspruchnahme des Angebots aufzubauen. Schwerpunkte und Arbeitsweisen sind zu vereinheitlichen, eine Stärkung der Unabhängigkeit ist notwendig.

¹³ FICE, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*, S.15f.

Darüber hinaus unterstützt die Reformkommission die Forderung nach einem unabhängigen Kinderrechte-Monitoring zur Überprüfung der Umsetzung von Kinderrechten in Österreich

3. Rahmung: Auftrag, Mandat und Vorgehensweise

Am 08.10.2025 trat die Reformkommission zu ihrer konstituierenden Sitzung zusammen. Ihr gehören Irmgard Griss, Michael Kerschenbauer, Christian Purrer, Veronika Reidinger, und Hedwig Wölfl an. Ihr Fachwissen umfasst die Bereiche Kinderschutz und Kinderrechte, Pädagogik, Psychologie, Rechtswissenschaft, Selbstvertretung, Soziologie, Soziale Arbeit und Wirtschaft. Die Arbeit der Kommission wird von Karoline Oberhofer koordiniert. Im Zeitraum vom 08.10.2025 bis zur Fertigstellung des Berichts im Juni 2026 kam die Reformkommission sechszwanzigmal zu Sitzungen zusammen. Die Reformkommission arbeitet unabhängig, eigenständig und ohne Einfluss aktueller oder ehemaliger Entscheidungsträger*innen.

Ausgangspunkt der Untersuchung sind die Studien über die SOS-Kinderdörfer in Moosburg (2021) und Imst (2022). Untersucht wird insbesondere, ob und inwieweit die in den Studien ausgesprochenen Empfehlungen umgesetzt wurden und Reformen in der Gesamtorganisation folgten. Davon ausgehend wird die Organisationskultur (Umgang mit Macht, Transparenz, Fehlerkultur) untersucht, insbesondere Führung und Aufsicht (Rolle und Verantwortung von Leitungsebenen, Kontrollgremien), Verfahren und Prozesse (etwa Melde- und Beschwerdewege) und Kinderschutzstandards (insbesondere Umsetzung interner Richtlinien). Ziel ist es, konkrete Ansätze für einen umfassenden Kinderschutz in Einrichtungen von SOS-Kinderdorf Österreich zu entwickeln.

Festzuhalten ist, dass die Reformkommission keine Ermittlungen nach strafrechtlichem Maßstab durchführt und ihr auch keine behördlichen Ermittlungsinstrumente zur Verfügung stehen. Auch ist der vorliegende Bericht keine sozialwissenschaftliche Studie, für die bestimmte methodische Standards maßgebend wären. Mit dieser Abgrenzung in Auftrag und Zielsetzung ist der Bericht vielmehr als Bestandsaufnahme zu verstehen, der strukturelle Missstände dokumentiert und Ansatzpunkte für ihre Beseitigung und die Weiterentwicklung der Organisation im Sinne eines umfassenden Kinderschutzes bereitstellt. Der Reformkommission wurden Informationen zu Vorfällen und Missständen in allen Bundesländern zugesandt. Einzelne Sachverhalte konnten mangels entsprechender Befugnisse und Ressourcen weder wie in einem Ermittlungsverfahren umfassend erhoben oder auf strafrechtliche Relevanz geprüft werden. Vielmehr wurde untersucht, welche strukturellen Rahmenbedingungen Gewalt ermöglicht und begünstigt haben. In diesem Sinne sind sämtliche der Reformkommission übermittelten Informationen in den Bericht eingeflossen.

Die Untersuchung wurde nach kinderschutzrechtlichen Erwägungen strukturiert. Das betrifft die Auswahl angeforderter Dokumente und von Gesprächspartner*innen, die ihrerseits weitere Interviewpersonen nannten. Grundlage des Berichts sind somit umfassende Unterlagen, die organisationsinterne und -externe Dokumente umfassen,

darunter konzeptionelle Berichte und Leitlinien, Protokolle und Schriftverkehr, Studienberichte, Evaluationen und vieles mehr. Hinzukommen persönliche Gespräche mit ehemals oder aktuell bei SOS-Kinderdorf Österreich betreuten Kindern und Jugendlichen, ehemaligen oder aktuellen Mitarbeiter*innen, an der Basis oder in leitender Funktion, in sozialpädagogischer Tätigkeit oder in bereichsübergreifender Koordination und Steuerung. Auch Mitglieder der aktuellen und ehemaligen Geschäftsführung sowie Mitglieder des aktuellen und ehemaligen Aufsichtsrates wurden von der Reformkommission befragt. Insgesamt wurden 142 Gespräche geführt; persönlich, teilweise vor Ort an den Standorten, online oder telefonisch. Mehr als 70 Gesprächspartner*innen waren oder sind an den Standorten tätig, etwa 40 Gespräche wurden mit Mitarbeiter*innen direkt am Standort geführt. Zudem hat die Kommission mit fast 30 Gesprächspartner*innen gesprochen, die der zentralen Verwaltung und Steuerung angehören oder angehört haben. Mehr als 20 derzeit oder ehemals betreute Personen standen der Kommission für ein Gespräch zur Verfügung.

Die Gespräche wurden protokolliert, teilweise aufgezeichnet und transkribiert. Hinzu kamen mehr als 230 schriftliche Zusendungen, per Mail, Post oder, teils anonym, über die Website. Sie reichen von Schilderungen zeitlich weit zurückliegender bis aktueller Erfahrungen derzeit oder ehemals untergebrachter Kinder und Jugendlicher an unterschiedlichen SOS-Kinderdorf Standorten, ehemaliger und aktueller Mitarbeiter*innen in unterschiedlicher Funktion, bis hin zu Beobachtungen und Eindrücken außenstehender Personen oder wesentlicher Netzwerkpartner*innen. Die Kommission hat mehrere Standorte (Imst, Moosburg, Klagenfurt, Stübing, Hinterbrühl) besucht, um einen vertieften Einblick in die gelebte Praxis zu gewinnen.

Die Fülle an Dokumentationen, Gesprächsprotokollen und Zuschriften¹⁴ wurde gesichtet und thematisch entlang des Untersuchungsauftrags, entlang zentraler Fragestellungen und inhaltlicher Schwerpunkte geordnet. Inhaltlich zusammenhängende Informationen wurden thematisch gebündelt, um übergreifende Themen und wiederkehrende Aspekte herauszuarbeiten und sie in einen strukturellen Zusammenhang zu bringen. Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse wurden Empfehlungen zur Stärkung von Kinderschutz und Kinderrechten abgeleitet.

Festzuhalten ist, dass SOS-Kinderdorf Österreich als historisch gewachsene bundesweite Trägerorganisation mit vielen Standorten, die erst im Jahre 2013 zentralisiert wurden, eine Vielfalt lokaler Praktiken und Organisationskulturen aufweist. Manche Befunde können daher nicht ohne Weiteres auf andere Standorte oder auf die Gesamtorganisation übertragen werden. Was an einem Standort als spezifisches Problem erscheint, muss anderswo nicht in der gleichen Form zutreffen. Erschwerend wirkt hier der föderalistische Aufbau der Kinder- und Jugendhilfe, der länderspezifische

¹⁴ Die Fußnoten mit den jeweils zugrundeliegenden Quellen wurden zum Zwecke der Anonymisierung in die veröffentlichte Version nicht aufgenommen.

Anforderungen an die Organisation stellt, wodurch Dokumentationspflichten und Meldeverfahren variieren. Die Empfehlungen lassen sich demnach nicht unmittelbar und einheitlich umsetzen. Bei ihrer Übersetzung in die Praxis müssen lokale Besonderheiten berücksichtigt werden.

Der gegenständliche Bericht konzentriert sich entsprechend dem Auftrag ausschließlich auf die Organisation SOS-Kinderdorf Österreich. Mit dem Prüfschwerpunkt „Kinder/Jugendliche: Die Einrichtung als sicherer Ort“¹⁵, hat die Volksanwaltschaft erst kürzlich festgestellt, dass nur 16% der stationären Betreuungseinrichtungen als „sehr sicherer Ort“, einzuschätzen sind. Für geflüchtete Heranwachsende in speziellen „UMF-Einrichtungen“ für geflüchtete Kinder und Jugendliche sogar nur 9%. Zahlreiche Aufarbeitungsberichte, Studien und Untersuchungen belegen zudem, dass Gewalt in stationären Erziehungshilfen weder der Vergangenheit angehört noch sich auf SOS-Kinderdorf Österreich begrenzen lässt.¹⁶ Vor der Herausforderung, den versprochenen Schutz auch tatsächlich zu bieten, steht demnach nicht nur SOS-Kinderdorf Österreich. Vielmehr spiegeln sich im Bericht strukturelle Missstände und Herausforderungen von Trägerorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe insgesamt, derer man sich mit gesamtgesellschaftlicher Anstrengung annehmen muss.

Der in diesem Bericht zugrunde gelegte Gewaltbegriff ist weit gefasst und umfasst unterschiedliche Formen körperlicher, psychischer, sexualisierter/sexueller und struktureller Gewalt und Vernachlässigung. Wie Gewalt wahrgenommen und erlebt wird, hängt von Faktoren wie Vulnerabilität, Resilienz, biografischen Erfahrungen und dem sozialen Kontext ab. Die Grenzen zwischen Grenzverletzungen, Übergriffen und strafrechtlich relevanter Gewalt sind nicht immer eindeutig und werden sowohl subjektiv als auch fachlich unterschiedlich bewertet. Ebenso kann die Einschätzung der Schwere von Gewalt je nach Perspektive variieren, wobei individuelle Belastungserfahrungen ebenso berücksichtigt werden müssen wie Intensität, Dauer, Folgen und rechtliche Einordnung.

¹⁵ Volksanwaltschaft, *Bericht 2025 an den Nationalrat und an den Bundesrat*, S. 89 ff.

¹⁶ Exemplarisch wird verwiesen auf: Volksanwaltschaft, Sonderbericht. Kinder und ihre Rechte in öffentlichen Einrichtungen, Wien, 2017, S. 15-47, https://www.parlament.gv.at/dokument/XXVI/III/55/imfname_675750.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026]; Barbara Helige/Michael John/Helge Schmucker/Gabriele Wörgötter, *Endbericht der Kommission Wilhelminenberg*, Wien, 2013; Ulrike Loch/Elvisa Isirovic/Judith Arzmann/Ingrid Lippitz (Hrsg.), *Im Namen von Wissenschaft und Kindeswohl. Gewalt an Kindern und Jugendlichen in heilpädagogischen Institutionen der Jugendwohlfahrt und des Gesundheitswesens in Kärnten zwischen 1950 und 2000*, Innsbruck Wien, 2022; Regine Derr, *Gewalt in Einrichtungen der Heimerziehung. Einflussfaktoren der Organisation auf Gewalt durch Mitarbeitende und unter Jugendlichen*, Weinheim-Basel, 2023; Tanja Kraushofer, *Erinnern hilft Vorbeugen. Aufarbeitung der Vergangenheit und Prävention für die Zukunft: Zur Erfahrung mit Gewalt in Großeinrichtungen der Caritas der Erzdiözese Wien*, 2015; Michaela Ralser/Nora Bischoff/Flavia Guerrini/Christine Jost/Ulrich Leitner/Martina Reiterer, *Heimkindheiten. Geschichte der Jugendfürsorge und Heimerziehung in Tirol und Vorarlberg*, Innsbruck 2017.

Im Bericht der Kommission werden mit Ausnahme der Ebene der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates weder einzelne Personen benannt noch konkrete Handlungen geschildert. Das liegt nicht nur an datenschutzrechtlichen Erfordernissen, sondern auch am strukturellen Fokus der Untersuchung. Zum Zwecke der Anonymisierung von Gesprächspartner*innen werden diese im Bericht wechselnd mit weiblichen, männlichen und inklusiven Beschreibungen bezeichnet. Die jeweils gewählte Form lässt keinen Rückschluss auf das tatsächliche Geschlecht zu. Die Reformkommission stand vor der Herausforderung, im Abschlussbericht, der stets als öffentlicher Bericht gedacht war, Verantwortlichkeiten und Missstände zu benennen, zugleich aber auch Betroffenen- und Opferschutz, medienschutz- und datenschutzrechtliche Erfordernisse sowie Persönlichkeitsrechte zu beachten. Die Klärung der Verantwortung bestimmter Personen beschränkt sich daher auf die Ebene der Geschäftsführung und des Aufsichtsrates.

4. Geschichte und Entwicklung von SOS-Kinderdorf Österreich

Die Geschichte von SOS-Kinderdorf beginnt in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg. Am 25. April 1949 wurde die Gründungsversammlung der Gesellschaft Societas Socialis (SOS) in Innsbruck abgehalten. Hermann Gmeiner wurde von den insgesamt acht Gründungsmitgliedern, darunter etwa Maria Hofer und Ludwig Kögl, einer der späteren Geschäftsführer, zum Leiter gewählt.¹⁷ Zunächst gab es noch unterschiedliche Ziele für die Organisation, schrittweise wurde in einem gemeinsamen Prozess die Idee der Gründung eines Kinderdorfs vor allem von Hermann Gmeiner, Maria Hofer, Ludwig Kögl, Franz Müller und Herta Troger konkretisiert.¹⁸ Ziel war es, „Voll- und Halbwaisen, Flüchtlingskindern, sogenannten ‚Besatzungskindern‘, vernachlässigten und misshandelten Kindern“ sowie Kindern aus Familien in Not¹⁹ ein Aufwachsen in familienähnlichen Strukturen zu ermöglichen. Die Idee war eine bewusste Alternative zur damals üblichen Unterbringung in Großheimen. Eine Schenkung der Mitgründerin Maria Hofer ermöglichte den Erwerb des ersten Grundstücks in Imst, wo 1951 das erste SOS-Kinderdorf seinen Betrieb aufnahm.

Bereits 1960 wurde der Dachverband SOS-Kinderdorf International mit Sitz in Innsbruck gegründet. Die rasante Entwicklung spiegelt sich sowohl in der stark wachsenden Zahl der Kinderdörfer als auch in der Internationalisierung der SOS-Kinderdorf-Idee. Zehn Jahre nach der Gründung gab es bereits 20 SOS-Kinderdörfer sowie SOS-Kinderdorf Vereine in Deutschland, Italien und Frankreich. Weitere 20 Jahre später wuchs die Zahl auf 143 SOS-Kinderdörfer in 60 Ländern auf vier Kontinenten an: Europa, Südamerika, Asien und Afrika. Heute gibt es weltweit über 550 Kinderdörfer in mehr als 130 Ländern auf sechs Kontinenten (Europa, Nordamerika, Südamerika, Asien, Afrika und Australien/Ozeanien).

In Österreich bestand SOS-Kinderdorf bis 2013 aus einem zentralen Hauptverein und regionalen Zweigvereinen in den Bundesländern. Ab 2013 wurden die Zweigvereine schrittweise aufgelöst und in den österreichweiten Hauptverein integriert. Seither werden die Kinderdörfer zentral von SOS-Kinderdorf Österreich geführt. Die Zentralisierung fand nicht in jedem Bundesland ungeteilte Zustimmung. Im Zuge der Auflösung der Zweigvereine wurden drei Regionen gebildet, für die jeweils ein*e Geschäftsleiter*in verantwortlich war. In der Folge wurde die Geschäftsleitung auf zwei Personen reduziert und schließlich auf eine einzige Person als zentrales Bindeglied zwischen Zentralbereich und Standorten.

¹⁷ Schreiber/Vysložil, *Dynamik der frühen Jahre*, S. 53.

¹⁸ Schreiber/Vysložil, *Dynamik der frühen Jahre*, S. 59.

¹⁹ Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*, S. 34.

Zeitlicher Überblick zu den Geschäftsführungen:

1954	1964	1993	2008	2019	01/2024	11/2025	01/2026	03/2026
Hermann Gmeiner	Ludwig Kögl	Wilfried Vyslozil	Christian Moser (seit 2000 FBL Betriebswirtschaft)			Carolin Porcham		
				Nora Deinhammer (seit 2012 FBL Fundraising)		-		
				Elisabeth Hauser (seit 2012 FBL Pädagogik)	Annemarie Schlack		Wolfram Brugger	

Präsident bzw. Aufsichtsratsvorsitzende*r (ab 2013):

1954	1986	2017	2025
Hermann Gmeiner	Helmut Kutin	Irene Szimak	Friedrich Santner

Nach dem Ableben von Hermann Gmeiner wurde Helmut Kutin Präsident von SOS-Kinderdorf Österreich. Bereits im Jahr zuvor war Helmut Kutin bei der Generalversammlung von SOS-Kinderdorf International auf Vorschlag von Hermann Gmeiner zum neuen Präsidenten gewählt worden.²⁰

Auf Ludwig Kögl folgte Wilfried Vyslozil und anschließend Christian Moser als Geschäftsführer. 2019 wurde die Alleingeschäftsführung auf eine Dreiergeschäftsführung erweitert. Der Aufsichtsrat bestellte die bisherige Fachbereichsleitung Pädagogik (Elisabeth Hauser) und die bisherige Fachbereichsleitung Betriebswirtschaft (Nora Deinhammer) zu Geschäftsführerinnen. Laut Geschäftsordnung gab es drei getrennte Bereiche und Zuständigkeiten. Kollegialentscheidungen waren nur in einigen wenigen Bereichen vorgesehen.

Vor der Krise im Herbst 2025 waren Nora Deinhammer (seit 2019), Christian Moser (seit 2008) und Anne Schlack (seit 2024) Teil der Dreiergeschäftsführung. Am 04.10.2025 wurde Christian Moser, der zu dieser Zeit im Sabbatical war, vom Aufsichtsrat von allen Geschäftsführungstätigkeiten entbunden und dienstfrei gestellt. Der Bewerbungsprozess für die Nachfolge von Christian Moser war bereits seit Juni 2025 im Gange. Nachdem SOS-Kinderdorf Österreich die Missbrauchsvorwürfe gegen Hermann Gmeiner im Oktober 2025 bekannt gemacht hatte, wurde SOS-Kinderdorf Österreich vom Dachverband SOS-Kinderdorf International suspendiert. Am 03.11.2025 trat Carolin Porcham die Nachfolge von Christian Moser an.

Im November 2025 wurde der Aufsichtsrat neu besetzt. Bis dahin gehörten dem Aufsichtsrat vorwiegend Personen an, die teils schon jahrelang in dieser Funktion tätig waren und beruflich einen wirtschaftlichen oder rechtlichen Hintergrund hatten. In der Mitgliederversammlung vom 20.11.2025 wurden Friedrich Santner, Norbert Gerstberger,

²⁰ Schreiber/Vyslozil, *Dynamik der frühen Jahre*, S. 113.

Brigitte Lueger-Schuster, Maria Wienerroither und Martin Zernig in den Aufsichtsrat gewählt; Vorsitzender ist Friedrich Santner. Der neue Aufsichtsrat zeichnet sich durch interdisziplinäre Besetzung mit psychologischer und pädagogischer Kompetenz neben juristischem und wirtschaftlichem Tätigkeitshintergrund aus. Mit Friedrich Santner und Martin Zernig sind zwei ehemalige Kinderdorfkinder im Gremium vertreten.

Im Dezember 2025 wurde das Dienstverhältnis mit Christian Moser vorzeitig beendet. Am 26.01.2026 wurde das Dienstverhältnis mit Nora Deinhammer einvernehmlich aufgelöst. Der Aufsichtsrat entschied in weiterer Folge, die Geschäftsführung auf zwei Personen zu verkleinern. Am 19.03.2026 wurde bekannt gegeben, dass Anne Schlack ihr Dienstverhältnis gekündigt hat. Sie schied damit aus der Geschäftsführung aus. Interimistisch wurde Wolfram Brugger, langjähriger Kinderdorffleiter in Innsbruck, als zweiter Geschäftsführer bestellt. Carolin Porcham hat derzeit (Juni 2026) als CEO die zentralen Verwaltungs- und Steuerungsfunktionen zu verantworten. Die zweite Geschäftsführer*innen-Position (CPO) ist ausgeschrieben.

2024 wurden insgesamt 1768 Kinder und Jugendliche in Einrichtungen von SOS-Kinderdorf Österreich betreut. Während in den Anfangsjahren Heranwachsende in Kinderdorffamilien und in Jugendeinrichtungen betreut wurden, wurden die Angebote im Laufe der Jahre erweitert. Das Modell „Kinderdorffamilie“ trat schrittweise in den Hintergrund. Wurden 1965 von den insgesamt knapp über 900 betreuten Kindern und Jugendlichen mehr als 800 in Kinderdorffamilien betreut, war es 2012 nur mehr ein Drittel. 2024 lebten 171 Kinder und Jugendliche (von insgesamt 1768) in Kinderdorffamilien. Bei SOS-Kinderdorf Österreich gibt es mittlerweile viele verschiedene stationäre Angebote, wie Kinder- und Jugendwohngruppen mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Eltern-Kind-Wohnen, Krisenpflegefamilien oder Betreutes Wohnen für Jugendliche. Auch das Kinderdorffamilienmodell wurde zunehmend geöffnet und professionalisiert. Die Familiengröße sank auf in der Regel bis zu fünf Heranwachsende, die die Kinderdorfmutter nicht mehr in Alleinverantwortung, sondern gemeinsam mit pädagogischen Fachkräften betreut. Im Bereich der Flüchtlingshilfe bestehen seit 2015 spezielle Unterstützungsangebote. SOS-Kinderdorf verfügt zudem über präventive und aufsuchende Angebote wie die mobile Familienarbeit. Care Leaver*innen werden auf dem Weg in die Selbstständigkeit durch Anlaufstellen unterstützt.

Neben Angeboten der stationären und ambulanten Erziehungshilfe führt SOS-Kinderdorf Österreich drei Ambulatorien für Kinder- und Jugendpsychiatrie, setzt sich mit eigenen Angebotsformaten für Kinder- und Jugendrechte sowie Klimaschutz ein und engagiert sich in Bildungs- und Beteiligungsprogrammen für und an Schulen (zB Workshops für Kinderrechte, Herzkiste, aula) sowie in Nachbarschaftsprojekten. Darüber hinaus ist SOS-Kinderdorf Träger weiterer Angebote in sehr unterschiedlichen Sektoren, wie beispielsweise der Beratung (Rat auf Draht, Rainbows), der Demokratieentwicklung

(Wahlkabine), von Kindergärten oder in arbeitsmarktpolitischen Projekten (Lehr'Her). Diese und noch weitere Beteiligungen sind über die Jahre aus sehr unterschiedlichen Kontexten entstanden, teilweise wurden Aufgaben von anderen Organisationen übernommen oder durch das Engagement von Mitarbeitenden entwickelt.

SOS-Kinderdorf Österreich ist ebenso weltweit auf verschiedenen Kontinenten tätig, wobei dieser Einsatz von Finanzierungshilfen für die SOS-Kinderdörfer, über Familienstärkungs- und Bildungsangebote bis zur Nothilfe reicht und in Abstimmung und Kooperation mit SOS-Kinderdorf International und den jeweiligen regionalen Ländervereinen erfolgt.

Veränderungen gab es im Verlauf der Zeit auch im Hinblick auf die Finanzierung von SOS-Kinderdorf. Zunächst ausschließlich spendenfinanziert, konnte der Bedarf zu Beginn der Tagsatzfinanzierung ohne einen großen Spendenzuschuss (laut einem Gesprächspartner bis zu 75%) nicht gedeckt werden. Diese Verhältnisse haben sich grundlegend verändert. Heute sind die Angebote der Standorte hauptsächlich durch Tagsätze finanziert, wenn auch länder- und angebotsspezifisch unterschiedlich ausgestaltet. Während in einigen wenigen Bundesländern die Kosten über den Tagsatz gänzlich gedeckt werden, ist im überwiegenden Teil ein Zuschuss aus den Spenden notwendig. Durch die Krise im Herbst sind die Spenden deutlich zurückgegangen (zuletzt geschätzt um 20%). Für das Jahr 2026 soll der Abgang durch die Verwertung von Reserven ausgeglichen werden.

5. Mediale Berichterstattung und externe Kommunikation

Die Außenkommunikation bei SOS-Kinderdorf als spendenfinanzierte Kinderschutzorganisation bewegt sich in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Zielsetzungen von „Markenschutz“ und „Kinderschutz“. Die positive und emotionalisierende Selbstdarstellung, die für den Fundraising-Bereich ein Stück weit notwendig ist, kann mit dem Anspruch einer glaubwürdigen und transparenten Krisenkommunikation kollidieren. Auch viele Gesprächspartner*innen erwähnen dieses Spannungsverhältnis. Während die externe Kommunikation versucht habe, ein realistischeres Bild vom sozialpädagogischen Alltag und den Angeboten zu zeichnen, habe das Fundraising tendenziell eher ein verklärtes, romantisiertes Bild bevorzugt. Auch der Slogan *„jedem Kind ein liebevolles Zuhause“* greife für viele der betreuten Personen zu kurz und lasse sich zudem in der Realität nicht einlösen. Es habe die Organisation *„fast auseinandergerissen“*, dass man Spender*innen *„schöne Geschichten“* erzählen musste, die *„nicht wirklich was mit der Realität zu tun haben“*. Zudem habe auch Uneinigkeit darüber bestanden, ob Bilder von Kindern veröffentlicht werden sollen und was es in dem Zusammenhang bedeute, kinderschützend zu arbeiten.

Trotz unterschiedlicher Auffassungen in der Organisation hat sich das Gesamtbild in den letzten Jahren hin zu einem realistischeren Bild verändert. Gesprächspartner*innen schildern, dass teilweise dennoch an veralteten und verklärten Bildern festgehalten werde, obwohl sowohl auf der Website als auch in allen Jahresberichten sowie Spendenaufrufen schon lange auf die aktualisierten und erweiterten Angebote hingewiesen wird. So hätten manche Spender*innen oder Journalist*innen weiterhin SOS-Kinderdorf mit Hermann Gmeiner, dem idyllischen Dorf und der sich für Waisenkinder aufopfernden Kinderdorfmutter verbunden.

Vor diesem Hintergrund sind auch die Krisendynamik und die mediale Berichterstattung seit Herbst 2025 zu sehen. Die Organisation war mit konkreten Vorwürfen konfrontiert, die das Selbstverständnis der Organisation wesentlich berührten. Die öffentliche Aufregung war nicht zuletzt auch deshalb so groß, weil die Berichte das Bild der heilen SOS-Kinderdorf-Welt radikal in Frage stellten, ein Bild, das über Jahrzehnte hinweg – trotz organisationsinterner Versuche kritisch historischer Aufarbeitung und einer realistischeren Außenkommunikation – vermittelt wurde. Um die Entwicklungen innerhalb der Organisation im Wechselspiel mit öffentlichen Debatten und dem daraus entstandenen erhöhten Rechtfertigungsdruck sichtbar zu machen, wird eine Chronologie der medialen Berichterstattung im Zusammenspiel mit Außenkommunikation und internen Entscheidungsprozessen von SOS-Kinderdorf Österreich nachgezeichnet. In vielerlei Hinsicht ist diese Krisendynamik auch für Entwicklungen zentral, auf die auch in anderen Kapiteln eingegangen wird.

5.1. Chronologie der externen Kommunikation und Medienberichterstattung

Am 16.09.2025 erschien unter dem Titel *“Schläge, Erniedrigungen, Missbrauch / SOS aus dem Kinderdorf”* ein Artikel im „Falter“, der von den – in der Zwischenzeit mehrfach für die investigative Recherche ausgezeichneten Journalisten – Jürgen Klatzer und Matthias Winterer verfasst wurde. Aufgegriffen werden Vorfälle und Missstände im SOS-Kinderdorf Moosburg.²¹ Grundlage ist die anonym auf einem USB-Stick zugespielte interne Studie des Instituts für Männer- und Geschlechterforschung aus 2021 über das SOS-Kinderdorf Moosburg (siehe Kapitel 6.1.). Die Studie setzt sich mit psychischer, physischer, sexualisierter und institutioneller Gewalt an Kindern zwischen 2008 und 2020 auseinander. Im Artikel wird nicht nur die Gewalt gegenüber Kindern detailliert und bildreich geschildert, sondern auch der Vorwurf bewusster Vertuschung erhoben: *“Pädagogen des Kärntner SOS-Kinderdorfs Moosburg haben bis vor wenigen Jahren Kinder systematisch misshandelt, eingesperrt, nackt fotografiert. Die Organisation wusste Bescheid, hielt aber alle Indizien und Beweise unter Verschluss.”* Die Studie selbst, *“deren erschreckender Inhalt vier Jahre lang vertuscht wurde“*, werde als *“absolute Vertraulichkeit”* immer noch geheim gehalten. Weiters wird der Abgrund zwischen einer in der Öffentlichkeit bekannten und äußerst angesehenen Hilfs- und millionenschweren Spendenorganisation und der *“Hinterbühne“* eines grausamen pädagogischen Kinderdorfalltags sichtbar gemacht.

Im Artikel werden verschiedene Gewalthandlungen bereits in der Überschrift (*“Schläge, Erniedrigungen, Missbrauch”*) benannt und im Folgenden anhand der in der Studie erfassten Fallberichte ausführlich beschrieben, teilweise auch durch die Nummerierung der Wohnhäuser örtlich genau zugeordnet. Die für zögerliche (dienst-)rechtliche Konsequenzen, Aufdeckung und nachhaltige Aufarbeitung Verantwortlichen werden jeweils mit konkreten fallbezogenen Handlungsweisen bzw deren Unterlassung angeführt. Die Recherchen umfassen neben den konkreten Gewaltvorwürfen gegen die Beschuldigten auch die zum Zeitpunkt der Missstände zuständigen Personen, wie die drei namentlich genannten Mitglieder der Geschäftsführung und andere SOS-Leitungspersonen sowie auch die befassete Landesbehörde bis hin zur Staatsanwaltschaft.

Systemisches Versagen in der Gewährleistung von Kinderschutz sowie der Ahndung von Missständen in und rund um das SOS-Kinderdorf Moosburg wird geschildert. Neben der ehemaligen Geschäftsleiterin, welche die Studie in Auftrag gegeben hat, kommt auch die nun erst recht neu für den Fachbereich Pädagogik zuständige Geschäftsführerin Annemarie Schlack zu Wort. Sie entschuldigt sich im Namen von SOS-Kinderdorf *“bei*

²¹Jürgen Klatzer/Matthias Winterer, „Schläge, Erniedrigungen, Missbrauch. SOS aus dem Kinderdorf“, in: *FALTER* 38/2025, 16.09.2025, <https://www.falter.at/zeitung/20250916/sos-aus-dem-kinderdorf> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

allen Betroffenen, denen Leid widerfahren ist". Von den Autoren wird lakonisch konstatiert: *"In Österreich genießt die SOS-Kinderdorf-Gemeinschaft einen guten Ruf. Damit ist es nun vorbei."*²²

Der Bericht löst in der österreichischen Medienlandschaft einen veritablen Skandal aus. Bereits am nächsten Tag beschäftigen sich heimische (und auch einige internationale) Medien wie auch insbesondere die Nachrichtensendungen ausführlich mit dem Thema. In Kommentaren und Foren wird große Empörung, Bestürzung, aber auch ein Nicht-wahrhaben-Wollen geäußert. Bereits zwei Tage nach Erscheinen des Artikels beginnt die Staatsanwaltschaft Klagenfurt (erneut) zu ermitteln. Manche Medien überschreiten Grenzen, indem sie mit teils sehr aggressiven Mitteln versuchen, vor Ort an Bild- und Tonmaterial zu kommen.

In den nächsten Wochen werden fast täglich neue Gewaltvorfälle an verschiedenen Standorten aufgegriffen. Zunächst wird die von SOS-Kinderdorf beauftragte Studie zu Vorfällen von Gewalt und Machtmissbrauch in Imst bekannt.²³ Es folgen Berichte über einen Missbrauchsfall durch einen Pädagogen im Kinderdorf Seekirchen. Der Pädagoge wurde am 13.05.2026 in erster Instanz nicht rechtskräftig verurteilt. Danach wird über die Standorte Altmünster, Stübing und Wien berichtet. Betroffene melden sich, einige werden von Medien interviewt. Gesprächsrunden in verschiedenen Fernsehsendern finden statt. Der „Spenderfall“ und die Untersuchungen dazu, sowie die Rolle von Helmut Kutin und des damaligen Alleingeschäftsführers sind Gegenstand medialer Diskussion.²⁴ Die zeitliche Abfolge, sowohl in Bezug auf die Zeiträume der beschriebenen Vorfälle als auch des jeweiligen SOS-internen Umgangs damit, beginnt sich zunehmend zu vermischen. Für den Großteil der Öffentlichkeit entsteht ein diffuses Bild aus einer nicht enden wollenden Abfolge von Grausamkeiten und Missständen in Einrichtungen von SOS-Kinderdorf.²⁵ Wiewohl buchstäblich alle Medien, ob Print-, Bild- oder Online-Formate, in die Berichterstattung einsteigen, behält der „Falter“ die Führung in der

²² Ebd.

²³ Ebd.

²⁴ Jürgen Klatzer/Matthias Winterer, „SOS Kinderdorf. Eine Institution in Trümmern – und ein neuer, schlimmer Verdacht“, in: *FALTER* 44/2025, 28.10.2025, <https://www.falter.at/zeitung/20251028/eine-institution-in-truemmern-und-ein-neuer-schlimmer-verdacht> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

²⁵ Siehe etwa in jener Einleitung: „*Gequälte Kinder im SOS-Kinderdorf Moosburg in Kärnten. Missbrauch im Tiroler Kinderdorf Imst. Ein alter, reicher Mann, dem man für Spenden erlaubte, in nepalesischen Kinderdörfern zu schlafen, wo er mindestens neun Buben sexuell missbrauchte – einen Jugendlichen flogen die Verantwortlichen für ihn sogar extra nach Niederösterreich ein. Und dann auch noch Hermann Gmeiner, der vielfach geehrte, zum Übervater stilisierte Gründer der Organisation: Auch er hat kleine Kinder sexuell missbraucht*“ in Jürgen Klatzer/Matthias Winterer, „SOS-Kinderdorf. Wiener Staatsanwaltschaft erhält brisantes Material“, in: *FALTER*, 19.11.2025, <https://www.falter.at/zeitung/20251119/wiener-staatsanwaltschaft-erhaelt-brisantes-material> [zuletzt aufgerufen am 01.06.2026].

Berichterstattung und Aufdeckung. Einige (wenige) Medien bemühen sich um Einordnung.²⁶

SOS-Kinderdorf reagiert rasch und mit professionell unterstützter Krisenkommunikation nach außen und innen. Für die Organisation sprechen Geschäftsführerin Annemarie Schlack und das Aufsichtsratsmitglied Willi Cernko. Beide bedauern die bekanntgewordenen Missstände, räumen schwere Fehler ein und versprechen notwendige Reformen. Wiederholt entschuldigen sie sich bei den Opfern und weisen zugleich auf das Funktionierende und Gelingende in der Betreuung durch engagierte Mitarbeitende hin. So etwa das Aufsichtsratsmitglied Willi Cernko im Interview in der ZIB2 am 25.09.2025: *„Ja, da sind Übergriffe passiert, da sind schwere Fehler passiert, aber es gibt verdammt viele, es gibt 2000, die sich, sorry, tagtäglich den Arsch aufreißen, um hier wirklich gute Arbeit zu machen, eine wirklich schwierige Arbeit“*.²⁷ Er betrachte die Kritik als gerechtfertigt und stelle seine eigene fachliche Kompetenz als Aufsichtsrat in Frage.

Annemarie Schlack als diejenige, die für die Organisation in der Krise im Herbst nach außen spricht und das Gesicht und die Stimme der Krisenkommunikation ist, betont die Notwendigkeit grundlegender Reformen, wie in einer OTS vom 30.10.2025:²⁸ *„Wir müssen anerkennen, dass das System der Vergangenheit auch Spuren in der Gegenwart hinterlassen hat. Von dieser Vergangenheit trennen wir uns jetzt – nicht durch ein Update, sondern durch einen umfassenden Neustart.“* Gleichzeitig würdigt Schlack die wichtige Rolle von SOS-Kinderdorf im österreichischen Kinder- und Jugendhilfesystem: *„Unsere Pädagog*innen, Psycholog*innen und Fachkräfte leisten tagtäglich unverzichtbare Arbeit für Kinder und Familien in schwierigen Lebenslagen. Auf diese Kompetenz und Erfahrung bauen wir – sie sind die Grundlage, auf der wir jetzt eine transparente, moderne und überprüfbare Kinderschutzorganisation weiterentwickeln.“*

Trotz vieler positiver Rückmeldungen wurden die Selbstkritik und die Forderung nach tiefgreifenden Reformen von einem Aufsichtsratsmitglied kritisiert. Die Geschäftsführerin müsse abberufen und die Kommunikationsstrategie geändert werden. Ein*e Gesprächspartner*in beschreibt, das Versprechen für *„volle Transparenz*

²⁶ Raffaella Lindorfer/Michael Hammer/Johanna Hager: „SOS Kinderdorf: Ein Missbrauchsskandal und seine Folgen“, in: *DIE MILCHBAR*: der Politik-Podcast, Podcastfolge vom 29.10.2026, <https://shows.acast.com/66c31972a0d29254bd56b2ec/6902434dfc950e90d2b88c94> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026]; Birgit Wittstock, „Viele der Vorwürfe gegen SOS-Kinderdorf waren längst bekannt“, in *DER STANDARD*, 31.10.2025, <https://www.derstandard.at/story/3000000294417/viele-der-vorwuerfe-gegen-sos-kinderdorf-waren-laengst-bekannt> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

²⁷ Interview mit Willibald Cernko, in *ZIB 2* (ORF2), ausgestrahlt am 26.09.2026, derzeit nicht mehr online abrufbar, zitiert nach eigener Mitschrift.

²⁸ SOS Kinderdorf, „Aufarbeitung und Erneuerung: SOS-Kinderdorf legt Weg in die Zukunft fest. Professionelle Betreuung heute. Lückenlose Aufarbeitung historischer Fälle. Neuaufstellung mit unabhängiger Reformkommission“, Presseaussendung vom 23.10.2025, https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20251023_OTS0023/aufarbeitung-und-erneuerung-sos-kinderdorf-legt-weg-in-die-zukunft-fest [zuletzt aufgerufen am 21.06.2026].

ohne Ansehung von Namen“ sei einigen zu weit gegangen, und es sei die Angst aufgekommen, dass mit der offensiven Kommunikation „alle Dämme brechen“ könnten. Zu den versprochenen Reformschritten gehörte auch die Initiierung einer Reformkommission, der zuerst auch drei Mitglieder des Aufsichtsrats angehören sollten. Diese Entscheidung wurde medial kritisiert.²⁹ Schließlich wird die Reformkommission gänzlich unabhängig besetzt.

Als SOS-Kinderdorf am 23.10.2025 von sich aus die Vorwürfe sexueller Gewalt durch Hermann Gmeiner (siehe Kapitel 6.2) veröffentlichte,³⁰ löste das einen weiteren Schock aus, der weltweit Wellen schlug. Geschäftsführerin Annemarie Schlack gab bekannt, dass Hermann Gmeiner von mindestens acht männlichen Personen plausibel beschuldigt wurde, in den 1950er bis 1980er-Jahren an unterschiedlichen Standorten in Österreich sexuelle Gewalt ausgeübt zu haben. Aufgekommen seien die Fälle im Zuge von Opferschutzverfahren in den Jahren 2013 bis 2023. Annemarie Schlack räumt auf Nachfrage in einem Interview ein, bereits 2023 von einem Fall erfahren zu haben, in dem die Opferschutzkommission eine Entschädigung zuerkannt hatte.³¹ Sie bezeichnet es als Fehler, dies nicht zumindest intern mit dem Aufsichtsrat geteilt zu haben. Nach der proaktiven Kommunikation der Vorwürfe gegen Hermann Gmeiner durch Annemarie Schlack, diskutierte der Aufsichtsrat ihre Dienstfreistellung. Damit wurde dem dienstjüngsten Mitglied der Geschäftsführung, das als Einziges die Information über ein die Person Hermann Gmeiner betreffendes Opferschutzverfahren öffentlich eingestanden und bedauert hatte, der Vorwurf gemacht, dem nicht weiter nachgegangen zu sein. Drei andere (ehemalige) Geschäftsführer*innen haben sich bis heute nicht zum Umgang mit ihrem teilweise jahrzehntelangen Wissen zu den Vorwürfen gegen Gmeiner öffentlich geäußert. Die in den Raum gestellte Dienstfreistellung von Annemarie Schlack wurde schließlich als Missverständnis abgetan.

Die (weltweite) Berichterstattung über die Vorwürfe gegen Hermann Gmeiner blieb weitgehend frei von Skandalisierungen. Der Opferschutz blieb insofern gewahrt, als weder Details der sexuellen Übergriffe veröffentlicht noch Interviews mit einem oder mehreren der Opfer Hermann Gmeiners gebracht wurden. Die Nachricht von sexuellen Missbrauchshandlungen, die von der glorifizierten Gründerfigur verübt worden sein sollen, führte zu äußerst unterschiedlichen öffentlichen Reaktionen. In Leserbriefen und Foren wurden etwa Abscheu und Empörung laut, vereinzelt wurde mit Ungläubigkeit reagiert, manche sahen sich veranlasst, die Leistungen von Hermann Gmeiner zu verteidigen. Nach fünf Wochen anhaltender negativer Berichterstattung wurde

²⁹ Jürgen Klatzer/Matthias Winterer, „Exklusiv. SOS-Kinderdorf-Chef nach Falter-Enthüllung vom Dienst freigestellt“, in: *FALTER* 41/2025, 04.10.2025, <https://www.falter.at/zeitung/20251004/sos-kinderdorf-geschaeftsfuehrer-christian-moser-vom-dienst-freigestellt> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

³⁰ SOS Kinderdorf, „Aufarbeitung und Erneuerung: SOS-Kinderdorf legt Weg in die Zukunft fest“.

³¹ Interview mit Annemarie Schlack in *ZIB2* (ORF2), ausgestrahlt am 23.10.2025, abrufbar unter <https://on.orf.at/video/14301082/schlack-sos-kinderdorf-wir-glauben-den-betroffenen> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

zunehmend die pauschalisierende Verurteilung der gegenwärtig bei SOS-Kinderdorf Österreich arbeitenden und lebenden Menschen kritisiert. Manche Mitarbeitende und betreute Heranwachsende berichten von dadurch entstandenen Belastungen, die in den Medien nur sehr vereinzelt aufgegriffen wurden. Der „Standard“ schreibt etwa, die einstige Vorzeigemarke sei „*massiv beschädigt*“ und Kinder und Jugendliche sowie Mitarbeiter*innen leiden unter der „*Last der Vorwürfe*“.³²

Die weitere Berichterstattung fokussiert auf personelle Veränderungen bei SOS-Kinderdorf Österreich, etwa die Dienstfreistellung³³ des Geschäftsführers Christian Moser und die darauffolgende Auflösung seines Vertrages im Dezember 2026,³⁴ die Nachbesetzung mit Carolin Porcham im November 2025,³⁵ sowie die einvernehmliche Auflösung des Vertrags mit der für den Spendenbereich zuständigen Geschäftsführerin Nora Deinhammer im Jänner 2026.³⁶ Auch Nachrichten zu mehreren Dienstfreistellungen bis zur Klärung bekanntgewordener Vorwürfe und den entsprechenden Aufhebungen nach Abschluss der Untersuchungen werden proaktiv kommuniziert, erhalten jedoch viel weniger öffentliche Aufmerksamkeit.

Als Reaktion auf die nun auch medial bekanntgewordenen Vorwürfe suspendiert die Dachorganisation SOS-Kinderdorf International die Mitgliedschaft von SOS-Kinderdorf Österreich.³⁷ Dieser Schritt wird medial primär mit den Vorwürfen gegen Hermann Gemeiner und die fehlende Information dazu begründet.³⁸

Ende Oktober 2025 starten die beiden ehemaligen SOS-Kinderdorfkinder und späteren Aufsichtsratsmitglieder (siehe Kapitel 4) Friedrich Santner und Martin Zernig eine Petition „Für die Erneuerung von SOS-Kinderdorf Österreich“ als „Initiative ehemaliger Kinderdorfkinder, Kinderdorfmütter und Mitarbeitender“ und „als Stimme der Erfahrung, des Gewissens und der Hoffnung.“. Bis Februar 2026 unterzeichnen insgesamt 1570

³² Birgit Wittstock, „Viele der Vorwürfe gegen SOS-Kinderdorf waren längst bekannt“, in: *DER STANDARD*, 31.10.2025, <https://www.derstandard.at/story/3000000294417/viele-der-vorwuerfe-gegen-sos-kinderdorf-waren-laengst-bekannt> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

³³ „Geschäftsführer von SOS Kinderdorf muss pausieren“, in: *Kronen Zeitung*, 04.10.2025, <https://www.krone.at/3918075> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

³⁴ „Vertrag von Geschäftsführer Moser gekündigt“, in: *ORF.at Tirol*, 10.12.2025, <https://tirol.orf.at/stories/3333504/> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

³⁵ Rita Falk, „Trio komplett: Tirolerin Carolin Porcham wird Geschäftsführerin von SOS-Kinderdorf“, in: *Tiroler Tageszeitung*, 31.10.2025, <https://www.tt.com/artikel/30920589/trio-komplett-tirolerin-carolin-porcham-wird-geschaefsfuehrerin-von-sos-kinderdorf> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

³⁶ Johann Groder, „SOS Kinderdorf: Einvernehmliche Trennung von einer Geschäftsführerin“, in: *Die Presse*, 23.01.2026, <https://www.diepresse.com/20509978/sos-kinderdorf-einvernehmliche-trennung-von-einer-geschaefsfuehrerin> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

³⁷ „Österreich-Ableger suspendiert“, in: *ORF.at*, 24.10.2025, <https://orf.at/stories/3409475/> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

³⁸ „SOS-Kinderdorf-Bewegung zieht Konsequenzen“, in: *tagesschau*, 24.10.2025, <https://www.tagesschau.de/inland/kinderdorf-missbrauchsvorwurf-oesterreich-100.html> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

Unterstützer*innen die Petition.³⁹ Über die Petition wird schwerpunktmäßig in Steiermark und in Kärnten berichtet.⁴⁰ Darin ist festgehalten, man stehe an einem „Wendepunkt“, und es werden Gründe angeführt, warum es wichtig sei, „das SOS-Kinderdorf Österreich zu retten“. SOS-Kinderdorf dürfe „nicht in Struktur- und Schuldfragen stecken bleiben, sondern muss wieder zu dem werden, was es einmal war – ein Ort, an dem Kinder Vertrauen, Geborgenheit und echte Chancen finden. Dafür braucht es jetzt uns Ehemalige – als Stimme der Erfahrung, des Gewissens und der Hoffnung.“⁴¹ Auch wenn Aufarbeitungsbemühungen nicht in Abrede gestellt, sondern dezidiert die Sicherung einer unabhängigen Aufarbeitung gefordert wird, wird festgehalten, dass sie „nicht auf Kosten jener gehen (darf), die heute im Kinderdorf leben oder arbeiten.“ Erwähnt ist zudem die Forderung, „Werte und Führung“ zu erneuern, die „Kinder und pädagogische Werte ins Zentrum stellen“, im Gegensatz zu einer „Verwaltung von Krisen“. Im November tritt der bisherige Aufsichtsrat geschlossen zurück, und die Mitgliederversammlung wählt einen neuen Aufsichtsrat. Auch darüber wird in den Medien berichtet.⁴²

In der Folge wurde eine Trennlinie zwischen neu gewähltem Aufsichtsrat und Geschäftsführung deutlich, die sich bereits in der Petition andeutet. Die Initiative lässt sich als Wunsch verstehen, SOS-Kinderdorf – auch als relevanter identitätsstiftender Teil der eigenen biografischen Erfahrung – „zu retten“ und die Organisation entsprechend zu erneuern, jedoch unter Rückbesinnung auf ein tendenziell eher idealisierendes Bild früherer Werte und Identität. Diese Forderung steht in einem gewissen Spannungsverhältnis zu den knapp zuvor bekannt gewordenen Beschuldigungen gegen Hermann Gmeiner, aber auch den aktuelleren Gewaltvorfällen, über die in den Medien seit Herbst 2025 berichtet wurde. Sie zeigen, dass das Bild eines vertrauensvollen, schützenden Ortes nicht immer und nicht für alle Kinder galt und gilt. In Bezug auf die öffentliche Kommunikation werden unterschiedliche Vorstellungen von Geschäftsführung und Aufsichtsrat deutlich: Dem offenen Eingeständnis von Fehlern und Versäumnissen als Voraussetzung für Erneuerung und Glaubwürdigkeit steht die Einschätzung entgegen, dass die Organisation dadurch in einem dauerhaften Modus der

³⁹ Eine Initiative ehemaliger Kinderdorfkinder, Kinderdorfmütter und Mitarbeitender, *Für die Erneuerung von SOS-Kinderdorf Österreich*, Petition, 26.10.2025, <https://www.petitionen.com/rettetdaskinderdorf> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

⁴⁰ „SOS-Kinderdorf: Neuanfang mit Petition“, in: *ORF.at Steiermark* <https://steiermark.orf.at/stories/3327549/> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026]; Marcus Stoimaier, „Ehemalige kämpfen für Erhalt der SOS-Kinderdörfer“, in: *Kronen Zeitung*, 29.10.2025, <https://www.krone.at/3942293> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

⁴¹ Eine Initiative ehemaliger Kinderdorfkinder, Kinderdorfmütter und Mitarbeitender, *Für die Erneuerung von SOS-Kinderdorf Österreich*.

⁴² Birgit Wittstock, „Friedrich Santner – ein ehemaliges SOS-Kinderdorf-Kind als Retter in der Not“, in: *DER STANDARD*, 21.11.2025, <https://www.derstandard.at/story/3000000297409/friedrich-santner-ein-ehemaliges-sos-kinderdorfkind-als-retter-in-der-not> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

Krisenkommunikation gefangen bleibt und notwendige Schutzräume beschädigt werden.

Im Jahr 2026 reduziert sich die Medienberichterstattung auf meist kleinere Meldungen. Einige größere Artikel basieren auf sorgfältigen Recherchen und bedienen sich weniger skandalisierender Schlagzeilen. Die Veröffentlichung eines detailreich viele Missstände im Kinderdorf aufzeigenden Buches als „Geschichte einer Betroffenen“ wird von einigen Medien aufgegriffen.⁴³ Am 19.03.2026 berichten die Medien vom Ausscheiden von Annemarie Schlack aus der Geschäftsführung: „SOS-Kinderdorf hat eine einschneidende Personaländerung vollzogen: Geschäftsführerin Annemarie Schlack hat laut einer Aussendung ‚auf eigenen Wunsch ihr Dienstverhältnis gekündigt und ist aus der Geschäftsführung ausgeschieden‘.“⁴⁴ Recherchen der deutschen Medien „Spiegel“⁴⁵ (Mai) und „Stern“⁴⁶ (März) 2026 konzentrieren sich unter anderem auch auf den Dachverband SOS-Kinderdorf International und die internationalen Zusammenhänge.

5.2. Kommunikation und Medien aus Sicht der Mitarbeitenden

Viele Mitarbeiter*innen schildern, die öffentliche Skandalisierung als belastend und verunsichernd erfahren zu haben, vor allem an den Arbeitsorten, die im Fokus der Berichterstattung standen. Berichtet wird von Bedrohungen und Hasskommentaren, aber auch von einer großen Verunsicherung in Bezug auf die eigene Arbeit, in der Fehler medial skandalisiert werden könnten: „...*Man versucht es in dem Moment ordentlich zu machen, aber jeden einzelnen Fall kann man nicht begleiten. ... Trotzdem können Fehler passieren. Jetzt weiß man aber nicht, was kommt an die Medien, was wird hochgespielt usw. Es hat alles seine Richtigkeit, es ist aber total belastend. ... [es] sagen auch andere Organisationen in der Kinder- und Jugendhilfe, bei uns gibt es das auch, aber es kräht kein Hahn danach.*“ Viele Mitarbeiter*innen erwähnen, die Identifikation mit SOS-Kinderdorf Österreich, die zuvor selbstverständlich gewesen sei, weil die Organisation ein hohes

⁴³ „Missbrauchsopfer: Ich bin fast gestorben“, in: *ORF.at Tirol*, 18.04.2026, <https://tirol.orf.at/stories/3350629/> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026]; Renate Perktold, „Die Hölle im SOS-Kinderdorf. Tirolerin erlebte vier Jahre massive Gewalt“, in: *Tiroler Tageszeitung*, 30.03.2026, <https://www.tt.com/artikel/30930926/die-hoelle-im-sos-kinderdorf-tirolerin-erlebte-vier-jahre-massive-gewalt> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026]; „Hoffte erwachsen zu werden, um es zu erzählen“, in: *Kronen Zeitung*, 08.03.2026, <https://www.krone.at/4069999> [zuletzt aufgerufen am 23.06.2026].

⁴⁴ „SOS-Kinderdorf: Geschäftsführerin Schlack geht“, in: *ORF.at*, 19.03.2026, <https://orf.at/stories/3424312/> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

⁴⁵ Katherine Rydlink/Jan Friedmann, „Die Kinder, die niemand schützte“, in: *SPIEGEL Panorama*, 16.05.2026, <https://www.spiegel.de/panorama/gesellschaft/sos-kinderdorf-hinter-der-fassade-einer-kinderschutzorganisation-in-der-krise-a-f0e4a85c-66ab-46cc-a042-fa6115e5cce3> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

⁴⁶ Lutz Meier/Nadine Oberhuber, „SOS für die Kinderdörfer“, in: *Stern*, 31.03.2026, <https://www.stern.de/wirtschaft/sos-kinderdoerfer-in-der-krise--missbrauch-und-misswirtschaft-37266678.html> [zuletzt aufgerufen am 10.06.2026].

Ansehen genoss, sei zerbröckelt. Man werde schief angeschaut und erwähne eher ungerne den eigenen Arbeitgeber: *„Also wenn man jetzt gefragt wird nach dem Arbeitgeber und dann sagt man SOS-Kinderdorf Moosburg, dann heißt es ah ... von daher, wo die ganzen schlimmen Sachen passieren. Da denk ich mir na, also ganz so ist es nicht.“* Viele Nachfragen im privaten und beruflichen Umfeld habe man nicht beantworten können, da man den Alltag im SOS-Kinderdorf ganz anders erlebt habe als in den Medien dargestellt und selbst davon überrascht sei. Viele waren auch zu den Zeitpunkten der Vorfälle nicht mehr oder noch nicht bei SOS-Kinderdorf tätig.

Kritisiert wird von Mitarbeiter*innen zudem, dass die Auswirkungen der Berichterstattung auf die Kinder und Jugendlichen nicht mitgedacht werden. Die vernichtenden Urteile über die Organisation und das Zuhause der Heranwachsenden bedrohten die Sicherheit und Stabilität der Kinder und Jugendlichen. Zudem sei durch eine pauschale Abwertung auch die eigene Identifikationsmöglichkeit mit dem Ort des Aufwachsens in Frage gestellt. Betreuer*innen erzählten, mit einigen Kindern gemeinsam Berichte gelesen und besprochen zu haben, um bei der Einordnung zu helfen. Vereinzelt sei die Irritation bei den Kindern und Jugendlichen hoch gewesen, aber man habe in Gesprächen versucht, Sicherheit herzustellen. In Gesprächen mit Kindern und Jugendlichen wird teils erwähnt, man habe die Aufregung schon mitgekriegt, aber sei davon nicht besonders betroffen. Ein Jugendlicher befürchtet, dass sich der mit der Krise in Verbindung stehende Spendeneinbruch auch auf die Betreuung auswirken wird. Berichtet wurde auch, dass manche Kinder und Jugendliche wegen ihrer Betreuung bei SOS-Kinderdorf verspottet wurden oder mit unangenehmen Nachfragen zur Unterbringungssituation bedrängt wurden.

Kritisch ist in jedem Fall die Nennung von Standorten, Hausnummern und die zeitliche Eingrenzung zu werten. Dadurch ist für alle mit Organisations- und Ortskenntnis klar, um welche Personen (seien es Beschuldigte oder Opfer) es sich handelt. Dies entspricht nicht den Erfordernissen einer medienethisch korrekten und betroffenenensiblen Berichterstattung.⁴⁷

Intern reagierte man auf Geschäftsführungsebene kurz nach Erscheinen des Online-Artikels im „Falter“, indem ein erster Gesprächstermin für die Mitarbeitenden angeboten wurde. Die darauffolgenden sogenannten „Reform-Updates“ mit Geschäftsführerin Annemarie Schlack fanden bis Jahresende 2025 wöchentlich, ab 2026 monatlich statt und wurden zum größten Teil gut angenommen und geschätzt. Darüber hinaus gab es ein Informationsangebot im Intranet und die Möglichkeit laufend anonym Fragen an die Geschäftsführung zu stellen, die schriftlich oder im Reform-Update beantwortet wurden. Insgesamt wurden in der Zeit fast 350 Fragen von Mitarbeiter*innen eingereicht, die von spezifischen Fragen zu den Missständen in Imst und Moosburg, Hermann Gmeiner oder

⁴⁷ Klatzer/ Winterer, „Schläge, Erniedrigungen, Missbrauch.“

den Spenderfall über die Frage nach der Verantwortung von (leitenden) Mitarbeiter*innen bis zum Umgang der Organisation mit den (medial bekannt gewordenen) Vorwürfen reichen. Vereinzelt wird beklagt, dass die damals zuständige Geschäftsführung ihrer Verantwortung nicht gerecht geworden sei und nicht ausreichend informiert habe. Manche kritisieren jedoch auch die Krisenbearbeitung und -kommunikation nach Herbst 2025. Deutlich werden Wut, Enttäuschung und Frustration von Mitarbeiter*innen über langsame Reformprozesse und fehlende Verantwortungsübernahme.

Positive externe Rückmeldungen wurden im Intranet auf einer „*solidarity wall*“ für die Mitarbeiter*innen gesammelt. Neben den Maßnahmen der verstärkten internen Kommunikation wurde den Mitarbeiter*innen bereits nach Erscheinen des ersten Artikels eine ergänzende online Supervision ermöglicht. Diese offene Vorgehensweise werten vielen als positiven Schritt. Demgegenüber kritisieren manche, dass der Informationsfluss dennoch nicht ausreichend oder geeignet gewesen sei, um in der Krisendynamik wieder Sicherheit zu erlangen. Sie sehen darin eine fehlende Wertschätzung ihrer Arbeit unter aktuell erhöhten Belastungen. Andere wiederum nehmen die Informationsangebote nicht wahr. Problematisiert wird zudem, manche innerbetriebliche Informationen über die Medien erfahren zu haben.

Das offene Eingestehen von Fehlern schätzen vielen Mitarbeiter*innen; für manche Gesprächspartner*innen wirkt es ermutigend und stärkend. Die anfängliche Aufbruchsstimmung, von der Gesprächspartner*innen aus der Zentrale berichteten, wurde im Laufe der Monate von Angst, Müdigkeit und Verunsicherung im Hinblick auf anstehende Umstrukturierungen überschattet. Zugleich gab es auch Stimmen, die nicht nur durch die Medienberichterstattung, sondern auch durch die öffentliche Kommunikation der Organisation ihre Arbeit oder ihr (ehemaliges) Zuhause entwertet sahen. Eine Mitarbeiterin schildert ihren Eindruck, dass sich die Führungsebene im Herbst nicht um eine differenzierte Betrachtung bemüht habe, indem die vielen gelingenden Verläufe nicht ausreichend hervorgehoben worden seien.

Nach Ausscheiden von Annemarie Schlack aus der Geschäftsführung wurden die Reform-Updates eingestellt. Ein Nachfolge-Format ist noch nicht bekannt. Das Ausscheiden der Geschäftsführerin hat viele zusätzlich verunsichert. Von Mitarbeiter*innen wurden die folgenden tiefgreifenden organisationsinternen Umstrukturierungen problematisiert, die unvermittelt kommuniziert worden seien und für viele Mitarbeiter*innen Fragen offenließen. Dies wurde auch zuletzt in einem Offenen Brief deutlich, in dem zudem kritisiert wurde, dass die Vorbereitung der Kommunikation zu den im Mai ausgesprochenen Kündigungen ausgelagert wurde. (vgl. Kapitel 8.4.3).

5.3. Fazit und Bewertung

Dass die Medien mit der Aufdeckung von Missständen für (zusätzliche) Kontrolle sorgen, ist unbestritten. Als problematisch ist aber zu werten, wenn Medien den Weg einer emotionalisierten Zuspitzung und Skandalisierung wählen, statt medienethische Richtlinien zu befolgen und die Folgewirkungen ihrer Berichterstattung abzuwägen. Nüchterne, rationale und ausgewogene Berichterstattung bringt weniger „Klicks“. Die Berichterstattung über Missstände in der stationären Erziehungshilfe muss jedoch die Herausforderungen der sozialpädagogischen Arbeit im Alltag ausreichend berücksichtigen und von pauschalisierenden Darstellungen Abstand nehmen. Auch wenn es wichtig ist, Gewaltvorfälle klar zu benennen und nicht zu bagatellisieren, werden detaillierte Schilderungen einer betroffenenensiblen Berichterstattung nicht gerecht. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass das Zuhause der vielen aktuell betreuten Kinder und Jugendlichen sowie die für unsere Gesellschaft wesentliche Arbeit der vielen Fachkräfte nicht pauschal entwertet wird. Eine differenzierte Medienberichterstattung muss in solch einem sensiblen Bereich zwischen Schutz- und Aufklärungsinteressen abwägen.

Nach Ausbruch der Krise im Herbst 2025 wurde mit dem Eingestehen von Fehlern transparent und reformorientiert kommuniziert. Es gab diverse interne Informations- und Austauschformate, die dieses Bemühen deutlich machen. Die Frequently Asked Questions auf der Webseite von SOS-Kinderdorf Österreich informieren zudem die interessierte breite Öffentlichkeit umfassend. Gekürzte Fassungen der Studien zu Imst und Moosburg wurden (leider ohne Einbindung der Studienautor*innen) erstellt und ebenfalls der Öffentlichkeit auf der Webseite von SOS-Kinderdorf Österreich zur Verfügung gestellt. Eine „Kultur des Hinsehens“ setzt voraus, dass bestehende und vergangene Missstände transparent kommuniziert und Fehler eingestanden werden. Aufgabe der Medien wiederum ist es, die Beschreibung von Vorfällen in eine opfersensible Berichterstattung mit Aufklärungscharakter und gleichzeitiger Nennung von hilfreichen Anlaufstellen einzubetten.

Eine ehrliche, offene und klare Kommunikation zu Missständen führt in der Regel zu ausgewogenerer und betroffenenensiblerer Berichterstattung, auch wenn wegen berechtigter Opferinteressen auf manche Nachfragen keine Auskünfte erteilt werden können. SOS-Mitarbeiter*innen waren überrascht, wie vergleichsweise verhalten und nüchtern die Medien auf den „Spenderfall“ oder das Buch „Dem Schweigen verpflichtet“ von Horst Schreiber reagierten. Das spricht für eine aktive und offensive Außenkommunikation einer Organisation, die sich auch bei Missständen der eigenen Verantwortung, dem Schutz ihrer Betreuten und Mitarbeitenden und ihrer öffentlichen Rechenschaftspflicht bewusst ist.

Nicht zuletzt muss die öffentliche Empörung und mediale Aufmerksamkeit auch vor dem Hintergrund einer stark idealisierten Außendarstellung von SOS-Kinderdorf gesehen

werden. Die öffentlich bekannt gewordenen Missstände standen in einem großen Gegensatz zum positiven Image und Selbstbild der Organisation. Als spendenfinanzierte Organisation bewegt sich SOS-Kinderdorf in der Außenkommunikation grundsätzlich in einem Spannungsfeld. Einerseits muss die Bedeutung der eigenen Arbeit in der Öffentlichkeit überzeugend vermittelt werden; andererseits darf dieses Erfordernis nicht dazu führen, idealisierte oder schlicht falsche Bilder der stationären Erziehungshilfe zu zeigen. Vielmehr müssen auch die Herausforderungen dieses komplexen Bereichs sichtbar gemacht werden. Dabei muss auch die Sichtweise betreuter Kinder und Jugendlicher konsequent eingebunden werden. Das schließt in jedem Fall mit ein, die Notwendigkeit der Verwendung von identifizierbaren Abbildungen von Kindern und Jugendlichen stets zu hinterfragen. In jedem Fall dürfen Abbildungen nur mit Einwilligung veröffentlicht werden, der eine alters- und entwicklungsangemessene Aufklärung vorauszugehen hat.

6. Verantwortung in der Vergangenheit und Gegenwart

6.1. Studien zu den Vorwürfen an den Standorten Moosburg und Imst

SOS-Kinderdorf Österreich beauftragte das Institut für Männer- und Geschlechterforschung mit der Durchführung einer Studie zu Moosburg im Jahr 2020, ein weiterer Auftrag zum Standort Imst folgte im Jahr 2021. Die Studienautor*innen haben eine Vertraulichkeitsvereinbarung mit umfangreichen Verschwiegenheitspflichten unterschrieben. Auslöser waren Vorwürfe von physischer, psychischer und sexualisierter Gewalt (Moosburg) sowie psychischer und sexualisierter⁴⁸ Gewalt (Imst). Ziel war es, gewaltbegünstigende, und -verhindernde Strukturen an den Standorten zu untersuchen. In beiden Studien wird festgehalten, dass Personal (überwiegend in Leitungsfunktion) Gewalt gegenüber Heranwachsenden sowie gegenüber Mitarbeitenden nach ähnlichen Mustern ausübte: Die eigene Autorität wurde ausgenutzt, Vorfälle wurden bagatellisiert, und es bestanden mangelhafte Interventions- und Beschwerdewege, die an einem Standort kontrolliert bzw von Leitungspersonen aktiv unterbunden wurden. Auch Gewalt, die zwischen Heranwachsenden und von Heranwachsenden gegenüber dem Personal ausgeübt wurde, sei nicht ausreichend ernst genommen, sondern etwa als Inkompetenz der Fachkräfte gewertet worden. Es habe nur fragmentiertes Wissen zu Gewalt bestanden, zudem hätten Aufdeckungsversuche in der Regel Folgen für die Meldenden, nicht für die Verantwortlichen gehabt. Die Studien kommen zu einem übereinstimmenden Befund: In den SOS-Kinderdörfern Moosburg und Imst bestand eine Organisationskultur und -struktur, die Gewalt über Jahre hinweg förderte.⁴⁹ Es herrschte ein patriarchal geprägtes, hierarchisches System, in dem Intransparenz, ein Klima der Angst und des Schweigens eine Aufdeckung von innen wie von außen systematisch erschwerten.⁵⁰ Zudem wird in der Studie zu Imst die Frage gestellt, inwieweit grundlegendere Strukturen von SOS-Kinderdörfern Machtmissbrauch, Grenzverletzungen und Gewalt begünstigen, womit sich die Studienbefunde nicht auf die beiden Standorte beschränken ließen.⁵¹

⁴⁸ Sexualisierte Gewalt und sexuelle Gewalt wird im gegenständlichen Bericht synonym verwendet. Der Begriff der sexualisierten Gewalt beschreibt, dass es weniger um (einvernehmliche) sexuelle Handlungen geht, sondern die sexualisierte Gewalt ein Instrument der Machtausübung darstellt.

⁴⁹ Scambor ua., *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 83; Elli Scambor/Hubert Steger/Marc Gärtner/Veronika Suppan/Lisa Wagner, *Endbericht. Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West bei der Auseinandersetzung mit institutionellen Dynamiken im Umgang mit unterschiedlichen Formen von Gewalt im Kinderdorf Imst und Empfehlungen zur Stärkung von Schutzfaktoren einer Kultur der Aufmerksamkeit und des Hinsehens*, 2022, S.48 f.

⁵⁰ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*; Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*.

⁵¹ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 49.

6.1.1. Empfehlungen der Studien

Die Empfehlungen der beiden Studien decken sich weitgehend und wurden für das SOS-Kinderdorf Imst unter ausdrücklichem Verweis auf die Empfehlungen für das SOS-Kinderdorf Moosburg formuliert. In der Studie zum SOS-Kinderdorf Imst werden ergänzende Erhebungen und Untersuchungen zu den Gewaltvorfällen empfohlen. Der Bericht habe sie nur ansatzweise erfassen können.⁵² Im Kern fordern beide Studien, dass nicht nur oberflächliche Anpassungen erfolgen, vielmehr seien „strukturelle, organisationskulturelle und personelle Veränderungen“ notwendig.⁵³ Die Studienautor*innen betonen, dass ein gemeinsames Verständnis von Gewalt erarbeitet werden muss. Die Studie zum Kinderdorf Moosburg warnt davor, sich auf eine reine „Null-Toleranz-Haltung“ zu verlassen. Eine solche Haltung verdränge Gewalt eher, als sie zu verhindern. Wichtiger sei anzuerkennen, dass Gewalt in pädagogischen Einrichtungen vorkommen kann. Erst dieses Eingeständnis schaffe die Grundlage dafür, genau hinzusehen.⁵⁴

Eine zentrale Forderung der Studien ist, asymmetrische Machtverhältnisse offen zu legen und Partizipation auf allen Ebenen zu ermöglichen. Dies betrifft die Mitbestimmung von Kindern und Jugendlichen wie auch die Einbindung von Fachkräften in die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen.⁵⁵ Gefordert werden zudem „Solidarität, Anerkennung, Entschuldigung und Entschädigung“⁵⁶ für die von Gewalt betroffenen Personen. Bei der Personalauswahl empfehlen die Studien, nicht nur auf formale Qualifikation Wert zu legen, sondern stärker auf persönliche Qualifikation und Haltung zu fokussieren. Darüber hinaus regen sie laufende Fortbildung, Supervision und gezielte Maßnahmen gegen Überlastung im pädagogischen Alltag an.⁵⁷ Die Studie zum SOS-Kinderdorf Moosburg hebt zusätzlich hervor, Arbeitszeugnisse seien künftig so zu gestalten, dass sie die tatsächlichen Fähigkeiten abbilden.⁵⁸

Für die Aufarbeitung raten die Studien zu einer fachlich qualifizierten externen Prozessberatung der Führungs- und Leitungsebene, um institutionelle „blinde Flecken“ zu identifizieren und die Aufarbeitung so zu gestalten, dass weitere Beeinträchtigungen von Betroffenen und Beteiligten vermieden werden.⁵⁹ Zudem sollte Wissen über die Geschichte von SOS-Kinderdorf systematisch erschlossen werden (etwa mit expliziter Bezugnahme auf die Aufarbeitung von Horst Schreiber),⁶⁰ ebenso auch die im Rahmen

⁵² Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 50.

⁵³ Ebd.

⁵⁴ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 85.

⁵⁵ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 38 und 51.

⁵⁶ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, 51; vgl. Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 87.

⁵⁷ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 51.

⁵⁸ Ebd.

⁵⁹ Ebd.

⁶⁰ Schreiber: *Dem Schweigen verpflichtet*.

der Studie gewonnenen Erkenntnisse, um die Einordnung aktueller Ereignisse zu unterstützen.⁶¹ Für gelingende Aufdeckungsprozesse werden zudem die Förderung der Eigeninitiative zum Gewaltschutz und eine breite Auseinandersetzung über verschiedene Formen der Gewalt und Sexualität empfohlen.⁶² Ebenso werden unabhängige Ansprechpersonen für Kinder und Jugendliche gefordert, und es wird angeregt, ehemals Betroffene aktiv in die Präventionsarbeit einzubinden, etwa über einen Betroffenenbeirat oder einen Fachbeirat⁶³ sowie ein sexualpädagogisches Konzept⁶⁴ zu entwickeln.

Empfohlen wird zudem die Bereitstellung von ausreichenden Ressourcen für Reflexion und Auseinandersetzung, um die eigene sozialpädagogische Arbeit, kritische Vorfälle, Machtverhältnisse und Grenzverletzungen gemeinsam zu bearbeiten und daraus zu lernen. Es sollen zudem „*brave spaces*“ und „*safe spaces*“ für die Weiterentwicklung angeboten werden. Dabei geht es einerseits darum, dass diskriminierten Gruppen zur Auseinandersetzung mit der eigenen Position geschützte Räume geboten werden (*safe spaces*) und um das Schaffen von Räumen, in denen sensible Themen offen besprochen werden können (*brave spaces*).⁶⁵ Beide Studien münden in die übergreifende Empfehlung, eine „*Culture of Care*“ (Kultur der Aufmerksamkeit) zu etablieren, die das genaue Hinsehen und das offene Sprechen über Gewalt fördert, Betroffene unterstützt und damit die Handlungsfähigkeit aller Beteiligten stärkt.⁶⁶

6.1.2. Umgang mit den Studien in der Organisation

Die Studie zu den Gewaltvorfällen im SOS-Kinderdorf Moosburg wurde zunächst im Herbst 2021 vor Leitungspersonen der Region Süd präsentiert. Die Ergebnisse der Studie zu den Gewaltvorwürfen im SOS-Kinderdorf Imst wurden im Frühjahr 2022 vor insgesamt rund hundert Mitarbeiter*innen des betreffenden Standorts vorgestellt. Von Gesprächspartner*innen wird beschrieben, dass es bei den Terminen viel Betroffenheit gegeben habe, zugleich unterscheiden sich die Einschätzungen: Berichtet wird etwa, es sei „*total befreiend*“ gewesen, „*dass das jemand benannt hat und das nicht schöngeredet wird und man sagt, da gibt es Gewaltvorwürfe auf allen Ebenen.*“ Dem steht etwa eine Schilderung gegenüber, wonach die Erkenntnisse der Studie „*hochgradig irritierend*“ und nicht nachvollziehbar gewesen seien. Von (teils ehemaligen) Leitungspersonen wurde zudem kritisiert, dass die Studie in Imst ein einseitiges Bild zeichne, da nur Gespräche mit kritischen Mitarbeiter*innen eingeflossen seien. Aus

⁶¹ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 51

⁶² Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 51 und 52

⁶³ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 87

⁶⁴ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 85

⁶⁵ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 86

⁶⁶ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S. 88, Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 52

Moosburg wird berichtet, dass eine Veranstaltung für die Mitarbeiter*innen geplant war, jedoch im Auftrag der Geschäftsführung aus nicht näher bekannten Gründen abgesagt wurde. In Imst soll eine Person der Geschäftsführung versucht haben, die Präsentation an diesem Standort zu verhindern. Eine Mitarbeitende erwähnt, man habe versucht, inhaltlich Einfluss zu nehmen, indem untersagt wurde, den Begriff „strukturelle Gewalt“ zu verwenden. Zudem habe es von Mitarbeiter*innen der Zentrale Einwände gegen den Termin gegeben, weil man nicht ohne eine externe Kommunikationsstrategie intern kommunizieren wollte.

Im Juni 2022 wurden die Ergebnisse beider Untersuchungen von den Studienautor*innen der gesamten Geschäftsführung und einem Mitglied des Aufsichtsrates präsentiert. Die Studienautor*innen hätten stets auf die Wichtigkeit einer internen als auch externen betroffenenensiblen Veröffentlichung der Ergebnisse hingewiesen. Mehrere (teils ehemalige) Mitarbeiter*innen erzählen, sich wiederholt für eine Veröffentlichung der Studienergebnisse eingesetzt zu haben. Man sei immer wieder vertröstet worden. Die für den Fachbereich Pädagogik zuständige Geschäftsführerin habe die Aufarbeitung und interne Kommunikation vorantreiben wollen. So wurde versucht, im Austausch mit den Studienautor*innen ein Selbstevaluierungstool für alle Standorte umzusetzen, um Risikokonstellationen zu erkennen, was jedoch nicht weiterverfolgt wurde.

Innerhalb der Geschäftsführung gab es grundlegende Meinungsverschiedenheiten darüber, ob die Erkenntnisse der Studien für die gesamte Organisation aussagekräftig sind. Auch wurde die Qualität der Studien unterschiedlich eingeschätzt. Von manchen wurde sie wiederholt in Abrede gestellt. Die Geschäftsführung entschied sich schließlich gegen eine öffentliche und eine umfassende interne Kommunikation. Die unterschiedlichen Auffassungen zur Reichweite und Qualität der Studien führten dazu, dass die für den Fachbereich Pädagogik zuständige Geschäftsführerin 2025 eine Metastudie in Auftrag gab, um die Qualität der Studien zu überprüfen. Die Metastudie bewertete die methodische Herangehensweise der Moosburger Studie als „solide“, zugleich wird die fehlende Offenlegung der Auswahlkriterien für Dokumente und Befragte kritisiert. Die Studie trage dennoch „wissenschaftlich fundiert“ zum Verständnis von gewaltermöglichenden und -verhindernden Bedingungen bei wie auch von „Kinderschutzversagen und systemischen Risiken“. Die Ergebnisse der Studie zu Imst wurden als „überzeugend“ eingeordnet, zugleich wird auf eine „begrenzte Evidenzbasis“ hingewiesen. Die Empfehlungen seien wichtig, für die „praktische Umsetzung“ jedoch nicht ausreichend ausgearbeitet. Insgesamt unterstreicht die Metastudie die Notwendigkeit einer umfassenden, an internationalen Standards ausgerichteten Stärkung des Kinderschutzes. Sie hält ausdrücklich fest, dass beide Berichte wertvolle Kenntnisse über Gewaltmuster, damit verbundene Strategien gewaltausübender Personen und organisationale Schwachstellen liefern.

Wiederholt wird berichtet, die Studien seien als internes Aufarbeitungsinstrument gedacht und daher nie für eine Veröffentlichung vorgesehen gewesen. Auch wenn sie

nicht breit geteilt wurden, seien die Studieninhalte mit regionalen Führungskräften diskutiert worden. Zudem seien sie in Überlegungen für Strukturreformen eingeflossen. Wer zu welchem Zeitpunkt Zugang zu den Studien hatte, konnte nicht zur Gänze geklärt werden. Manche Standortleitungen gaben jedenfalls an, erst im Herbst 2025 Zugang zu den Studien gehabt zu haben. Berichtet wird zudem, dass laut eigenen Angaben nicht alle Mitglieder der Geschäftsführung die Studien zur Gänze gelesen hatten.

Der Aufsichtsrat wurde über die Vorfälle an den Standorten informiert, und es wurde über den Prozess der Aufarbeitung berichtet. Erwähnt wird von Aufsichtsratsmitgliedern, man habe den Eindruck gehabt, dass die Missstände unmittelbar und ausreichend bearbeitet werden. Zudem habe auch die zuständige Behörde des Landes Kärnten den Aufnahmestopp am Standort Moosburg wieder aufgehoben. Das habe den Eindruck gefestigt, es sei wieder alles in Ordnung.

Im Zuge der medialen Berichterstattung zu den Missständen an beiden Standorten wurden im Dezember 2025 erheblich gekürzte Zusammenfassungen auf der Webseite veröffentlicht. Die Executive Summaries wurden ohne Einbindung der Studienautor*innen erstellt. Während dem Land Kärnten die Moosburg Studie Ende 2022 für einen begrenzten Zeitraum und mit Leseberechtigung zur Verfügung gestellt wurde (im Herbst 2025 wurde sie zur Gänze ohne Beschränkung erneut übermittelt), erhielt das Land Tirol die Studie zu Imst erst im Herbst 2025.

Festzuhalten ist, dass die Studien zu einer Zeit beauftragt wurden, in der in der Organisation bereits strukturelle Veränderungen angestoßen worden waren. Insofern liefen manche Reformprozesse parallel zur Untersuchung. Nicht immer ist klar, welche Maßnahmen eine direkte Folge der Studienergebnisse sind. Im Zuge eines Entwicklungsprozesses in der Organisation wurden etwa die kollegiale Geschäftsleitung und eine kollegiale Beratung für Kinderdorfleiter*innen forciert, um „geschlossene Systeme“ zu verhindern. Im Bereich Kinderschutz und Qualitätsmanagement wurde eine Reihe von Maßnahmen getroffen, von denen einige Anliegen der Studien aufgreifen. 2022 wurde eine Whistleblowing Plattform eingerichtet, womit Melde- und Beschwerdewege ausgebaut wurden. Mit einem Kinderschutz-Koordinationsteam und mit Kinderschutzbeauftragten sollte der Kinderschutz weiterentwickelt werden (vgl Kapitel 8.1). Ein Mitglied der Geschäftsleitung beauftragte 2022 eine externe Fachstelle für sexuelle Bildung, ein sexualpädagogisches Schutzkonzept auszuarbeiten. Erarbeitet wurde ein neuer pädagogischer Qualitätsstandard; Verfahrenswege bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung wurden überarbeitet. Seit Jänner 2023 gilt eine verbindliche Kinderschutzrichtlinie für alle Mitarbeitenden. Zudem ist seit Dezember 2024 eine Kinderschutzschulung für alle Mitarbeitenden verpflichtend.

Diese strukturellen Maßnahmen stehen jedoch in einem Spannungsverhältnis zu Schilderungen aus der Praxis. Mitarbeitende berichten, dass die Whistleblowing Plattform nicht durchgehend als niedrigschwellig und sicher wahrgenommen wird.

Berichtet wird von technischen Hürden und der Sorge, dass, etwa aufgrund von Rückfragen durch die zuständige Stelle, Rückschlüsse auf meldende Personen oder konkrete Einzelfälle trotz des Anonymitätsversprechens möglich sind (vgl Kapitel 7.2). Externe Kontrollmechanismen und Ansprechstrukturen sind an den Standorten unterschiedlich stark verbreitet. Die Kinder- und Jugendanwaltschaft ist nach eigenen Angaben in Moosburg derzeit einmal monatlich, in Imst alle vier bis sechs Wochen vor Ort, Termine und Kontaktdaten sind an den Standorten ausgehängt. Die Volksanwaltschaft kommt unregelmäßig, die Fachaufsicht der Kinder- und Jugendhilfe besucht (nach (eigenen Angaben) mindestens einmal jährlich (Kärnten) bzw alle zwei Jahre (Tirol) beide Standorten unangekündigt. Ein vergleichbares Muster zeigt sich bei den entwickelten Konzepten. Während auf konzeptioneller Ebene Standards und Schutzkonzepte vorliegen, ist die Verankerung in der alltäglichen Praxis fraglich. Viele Mitarbeitende berichten, Konzepte oder Richtlinien nicht zu kennen oder sie als zu abstrakt für den sozialpädagogischen Alltag einzuschätzen. Notwendig seien zudem weniger formale Richtlinien als eine praxisorientierte Begleitung sowie Reflexionsformate, die Herausforderungen im sozialpädagogischen Alltag aufgreifen (vgl Kapitel 8.2.1). Diese Empfehlung ist auch in den Studien enthalten.

Auch andere zentrale Empfehlungen wurden nicht oder nur eingeschränkt umgesetzt. Ein Betroffenenbeirat, wie von der Moosburger Studie angeregt, wurde nicht eingerichtet. Auch fand eine fortlaufende und breite Auseinandersetzung mit den Studieninhalten in der Organisation nicht statt. Die Studienergebnisse wurden weder neuen Mitarbeitenden zur Verfügung gestellt noch an den Standorten über die erwähnten (teils exklusiven) Formate hinweg breit thematisiert. Für einige Mitarbeiter*innen bestehen nach wie vor offene Fragen zu den Vorkommnissen. Die Informationsveranstaltung am Standort Imst wurde als nicht ausreichend kritisiert. Der fehlende offene Umgang der Organisation mit geschehenem Unrecht wurde von vielen beanstandet. Berichtet wurde, dass die Leitungsebene eine breitere und offene Auseinandersetzung nicht unterstützt habe. Stattdessen sei etwa darauf hingewiesen worden, das Geschehene sei abgeschlossen und der Blick müsse nun nach vorne gerichtet werden. Die fehlende Auseinandersetzung habe nicht zuletzt dazu geführt, dass man durch die Medienberichterstattung im Herbst 2025 von einer Welle negativer Schlagzeilen überrollt wurde. Viele Mitarbeiter*innen der betroffenen Standorte schildern, die Berichterstattung im Herbst sei sehr belastend gewesen. Ohne Kenntnis, was sich an den Standorten genau zugetragen hat, hätten die medial kolportierten Vorfälle auch nicht entsprechend eingeordnet werden können. An einem Standort wurde versucht, eine Gruppensupervision einzurichten, diese sei jedoch nicht gut angenommen worden. Viele Mitarbeitende kritisieren zudem, dass die Missstände die gute Arbeit von vielen überschatten.

Die übergreifende Empfehlung einer „Culture of Care“ (Kultur der Aufmerksamkeit), der Partizipation und des offenen Umgangs mit Fehlern und Gewalt, ist nach vorliegenden Erkenntnissen weiterhin nicht ausreichend in der Organisation verankert (vgl. Kapitel

8.3). Vielfach beschreiben Mitarbeitenden ein teils angstbesetztes Arbeitsklima, das nach wie vor von hierarchischen Dynamiken, eingeschränkter Mitbestimmung und einem (als autoritär beschriebenen) Führungsstil geprägt ist. Einige Mitarbeitende berichten von Entscheidungsprozessen in ihrem Zuständigkeitsbereich, die gänzlich ohne ihre Einbindung verlaufen, von einem Führungsverständnis, das Widerspruch nicht als produktiven Beitrag, sondern als Störung bewertet, und von einer Atmosphäre, in der kritische Rückmeldungen nachteilige Konsequenzen nach sich ziehen können. Mitarbeiter*innen schildern, es fehle nach wie vor an Transparenz und durchlässigen Informationskanälen. In vielen Gesprächen wird erwähnt, dass die Standorte dazu angehalten wurden, die Supervision zu reduzieren. Die Geschäftsführung hat der Reformkommission versichert, dass die Supervision und Fortbildung im notwendigen Ausmaß finanziert wird. Ob sich das „notwendige Ausmaß“ auf das gesetzlich vorgeschriebene Mindestmaß, das sich je nach Bundesland unterscheidet, beschränkt und wie mit einem Bedarf umgegangen wird, der das Mindestmaß übersteigt, bleibt offen. Und nicht zuletzt wird berichtet, dass zahlreiche der hier angeführten Umstände zur Folge hatten, dass *„viele qualifizierte Fachkräfte die Organisation verlassen haben“*.

Der in den Studien erwähnten *„Behauptungskultur“*, in der die *„ökonomische Abhängigkeit von Spenden ... als Hemmnis gegen einen offensiven Umgang (und den damit drohenden Imageverlust) gewertet werden kann“*⁶⁷, steht das offene und von vielen Mitarbeitenden geschätzte Eingestehen von Fehlern der Geschäftsführung im Herbst 2025 entgegen. Die öffentliche Entschuldigung als auch das Hinsehen und die Anerkennung der Missstände wirkte für Gesprächspartner*innen ermutigend und stärkend. Für manche ehemals in SOS-Kinderdörfern betreute Personen war es ein Beweggrund, sich an die Reformkommission zu wenden und über erlittenes Unrecht zu sprechen, verbunden mit dem Wunsch, damit tatsächlich nachhaltige Veränderung anzustoßen. Positiv hervorgehoben wurden zudem die regelmäßigen Reform-Updates, die in der Krise im Herbst 2025 eingeführt wurden und von Mitarbeiter*innen als ein Bemühen um eine transparente und offene interne Kommunikation gewertet wurden. Dennoch fehlt es für viele Mitarbeiter*innen auch weiterhin an Transparenz. Kritisiert wird etwa, dass man innerbetriebliche Informationen vorab aus den Medien erhalten habe. Durch das negative Bild, das von SOS-Kinderdorf Österreich durch ein umfassendes Fehlereingeständnis gezeichnet wurde, sahen sich jedoch manche in ihrer Arbeit entwertet.

Viele Schilderungen von derzeitigen und ehemaligen Mitarbeitenden verweisen auf die Überlastung, die in den Studien als zentrale Risikokonstellation beschrieben wird. Beide Untersuchungen verstehen die Überforderung der Fachkräfte als weitgehend systemimmanent, begünstigt durch knappe Personalressourcen und häufige personelle Wechsel. Diese strukturellen Defizite bestehen weiterhin (siehe Kapitel 8.4.2). Die

⁶⁷ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 82

anhaltende mediale Berichterstattung und die Krisendynamik seit Herbst 2025 bedeuten für viele Mitarbeitende eine starke Belastung und große Verunsicherung. Mitarbeiter*innen berichteten etwa von beleidigendem und bedrohlichem Verhalten. Auf Leitungsebene wird mitunter ein Zustand permanenter Unsicherheit beschrieben, der Standorte in einem fortwährenden Krisenmodus hält. Teils wird von der Sorge berichtet, dass (vergangene) Fehler öffentlich skandalisiert werden könnten. Das habe zu einem verstärkten Kontrollbedürfnis der Vorgesetzten geführt. Positiv wird festgehalten, die mediale Berichterstattung und die Einsetzung der Reformkommission hätten notwendige Entwicklungen beschleunigt. Und nicht zuletzt wird erwähnt, dass auch Kinder und Jugendliche verstärkt durch die Krisendynamiken belastet waren und manche einen erhöhten Betreuungs- und Unterstützungsbedarf hatten.

6.1.3. Fazit

Im Umgang mit den Studien zeigt sich eine inkonsequente Vorgehensweise, die auch auf unterschiedliche Einschätzungen auf Geschäftsführungsebene in Bezug auf Qualität und Reichweite der Studienergebnisse zurückzuführen ist. Offen bleibt, inwiefern dies als Abwehrreaktion einzuordnen ist. Das wäre dann der Fall, wenn die Einwände vor allem dazu dienen, belastende Befunde zurückzuweisen, um die (eigene) Verantwortung abzuwehren. Aufgabe der Reformkommission war es weder, die methodische Qualität der Studien zu überprüfen noch die Einschätzungen der Metastudie zu diesem Sachverhalt zu bewerten. Im Gegensatz zur einfachen Behauptung von Mängeln ist die Beauftragung der Metastudie als Versuch der sachlichen Klärung zu verstehen. Die Metastudie wiederum stellt die Erkenntnisse nicht grundlegend in Frage, sondern betont deren Beitrag zum Verständnis von gewaltermöglichenden- und verhindernden Bedingungen.

Die Studien sind ua aus datenschutz- und medienrechtlichen Aspekten sowie aufgrund des Betroffenen schutzes nicht zur Veröffentlichung geeignet. Eine breit angelegte interne Kommunikation und Aufarbeitung wäre jedoch dringend angezeigt gewesen. Für eine institutionalisierte Auseinandersetzung (allen voran mit der eigenen Standortgeschichte) erscheint es zentral, dass in offenen Reflexionsräumen die Geschehnisse und die eigene (Mit-)Verantwortung reflektiert werden können, um ein gemeinsames Lernen und eine Kultur des Hinsehens zu ermöglichen. Zu begrüßen ist, dass im Herbst 2025 Zusammenfassungen der Studien sowie umfassende Antworten zu den Vorfällen in Imst und Moosburg im Rahmen der FAQs auf der Website von SOS-Kinderdorf Österreich frei zugänglich gemacht wurden. Bei der Erstellung der Zusammenfassungen wäre es jedoch dringend notwendig gewesen, die Studienautor*innen einzubinden.

Die Einschränkung der Veröffentlichung von Studienergebnissen kann auch zum Schutz personenbezogener Daten notwendig sein. Zugleich wird hier ein Spannungsverhältnis sichtbar, das zwischen dem Schutz der Betroffenen und öffentlicher Rechenschaftspflicht bei Missständen besteht. Stationäre Erziehungshilfen werden zum überwiegenden Teil von der öffentlichen Hand finanziert. Daraus ergibt sich ein berechtigtes öffentliches Interesse, dass bei groben Missständen ein gewisses Maß an Transparenz geschaffen wird. Dabei muss aber der Schutz von betroffenen Personen, von Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen in Betreuung sowie von Mitarbeiter*innen umfassend gewährleistet sein.

In den Studien wird thematisiert, dass am Standort Imst schon einige Jahre vor Bekanntwerden der Vorwürfe Hinweise auf Missstände aufkamen, etwa in von der Qualitätssicherung durchgeführten Audits sowie in Mitarbeiter*innenbefragungen.⁶⁸ Zudem gab es eine auffällig hohe Personalfuktuation. Ähnliches wurde in Gesprächen gegenüber der Reformkommission bestätigt. Die nach den Studien initiierte Weiterentwicklung der Qualitätssicherung führte jedoch dazu, dass die Audits eingestellt wurden. (siehe Kapitel 8.1) Die Studien empfehlen zwar nicht ausdrücklich zu untersuchen, warum die Warnsignale nicht ausreichend erkannt, zusammengeführt und weiterverfolgt wurden. Daraus hätten jedoch wichtige Schlussfolgerungen für das Qualitätsmanagement gezogen werden können.

Die Empfehlungen der Studien sind teilweise sehr abstrakt und wenig konkret. Das liegt daran, dass Änderungen in der Haltung oder im Umgang nicht durch einzelne Maßnahmen und formale Abläufe „erzungen“ werden können, sondern einen umfassenderen Struktur- und Kulturwandel voraussetzen. Eine Kultur des Hinschauens entsteht durch wiederholte Erfahrungen; sie kann nicht durch eine Richtlinie etabliert werden. Die Untersuchung der Reformkommission hat gezeigt, dass ein solcher Kulturwandel noch nicht überall stattgefunden hat. Wenn Mitarbeiter*innen von Machtmissbrauch, Kontrolle, fehlender Einbindung und mangelnder Transparenz oder von Angst vor Leitungspersonen sprechen, besteht noch dringender Handlungsbedarf. Es braucht auch weiterhin Reflexionsräume zum Austausch über Gewalt, Grenzen sowie aktuelle (und vergangene) Fehler und damit einhergehend eine Aufarbeitung der Organisations- und Standortgeschichte. Es braucht zudem weitere Anstrengungen, um die Partizipation von Kindern und Jugendlichen auf allen Ebenen zu stärken (siehe Kapitel 7).

Die öffentliche Skandalisierung im Zuge der Medienberichterstattung hat einige Standorte in einen dauerhaften Krisenmodus gedrängt, der von Unsicherheit und der Sorge geprägt war, dass (vergangene) Fehler medial hochgespielt werden. Wenn infolgedessen sorgfältiger gearbeitet oder bestimmte Fallverläufe (erneut) gründlich analysiert werden, kann das die Qualität der Betreuung steigern. Kritisch wird diese

⁶⁸ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 34, 38, 42

Entwicklung jedoch dann, wenn sich die Aufarbeitung auf Risikominimierung und formale Absicherung konzentriert statt auf eine inhaltliche Auseinandersetzung und Weiterentwicklung in der Organisation, um aus (vergangenen) Fehlern zu lernen. Dafür braucht es das Eingeständnis, dass Fehler in stationären Betreuungssettings trotz fachlicher Standards und sorgfältiger Verfahren nicht völlig auszuschließen sind. Dadurch sollen weder Missstände relativiert noch die Verantwortung geschmälert werden. Vielmehr ist es wichtig, den Blick darauf zu richten, *wie* Einrichtungen mit Fehlern umgehen. Das macht es notwendig, Missstände in der medialen Öffentlichkeit nicht nur sichtbar zu machen, sondern in strukturelle Rahmenbedingungen stationärer Betreuungssettings angemessen einzuordnen.

6.2. Berichte sexualisierter Gewalt durch Hermann Gmeiner

Hermann Gmeiner (1919-1986) ist einer der Gründer von SOS-Kinderdorf, der in der vergangenen Organisationsgeschichte lange Zeit als *der* „Gründervater“ der Organisation hervorgehoben wurde. Unter seiner Leitung breitete sich die SOS-Kinderdorf Idee weltweit aus, wodurch dem damals dominierenden Modell der Unterbringung in Großheimen eine familienähnliche und patriarchal geprägte Struktur entgegengesetzt wurde.⁶⁹ Die Geschichte von SOS-Kinderdorf ist seitdem untrennbar mit Hermann Gmeiner verbunden, er war lange Zeit für die Identität und Selbstdarstellung von SOS-Kinderdorf zentraler Bezugspunkt. Auch zahlreiche Ehrungen und Namensgebungen zeugen von breiter öffentlicher Anerkennung für seine Person und sein Lebenswerk. Insofern war die Veröffentlichung von Vorwürfen sexueller Gewalt, die in Bezug auf seine Person geäußert wurden, im Herbst 2025 von hoher Brisanz. Auch wenn es zuvor kein breit geteiltes Wissen innerhalb von SOS-Kinderdorf Österreich zu den Vorwürfen gab, waren sie manchen bereits seit langem bekannt.

Das nachfolgende Kapitel bringt eine Zusammenschau aus Inhalten verschiedener Dokumente und Interviews, die sich auf Hermann Gmeiner beziehen. Sie wurden zur Klärung der Frage herangezogen, inwiefern sich die Vorwürfe sexualisierter Gewalt gegen Hermann Gmeiner verdichten lassen und ob sie in der Organisation bekannt waren. Dafür erhielt die Reformkommission von SOS-Kinderdorf Österreich Unterlagen aus Opferschutzverfahren (siehe Kapitel 8.2.6) und dazugehörige interne Dokumente. Ergänzende Informationen stammen von Gesprächspartner*innen; einige davon hatten Einblick in Opferschutzverfahren bei SOS-Kinderdorf Österreich.

Der Reformkommission wurden zudem einzelne Dokumente aus dem Nachlass von Vinzenz Neubauer⁷⁰ übermittelt, der zu den Vorwürfen recherchiert, das darauf beruhende Manuskript⁷¹ aber nie veröffentlicht hatte. Es handelt sich um teils handschriftliche Notizen, die isoliert und ohne nähere Kontextinformationen übermittelt wurden und daher ohne weitere Recherchen nur beschränkt aussagekräftig sind. Darin finden sich Andeutungen, die an dieser Stelle nur exemplarisch aufgegriffen werden. Ihnen systematisch nachzugehen, wird Aufgabe einer historisch-sozialwissenschaftlichen Forschungsarbeit sein.

In einem der handschriftlichen Dokumente von Vinzenz Neubauer wird Hertha Troger indirekt zitiert, die in die Aufbauphase von SOS-Kinderdorf maßgeblich involviert war: Hermann Gmeiner soll eine ihn aufgrund einer Erkrankung pflegende Person „homosexuell mißbraucht“ haben, es sei dieser Person daraufhin nicht gut gegangen. Der Vater des Betroffenen hätte Hermann Gmeiner klagen wollen, warum das nicht

⁶⁹ Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*, S. 33 ff.

⁷⁰ Vinzenz Neubauer, Psychologe und enger Weggefährte von Hermann Gmeiner.

⁷¹ Neubauer, Vinzenz, *Hermann Gmeiner. Kinder vieler Völker nennen ihn Vater ... den Mann, den ich als Psychologe 25 Jahre lang begleitete*, unveröffentlichtes Manuskript.

geschah, „*ist unbekannt*“. Nähere Informationen zu dieser Person sind nicht enthalten. Wie alt sie war und in welchem Verhältnis sie zu Hermann Gmeiner stand, geht aus den übermittelten Unterlagen nicht hervor. Bei einem anderen Dokument dürfte es sich um den Auszug aus einem Erfahrungsbericht handeln. Darin taucht der Name dieser Person wieder auf. Erwähnt wird ein „*Mißverhältnis*“ zwischen dieser Person und einer Kinderdorfmutter, „... *und die Belastung, die daraus für Hermann entstand, ... Eifersucht, Liebe, Geltenwollen...*“

In den übermittelten Dokumenten sind zwei weitere Schreiben enthalten, die im Zusammenhang mit der Arbeit Vinzenz Neubauers am unveröffentlichten Manuskript entstanden sein sollen. Wer sie verfasst hat, ist nicht bekannt. Bezug genommen wird in den Notizen auf eine Person, die wahrgenommen hatte, dass Hermann Gmeiner „*immer wieder Buben bei sich hat, die im Bett herumlungern*“. Diese Person „*ließ durchblicken, daß diese Besuche zweifelhafter Art sind*“. An anderer Stelle kritisierte sie, dass Gmeiner die „*größeren Buben*“ als Mitarbeiter „*benütze*“. Hinzugefügt wurde handschriftlich in der Ich-Form, man glaube jedoch nicht an Gmeiners „*Abwegigkeiten, sondern meine, daß er nur nicht allein sein will ... Diese Besuche kann aber ein mißliebiger Journalist zu einer Sensation aufbauschen*“. Man denke an, mit Hermann Gmeiner darüber offen zu sprechen. Die Dokumente konnten jedoch nicht näher eingeordnet werden. Offen bleibt sowohl das genaue Alter der „*Buben*“ als auch das genaue Verhältnis zwischen Hermann Gmeiner und den „*Buben*“, insbesondere auch, ob und inwieweit Abhängigkeitsverhältnisse bestanden.

Festzuhalten ist, dass Homosexualität zu jener Zeit noch mehr als heute stigmatisiert war. Lange Zeit wurde sie nicht nur strafrechtlich verfolgt, sondern als abweichend und „sexuell deviant“ pathologisiert. Das gilt es auch in Bezug auf Hermann Gmeiner zu berücksichtigen: Hinweise müssen ernst genommen werden, ohne stigmatisierende Deutungen zu übernehmen und Homosexualität (erneut) zu kriminalisieren oder zu delegitimieren. Umgekehrt darf dies nicht dazu führen, Übergriffe zu relativieren oder Hinweise auszublenden. Wiederholt wurde etwa insbesondere von (ehemaligen) Mitarbeiter*innen erwähnt, man habe von Gerüchten über Gmeiners Homosexualität bzw von entsprechenden Beziehungen gehört. Zugleich bleibt die Frage offen, inwiefern mögliche einvernehmliche homosexuelle Beziehungen auch durch ungleiche Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse geprägt waren, die zu berücksichtigen wären. In den nachfolgenden Berichten aus Opferschutzverfahren haben Betroffene jedenfalls eindeutig sexualisierte Gewalt und Übergriffe von Hermann Gmeiner benannt.

Horst Schreiber geht in seinem von SOS-Kinderdorf Österreich beauftragten Buch aus historischer Perspektive auch dem Thema sexualisierte Gewalt in den SOS-Kinderdörfern in Österreich nach und kommt zu folgendem Schluss: „*Das Versagen in der Auseinandersetzung mit sexualisierter Gewalt erklärt sich aus dem generellen Umgang mit Sexualität im SOS-Kinderdorf und den Machtverhältnissen, die sich in den*

von Hermann Gmeiner und seinem Team in der Nachkriegszeit festgelegten Organisationsstrukturen widerspiegeln. In diesen Strukturen war ein systemisches Sexualtabu angelegt, das die Wahrnehmungsfähigkeit von sexualisierter Gewalt erschwerte und dadurch das Wegschauen und Ausblenden sexueller Übergriffe förderte.⁷² Diese Analyse beschreibt treffsicher, was auch auf die Person Hermann Gmeiner selbst zutrifft. Eine dem Titel des Buches entsprechende Erklärung des Vertuschens sexueller Gewalt liefert der Autor ebenso mit: *„Im Vordergrund standen die schwierige Lage des Kinderdorfs, seine Interessen und die Vermeidung eines befürchteten Skandals“*⁷³ und an anderer Stelle, ebenso in Verbindung mit einer erschütternden Schilderung sexueller Gewalt im Kinderdorf, schreibt er: *„Trotz des verheerenden Ausmaßes des Skandals weigerte sich SOS-Kinderdorf, sich der Thematik der sexualisierten Gewalt zu stellen“* und auch *„Das Ansehen der Organisation und die Wahrung ihres guten Rufes bestimmten die Handlungsweise der Verantwortlichen.“*⁷⁴ Dieser Befund trifft auch auf den Umgang mit den Vorwürfen von sexueller Gewalt durch Hermann Gmeiner zu.

6.2.1. Ausgangslage

Zum Zeitpunkt der Erstellung des Berichts wurde Hermann Gmeiner von insgesamt sechzehn Personen sexualisierter Übergriffe beschuldigt. Im Herbst 2025 hat SOS-Kinderdorf Österreich zunächst acht dokumentierte Opferschutzfälle öffentlich kommuniziert. Die Unterlagen zu diesen acht Opferschutzfällen wurden der Reformkommission zur Verfügung gestellt. Übermittelt wurden Dokumente aus den Opferschutzverfahren, etwa interne Rechercheergebnisse sowie interne und externe Korrespondenzen. Die acht Betroffenen haben allesamt ein Opferschutzverfahren bei SOS-Kinderdorf durchlaufen, ihre Schilderungen wurden als plausibel erachtet und allen wurden Entschädigungszahlungen zugesprochen, die zwischen 10.000 und 25.000 EUR betragen. Teilweise wurden auch die Kosten von Therapiestunden übernommen.

Alle acht Betroffenen waren Männer und gaben im Opferschutzverfahren an, dass Hermann Gmeiner ihnen während ihrer Zeit in Betreuung bei SOS-Kinderdorf (sowie teilweise auch kurz danach) sexualisierte Gewalt angetan habe. Die Betroffenen schildern überwiegend schwere sexuelle Gewalt. Laut den Schilderungen der Betroffenen haben sich die Taten vorwiegend in den 1970er und 1980er, teilweise auch in den 1960er Jahren ereignet, die Betroffenen waren zum Zeitpunkt der Übergriffe zwischen 6 und 20 Jahre alt.

⁷² Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*, S. 179.

⁷³ Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*, S. 187.

⁷⁴ Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*, S.171.

Nach der Veröffentlichung dieser Fälle im Herbst 2025 wandten sich acht weitere männliche Betroffene an SOS-Kinderdorf Österreich. Auch sie gaben an, während ihrer Zeit in Betreuung in SOS-Kinderdörfern in Österreich, vereinzelt auch in anderen Settings, sexualisierte Gewalt durch Hermann Gmeiner erlitten zu haben. Fünf der acht Fälle sind derzeit Gegenstand eines Opferschutzverfahrens. Die Betroffenen schildern in den Verfahren oder in Schreiben an SOS-Kinderdorf überwiegend schwere Formen sexualisierter Gewalt, denen sie durch Herman Gmeiner ausgesetzt waren. Zum Zeitpunkt der Übergriffe seien sie zwischen 7 und 20 Jahre alt gewesen. Auch nach diesen Erfahrungsberichten fanden die Übergriffe in den 1960er Jahren bis in die 1980er Jahre statt. Ein weiterer Mann erwähnt einen nicht näher erläuterten Übergriff, der sexualisierte Gewalt vermuten lässt. Darüber hinaus wird von einem ehemals Untergebrachten von teils massiver körperlicher Gewalt (etwa Schläge nach Fehlverhalten) durch Hermann Gmeiner berichtet.

Die Reformkommission erreichten auch Berichte von Personen, wonach sie teils direkt von Betroffenen über die von Hermann Gmeiner ausgeübte sexualisierte Gewalt erfahren haben. Darüber hinaus schildern zahlreiche Berichte teils ehemals Untergebrachter oder (ehemaliger) Mitarbeiter*innen, man habe von Gerüchten über sexuelle Übergriffe durch Hermann Gemeiner gehört. Mitunter wird vermutet, die Vorwürfe würden mit seiner homosexuellen Orientierung vermengt. Eine Gesprächspartnerin zitiert eine ehemals in SOS-Kinderdorf betreute Person, die nach Bekanntwerden der Vorwürfe geäußert habe, „es wurde immer wieder erzählt“, dass es Übergriffe – nicht nur auf Burschen - gegeben habe.

Einige der insgesamt 16 Betroffenen erwähnen in ihren Berichten, sie hätten noch während ihrer Unterbringung versucht, sich anderen anzuvertrauen und die Gewalttaten zu melden. In einem Fall ist erwähnt, dass der Kinderdorfleiter den Buben zu Hermann Gmeiner gebracht und wieder abgeholt habe. In anderen Berichten wird erwähnt, man habe sich an den Kinderdorfleiter oder an die Kinderdorfmutter gewandt. Es sei entweder mit Ungläubigkeit, mit Gewalt oder der Androhung von Konsequenzen, etwa der Verlegung in ein Heim, gedroht worden, teils sei man auf diese Weise zur Geheimhaltung verpflichtet worden. Auch Gmeiner selbst habe etwa durch Androhung einer Verlegung oder mit Geldzahlungen („Schweigegeld“) versucht, die Betroffenen zum Schweigen zu verpflichten. Einige Betroffene berichten, dass sie – mitunter nach Offenlegung der Vorfälle – zumindest vorübergehend in andere Einrichtungen verlegt wurden, etwa auf die heilpädagogische Station nach Hinterbrühl.

Die Beschreibungen der Betroffenen zeigen, wie die Macht- und Abhängigkeitsstrukturen innerhalb von SOS-Kinderdorf, aber auch die besondere Stellung von Hermann Gmeiner sowie die eigene Bewunderung und Idealisierung seiner Person es erschwerten, sich jemandem anzuvertrauen. Den Schilderungen wurde häufig kein Glauben geschenkt, wodurch Gewalthandlungen auf breiter Ebene gedeckt wurden (siehe dazu auch

Ausführungen unter 7.2). Im nachfolgenden Kapitel wird anhand der ersten acht Opferschutzverfahren untersucht, wie SOS-Kinderdorf Österreich mit ihrem Wissen um die Vorwürfe umging und welche organisatorische Verantwortung sich daraus ergibt.

6.2.2. Umgang mit Vorfällen

Opferschutzverfahren zwischen 2013 und 2019

In den übermittelten Unterlagen zu den Opferschutzverfahren ist im Jahr 2007 das erste Mal konkretes Wissen von SOS-Kinderdorf Österreich von sexualisierten Übergriffen von Hermann Gmeiner erwähnt.⁷⁵ Zu diesem Zeitpunkt hatte sich ein Betroffener mit diversen Anliegen und Forderungen an das SOS-Kinderdorf gewandt und von sexualisierter Gewalt durch Hermann Gmeiner berichtet. In einem Antwortschreiben von SOS-Kinderdorf wurden die Vorwürfe jedoch klar zurückgewiesen: *„Natürlich weisen wir die sexuellen Missbrauchsvorwürfe die [Name des Betroffenen] gegenüber Hermann Gmeiner persönlich erhebt, mit aller Klarheit zurück.“* Wie jedem Menschen könne man auch dem Gründer manches vorwerfen (zitiert ist etwa Impulsivität, Trink- und Feierfreudigkeit) oder müssten auch Defizite der anfänglichen Jahre (Überforderung der Kinderdorfmütter) eingestanden werden. Daran anschließend werden die Vorwürfe mit dem Verweis auf die moralische Integrität des Gründers delegitimiert: *„Eines steht jedoch mit Sicherheit fest, Hermann Gmeiner hat ein riesengroßes Herz für Kinder gehabt und 40 Jahre seines Lebens für Kinder und deren bessere Gegenwart und Zukunft alles gegeben. Der Vorwurf von [Name des Betroffenen] erscheint daher so unglaublich und so schändlich, dass er von SOS-Kinderdorf nur entschieden zurückgewiesen werden kann.“* Erst viele Jahre später wurde das Leid des Betroffenen in einem Opferschutzverfahren anerkannt.

Für einen weiteren Betroffenen, der Hermann Gmeiner in einem späteren Opferschutzverfahren sexueller Misshandlungen beschuldigte, übernahm Gmeiner noch in den 1980er Jahren eine Patenschaft und ließ dem damals schon Erwachsenen über mehrere Jahre monatlich eine Unterstützung zukommen. Nach Hermann Gmeiners Ableben wurde die Unterstützung im Auftrag von Helmut Kutin vom HGFD glaublich bis in die frühen 2010er Jahre fortgesetzt. Der Grund für die Leistungen konnte den Unterlagen nicht entnommen werden.

In zeitlichem Zusammenhang mit der Einführung der Opferschutzverfahren 2012 gab es 2013 die ersten Berichte Betroffener, in denen Hermann Gmeiner als Beschuldigter

⁷⁵ Nachdem im Zuge der Reformkommissionstätigkeit keine umfassende und systematische Recherche vorgenommen werden konnte, ist davon auszugehen, dass auch in früheren Unterlagen entsprechende Hinweise zu finden wären.

geführt wird. Die Berichte wurden im Auftrag von SOS-Kinderdorf von Psycholog*innen oder Psychotherapeut*innen in sogenannten Clearings im Opferschutzverfahren verfasst. Die ersten sieben Opferschutzverfahren wurden im Zeitraum von 2013 und 2017 durchgeführt. An diesen Verfahren war die spätere Geschäftsführung und damalige Fachbereichsleitung Pädagogik beteiligt. Teilweise hat sie selbst Erstgespräche geführt und Empfehlungen zu Art und Höhe der Entschädigung abgegeben.

Aus den von SOS-Kinderdorf übermittelten Akten geht hervor, dass es zwischen der Fachbereichsleitung Pädagogik und/oder der damaligen Alleingeschäftsführung wiederholt Schriftverkehr oder Treffen mit mehreren Betroffenen bzw teilweise ihren rechtsfreundlichen Vertreter*innen gab. Aus den von SOS-Kinderdorf übermittelten Unterlagen ergibt sich, dass die gesamte spätere Dreiergeschäftsführung in einen Mailverkehr über einen der acht Gmeiner-Fälle 2017 eingebunden war. Der Vorwurf der sexualisierten Gewalt geht aus diesem Mailverkehr nicht hervor, jedoch wird im namentlich erwähnten Fall Bezug genommen auf „konkrete Vorwürfe/Aussagen“ zu Gmeiner, deren Inhalte Teil der abgeschlossenen Clearingverfahren sind. Die damalige Alleingeschäftsführung war, wie aus Dokumenten hervorgeht, mindestens über drei der zu diesem Zeitpunkt sieben anhängigen Fälle informiert. Wie eingangs erwähnt, wurden jedoch schon vor der Einrichtung von Opferschutzverfahren bereits 2007 in einem Briefwechsel zwischen SOS-Kinderdorf und einem Betroffenen (dessen Rechtsvertretung) sexualisierte Übergriffe von Hermann Gmeiner erwähnt. Einer der Betroffenen wandte sich zudem 2016 an SOS-Kinderdörfer Weltweit.

Darüber hinaus ist ein Fall von einer Opferschutzkommission der Bundesländer an SOS-Kinderdorf herangetragen worden, der exemplarisch den Umgang der Organisation mit Vorwürfen sexueller Gewalt durch Hermann Gmeiner zeigt. An die Opferschutzkommissionen der Bundesländer können sich Betroffene wenden, wenn sie in stationären Betreuungssettings Gewalt erfahren hatten. Laut Gesprächen mit Mitgliedern der Opferschutzkommission des Landes Niederösterreich informierte der damalige Vorsitzende dieser Opferschutzkommission 2016 jedenfalls die damalige Alleingeschäftsführung von SOS-Kinderdorf über einen Fall, in dem Hermann Gmeiner glaubwürdig und konkret sexueller Übergriffe beschuldigt wurde. Mit der Information wurde die Forderung nach einer transparenten und öffentlichen Aufarbeitung der Rolle von Hermann Gmeiner, der Einrichtung einer unabhängigen Opferschutzkommission bei SOS-Kinderdorf sowie das Thematisieren der Anliegen der Opferschutzkommission des Landes Niederösterreich im Aufsichtsrat von SOS-Kinderdorf verbunden. In einem Schreiben bestätigte die Geschäftsführung von SOS-Kinderdorf Gespräche zu den Anliegen im Aufsichtsrat, ohne jedoch auf deren konkreten Inhalt einzugehen. Die von der Reformkommission befragten Aufsichtsratsmitglieder geben einhellig an, nicht über Vorwürfe der sexualisierten Gewalt gegen Hermann Gmeiner informiert gewesen zu sein. Der explizite Vorwurf des sexuellen Missbrauchs durch Hermann Gmeiner hat in den Schriftverkehr keinen Eingang gefunden.

Mitglieder der Opferschutzkommission des Landes Niederösterreich bestätigen jedoch gegenüber der Reformkommission, mit dem Alleingeschäftsführer wiederholt Gespräche über die Hinweise auf sexuelle Gewalt durch Hermann Gmeiner geführt zu haben. Regressforderungen für Entschädigungsleistungen durch das Land Niederösterreich wies SOS-Kinderdorf schriftlich mit dem Hinweis darauf zurück, dass sich Betroffene direkt an SOS-Kinderdorf Österreich wenden können. Zur Aufarbeitung der Rolle von Hermann Gmeiner wurde in einem Schreiben der Geschäftsführung auf das Buch „Dem Schweigen verpflichtet“ verwiesen. Es wurde angedeutet, eine Veranstaltung dazu zu wiederholen.

2017 bereitete sich SOS-Kinderdorf intern darauf vor, dass ein Gmeiner-Fall öffentlich bekannt werden könnte. Ein Betroffener drohte, mit dem „Falter“ und dem ORF Kontakt aufzunehmen. Laut interner Korrespondenz habe ein ORF Journalist aufgrund dieses Falles bei SOS-Kinderdorf angerufen; welche Informationen ihm genau vorlagen, lässt sich aus den Unterlagen nicht ableiten. Der Journalist wird in der internen Mail zitiert: Er habe gesagt, dass er nicht glaube, dass es eine „Story“ sei, jedoch um einen Anruf gebeten, weil er dem Betroffenen antworten müsse.

Den von SOS-Kinderdorf übermittelten Unterlagen kann entnommen werden, dass bei den unterschiedlichen Betroffenen unterschiedlich intensiv zu den Schilderungen recherchiert wurde. In den Akten zu den zwei ersten Fällen sind umfassende Recherchen enthalten, wobei auch ehemalige Mitarbeiter*innen befragt und noch vorhandene Unterlagen angefragt oder ausgehoben wurden. Die Recherchen zeigen, dass man bemüht war, den Vorwürfen auf den Grund zu gehen. Auf einer undatierten Notiz zu einem der Opferschutz-Fälle findet sich zum Kürzel von Gmeiner (HG) folgende Anmerkung: *„Wir wissen es nicht! Immer noch nicht.“*. Von SOS-Kinderdorf und den beteiligten Personen wird stets hervorgehoben, dass die Opferschutzverfahren keine forensische Untersuchung enthalten; die Angaben in den Opferschutzverfahren würden lediglich auf Plausibilität geprüft. In einer Mail an einen der Betroffenen hielt ein Mitglied der Opferschutzkommission 2013 fest, dass die Vorwürfe nicht belegt werden konnten. Aus Befragungen in Zusammenschau mit vorliegenden Notizen scheint man sich in einem Fall auf Aussagen von (ehemaligen) Mitarbeiter*innen verlassen zu haben. So ist einer Aktennotiz zu entnehmen, dass ein*e ehemalige*e Mitarbeiter*in beteuerte, *„nie irgendwelche homosexuelle Neigungen oder überhaupt sexuell anmutende Verhaltensweisen bei HG wahrgenommen“* zu haben.

Mehrere Gesprächspartner*innen, die jeweils unmittelbar mit einem der acht Betroffenen in Kontakt waren, erwähnen im Zusammenhang mit der Beurteilung der Glaubwürdigkeit die psychische Erkrankung der Person und stellen dadurch mehr oder weniger in den Raum, dass sie daraus die Unglaubwürdigkeit ableiten. Darüber hinaus wird sowohl in internen Dokumenten als auch in Ausführungen von Befragten im

Zusammenhang mit der Rolle von Hermann Gmeiner auf Aufarbeitungswerke⁷⁶ verwiesen, womit sich eine weitere Auseinandersetzung mit dem Thema erübrigt habe. Die Publikationen hätten ein differenziertes Bild von Hermann Gmeiner gezeichnet, man habe mit vielen Opfern von Gewalt und Missbrauch Gespräche geführt, und es hätten sich keine neuen Erkenntnisse ergeben. Auch für die historische Aufarbeitung seien Fälle übermittelt worden, diese seien jedoch für die Verarbeitung und Veröffentlichung als nicht ausreichend substantiell oder verifizierbar eingestuft worden.

Opferschutzverfahren ab 2020

2019 wurde eine Opferschutzkommission eingesetzt, der bis 2024 ein Mitglied des Aufsichtsrates angehörte. Dieser vorgelagert wurden vier Ombudsstellen eingerichtet, an die sich Betroffene von Gewalt in Einrichtungen von SOS-Kinderdorf wenden können. Die Ombudsstellen leiten Berichte an die Opferschutzkommission weiter, die auf Basis dieser Einschätzungen über Entschädigungen entscheidet. Die Fachbereichsleitung Pädagogik war ab diesem Zeitpunkt nicht mehr in den Prozess eingebunden und wurde Teil der Geschäftsführung. Die offizielle Verständigung über die Entschädigung erfolgte weiterhin durch die Geschäftsführung. (siehe näheres Kapitel 8.2.6).

Nach 2020 wandte sich eine weitere Person mit Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner an die Ombudsstelle. Einer von SOS-Kinderdorf übermittelten Aktennotiz kann entnommen werden, dass sich die Ombudsstelle noch vor Übermittlung ihres Berichtes an die zuständige Geschäftsführung wandte und von den Vorwürfen berichtete. Darauf aufbauend kam auch die Geschäftsführung zum Schluss, dass die Vorwürfe Substanz hätten und weitere Schritte notwendig machten. Zwei der drei Geschäftsführer*innen kamen überein, eine zweite Einschätzung der Glaubwürdigkeit des Betroffenen einzuholen: *„Sollten die daraus gewonnenen Erkenntnisse eine Weiterbeschäftigung der Organisation erfordern, wären diese umgehend einzuleiten. Damit wäre auch verbunden, die Thematik publik zu machen.“*, geht aus einer Aktennotiz hervor, die die Vorgehensweise der Geschäftsführung festhält. Weiters wird dazu ausgeführt: *„Für all dies braucht es das Einverständnis von [Name des Betroffenen] für die erforderliche zweite Einschätzung.“*. Im Schriftverkehr zwischen Ombudsstelle und zuständiger Geschäftsführung wird erwähnt, der Betroffene sei sich nicht sicher, ob er für ein zweites Gutachten zur Verfügung stehe. Dazu wurde von SOS-Kinderdorf an die Ombudsstelle adressiert Folgendes angemerkt: *„Herr [Name des Betroffenen] braucht die Information, dass es zu extrem hoher medialer Aufmerksamkeit kommen kann, wenn diese Seite von HG bekannt wird. Wir werden alles tun, um seine Identität zu schützen, aber Journalisten recherchieren zum Teil ungesteuert und sie könnten im worst case auch ihn adressieren. Er muss darauf vorbereitet sein, dass dies passieren könnte.“*

⁷⁶ Schreiber/Vyslozil, *Die Dynamik der frühen Jahre*; Schreiber, *Dem Schweigen verpflichtet*.

Der Betroffene entschied sich gegen ein weiteres Gutachten. Bezugnehmend darauf hält die Geschäftsführung in einer Aktennotiz fest: *„Solange dies nicht geschieht und die Geschäftsführung also keine ausreichende Grundlage für nächste Schritte hat, kann und darf sich die Organisation nicht weiter damit beschäftigen“*. Ende 2023 wurde laut Aktennotiz die gesamte ab 2024 aktive Dreiergeschäftsführung über den Fall informiert. Im Oktober 2025 entschied sich die Geschäftsführung, öffentlich bekannt zu machen, dass Hermann Gmeiner in acht Opferschutzverfahren beschuldigt wird, sexualisierte Gewalt ausgeübt zu haben. Etwa ein Monat später schreibt die damals für den Fachbereich Pädagogik zuständige Geschäftsführung, sie habe Anfang 2025 von einem weiteren Opfer Gmeiners erfahren, ihr sei jedoch erst im November 2025 bewusst geworden, dass es sich um einen anderen als den schon bekannten Fall handelte.

6.2.3. Berichterstattung seit Herbst 2025

Im Herbst 2025 entschied sich die Organisation, mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner an die Öffentlichkeit zu treten. Viele Mitarbeiter*innen schildern in dem Zusammenhang ihren Eindruck, man sei in der Vergangenheit den Vorwürfen nicht ausreichend nachgegangen, sondern habe sie in einer Schublade verschwinden lassen. Die Zurückhaltung, diese Fälle öffentlich zu machen, begründet die damals für den Fachbereich Pädagogik zuständige Geschäftsführerin in einem ORF-Interview mit Dynamiken von Macht und Loyalität. Sie bedauert (als einzige öffentlich), dem nicht schon früher nachgegangen zu sein und bezeichnet dies als Fehler.⁷⁷

Von einer Mitarbeiter*in wird kritisiert, dass die Organisation in ihrer Öffentlichkeitsarbeit weiterhin auf Hermann Gmeiner Bezug genommen hat, obwohl die Vorwürfe (zumindest einem kleinen Teil der Organisation) nachweislich bekannt waren: *„Für mich war komisch, ... dass noch manchmal Zitate in der Werbung verwendet werden. Das hat mich schon verwundert.“* Für eine andere Mitarbeiter*in ist es unerklärlich, dass es so viele Opferschutzverfahren gab, einzelne Personen davon wussten und zugleich kein größeres Organisationswissen dazu vorhanden war. Zudem stößt auf Unverständnis, dass man in der Vergangenheit von Gerüchten gehört hat, diesen aber nicht nachgegangen ist. Noch bis etwa 2018 hätten manche Mitarbeiter*innen im Rahmen des Onboardings an einem Standort das Zimmer von Hermann Gmeiner besichtigt. Eine Mitarbeiter*in berichtet, dabei sei über das Gerücht gesprochen worden, Hermann Gmeiner sei *„ein bisschen pädophil“* gewesen.

Vereinzelt wurde von Mitarbeiter*innen auch das eigene Verschweigen reflektiert: *„...Ich glaube, ich bin da auch schon in diese Betriebsblindheit hineingerutscht. Und ich glaube,*

⁷⁷ Interview mit Annemarie Schlack in ZIB2 (ORF2), ausgestrahlt am 23.10.2025, abrufbar unter <https://on.orf.at/video/14301082/schlack-sos-kinderdorf-wir-glauben-den-betroffenen> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

das sind wir alle. Und alles war, finde ich, diesem Image, da waren wir ja noch viel mehr von den Spenden abhängig, geschuldet. Da haben wir noch viel mehr Geld über Spenden als über Tagessätze gekriegt. Und ich glaube, das war die DNA, ... bei uns gibt es nichts Negatives.“ Das Schweigen innerhalb der Organisation wird damit mit dem Selbstverständnis von SOS-Kinderdorf verknüpft, das wiederum mit wirtschaftlichen Interessen und Abhängigkeiten verbunden ist. Beschrieben wird auch ein „Saubermann*frau-Image“, das die Benennung von Missständen erschwert. Sie hätten einen fundamentalen Bruch mit der eigenen Identität, von gefordertem Anspruch und der gelebten Realität, bedeutet. Die fehlende Offenlegung sei somit auch von der Sorge getragen gewesen, dass das die Organisation an ihre *„Grenzen bringen könnte“*. Zugleich werden auch Normalisierungstendenzen in der Organisation erwähnt: *„Wenn man so lange auch mit solchen Geheimnissen lebt, wird das irgendwann normal.“* Und nicht zuletzt wird auf die ungleiche Verteilung von Wissen in der Organisation verwiesen, womit *„fehlende Transparenz und unterschiedliche Wissensstände“* auch maßgeblich *„Aufarbeitung und Fortschritt“* hemmten.

Einige ehemals im SOS-Kinderdorf betreute Personen schilderten der Reformkommission, sie können die öffentlich gemachten Vorwürfe nur schwer glauben oder nicht nachvollziehen. Die Vorwürfe stimmten nicht mit ihrem, auch von persönlichen Begegnungen geprägten Bild von Hermann Gmeiner überein, einige verurteilten auch die Post-Mortem-Veröffentlichung der Vorwürfe. Ein*e Mitarbeiter*in beschreibt zudem die Verunsicherung, die die mediale Aufmerksamkeit im Herbst bei den betreuten Kindern und Jugendlichen ausgelöst hat. Es gebe kein *„sowohl-als-auch“* mehr. Man stelle sich die Frage, was es für die gefühlte Existenzberechtigung der Kinder bedeute, wenn der Gründer als *„Gewalttäter“* und *„Verbrecher“* gebrandmarkt und sein Name ausgelöscht werden müsse, ohne darauf verweisen zu dürfen, wie sehr er mit seiner SOS-Kinderdorf-Idee auch Gutes für unzählige Kinder geschaffen habe. Eine differenzierte Betrachtung wird auch von einer Person eingefordert, die zwar die Vorwürfe nicht in Frage stellt, aber die dadurch beförderte generalisierende Abwertung der Idee von SOS-Kinderdorf vehement ablehnt.

6.2.4. Fazit

Die Reformkommission hat bei SOS-Kinderdorf Österreich sowohl Aufsichtsratsprotokolle als auch Geschäftsführungsprotokolle angefordert, in denen die Opferschutzverfahren, die Hermann Gmeiner als Beschuldigten führen, thematisiert wurden. Rückgemeldet wurde, dass es dazu keine Protokolle gebe. Wie sich aus den vorangehenden Ausführungen ergibt, war die Geschäftsführung jedoch in unterschiedlicher Weise und zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit den Vorwürfen befasst, in die Geschäftsführungsprotokolle fand dies aber offenbar keinen Eingang.

Jährlich wurde von der Geschäftsführung ein Bericht über die Opferschutzfälle verfasst und dem Aufsichtsrat vorgelegt. Der Bericht enthielt jedoch ausschließlich die Anzahl sowie die Art an Vorfällen,⁷⁸ die in den Opferschutzverfahren behandelt wurden. Drei von der Kommission dazu befragte Aufsichtsratsmitglieder gaben übereinstimmend an, der Aufsichtsrat sei nicht darüber informiert worden, dass Hermann Gmeiner in mehreren Opferschutzverfahren der sexualisierten Gewalt an betreuten Minderjährigen beschuldigt wurde.

Geht man davon aus, dass der Aufsichtsrat⁷⁹ tatsächlich zu keinem Zeitpunkt über die Vorwürfe gegen Hermann Gmeiner Bescheid wusste, bleibt offen, warum die Geschäftsführung den Aufsichtsrat nicht informiert und es auch nicht für notwendig erachtet hat, sich mit den Vorwürfen eingehend auseinanderzusetzen. In den Gesprächen wurde häufig darauf verwiesen, manche Angaben seien zwar im Opferschutzverfahren als plausibel einzuschätzen, für eine Veröffentlichung habe es jedoch „an Substanz“ gefehlt. Erkennbar wird in den Gesprächen auch eine kreisförmige Verantwortungszuweisung: An den Aufsichtsrat zu berichten wäre etwa in anderer formaler Verantwortung gelegen, zudem seien die Betroffenen wichtiger gewesen als der Gründer. Verwiesen wird auch auf ein Aufsichtsratsmitglied, das Teil der Opferschutzkommission war und somit den Aufsichtsrat informieren hätte können. Dieses Aufsichtsratsmitglied wiederum berief sich auf Verschwiegenheitspflichten als Kommissionsmitglied und auf die zuständige Geschäftsführung. Man sei davon ausgegangen, dort verfüge man über eine Strategie im Umgang mit den Fällen. Mit bloßen Gerüchten und Behauptungen hätte der Aufsichtsrat ohnehin nicht viel anzufangen gewusst.

In dieser wechselseitigen Zuweisung von Verantwortung zeigt sich auch die Anwendung selektiver Plausibilitäts- bzw. Beweisstandards. Während die Weiterleitung an den Aufsichtsrat oder die weitere Befassung in der Organisation an einen – im Vergleich zu Opferschutzverfahren – höheren Grad an Verifizierung geknüpft wird, fehlte offenkundig auch die Bereitschaft, zu dieser selbst beizutragen. Im zuvor geschilderten Fall wurde die als notwendig erachtete Verifizierbarkeit an die Bereitschaft eines Betroffenen ausgelagert, sich einer weiteren Glaubwürdigkeitsprüfung zu unterziehen. Dessen fehlende Bereitschaft wiederum diene als Legitimation für die weitere Untätigkeit der Organisation.

Bemerkenswert ist, dass der überwiegende Teil der Gesprächspartner*innen, die nachweislich mit Opfern von Hermann Gmeiner oder ganz generell mit Gmeiner-Opferschutzfällen befasst waren, sich nicht mehr oder nur sehr rudimentär daran

⁷⁸ etwa Grenzüberschreitungen zwischen betreuten Kindern und Jugendlichen, Kindeswohlgefährdungen von Mitarbeiter*innen an betreuten Kindern und Jugendlichen, Grenzüberschreitungen von Heranwachsenden an Mitarbeiter*innen etc.;

⁷⁹ Ausgenommen das Aufsichtsratsmitglied, das im Rahmen der Opferschutzverfahren involviert war.

erinnern konnte bzw die Zahl der Fälle rückblickend geringer einschätzt als die nachweisliche Anzahl der Fälle, mit denen sie befasst waren. Auffällig ist auch der Hinweis auf Verschwiegenheitspflichten, die eine Kommunikation über diese Fälle im Aufsichtsrat ausgeschlossen hätten, sowie die Abwehrhaltung, dass Gerüchte nicht beachtet werden sollten. Gleichzeitig wird das Thema (auch von genau diesen Personen) grundsätzlich als für die Organisation entscheidend eingestuft, und es stößt allgemein auf Unverständnis, dass man über die Opferschutzfälle nicht informiert worden sei.

Festzuhalten ist, dass die „Wahrheitsfindung“ selbst Fallstricken unterliegt. Es müssen jene institutionellen Abwehrmechanismen überwunden werden, die einer Offenlegung von Gewalt im Wege stehen. Sei es, weil die Beweislast einseitig bei Betroffenen verortet wird, Erfahrungen durch Diagnosen invalidiert oder umgekehrt vielleicht Erfahrungen ernster genommen werden, wenn sie von Autoritätspersonen stammen oder von diesen stellvertretend an die Organisation herangetragen werden. Zudem müssen die erheblichen Hürden der Betroffenen berücksichtigt werden, von erlittenem Leid durch eine Person zu berichten, die über eine hohe Machtposition und Einfluss verfügte und in der Öffentlichkeit noch weit über ihren Tod hinaus idealisiert wurde. Betroffene berichten, sie hätten Hermann Gmeiner als „Heiligen“ gesehen. Gerade weil Hermann Gmeiner als moralische Instanz öffentlich bekannt und für das Selbstverständnis von SOS-Kinderdorf zentral war, können nicht nur gegenüber der Gründerperson Loyalitätskonflikte bestehen, sondern auch gegenüber der „guten Sache“ des Kinderdorfs, der man nicht schaden möchte.

Der Klärung von Schuld und Unschuld in einem Strafverfahren steht der Tod Hermann Gmeiners entgegen. Dennoch ist eine ehrliche Auseinandersetzung mit der eigenen Vergangenheit, die auch das eigene organisationale Schweigen aufgreift, nicht nur für Betroffene unabdingbar, sondern auch für die Zukunft der Organisation. Die Überhöhung des (Mit-)Gründers als moralische Leitfigur trotz klar formulierter Vorwürfe, kann nicht nur von Betroffenen als Affront wahrgenommen werden, sondern konterkariert auch eine offene und transparente Organisations- und Fehlerkultur. Die zahlreichen Schilderungen sexueller Gewalthandlungen bedürfen jedenfalls dringend einer ernsthaften Auseinandersetzung und transparenten Kommunikation – nach innen wie außen. Eine differenzierte und kritische Betrachtung der Gründerfigur, der unbestritten eine wichtige Rolle für die Organisation zukommt, ist dabei zentral. Sie darf zugleich auch nicht Gefahr laufen, die Organisationsgeschichte als Ganzes pauschal zu entwerten. Unterstützen kann dabei eine historisch-sozialwissenschaftliche Aufarbeitung, die unter Berücksichtigung institutioneller Machtmechanismen zu einem Prozess der Annäherung und Klärung der Vorwürfe als auch der organisationalen (Mit-)Verantwortung beitragen kann.

In den SOS-Kinderdörfern scheint bisher die Frage ungeklärt, wie mit den diversen Namensnennungen und Andenken an Hermann Gmeiner umzugehen ist. Ein kreativer

Zugang wurde im SOS-Kinderdorf Hinterbrühl gewählt. Dort wurde die Statue von Hermann Gmeiner mit einem Holzverbau verkleidet und dieser mit den Worten „ENTHÜLLEN“ und „VERSTECKEN“ beschriftet. In Moosburg wurde das nach Hermann Gemeiner benannte Ambulatorium bereits zeitnahe umbenannt. Im Sinne einer ehrlichen und betroffenenensiblen Erinnerungskultur ist es in jedem Fall wesentlich, in einen offenen und kritischen Diskurs zu gehen und die Ehrungskultur und Gedenkpraxis, die an Hermann Gmeiner geknüpft ist oder war, zu kontextualisieren, künstlerisch umzugestalten oder auch zu entfernen.

6.3. Der Umgang von SOS-Kinderdorf Österreich im “Spenderfall”

Dieser Abschnitt baut auf Berichten der Aufarbeitung von SOS-Kinderdorf Österreich und SOS-Kinderdorf International auf. Ziel ist nicht die (neuerliche) Untersuchung der (mutmaßlichen) Verfehlungen Helmut Kutins und anderer Entscheidungsträger*innen. Vielmehr geht es darum, den Umgang von SOS-Kinderdorf Österreich mit den in zahlreichen Aufarbeitungsschritten bekannt gewordenen Verfehlungen und damit die Organisationsverantwortung zu beleuchten.

6.3.1. Ausgangslage und Aufarbeitungsschritte

Rückblickend fallen unter den „Spenderfall“ insgesamt drei unterschiedliche Sachverhalte, die teilweise getrennt untersucht und der Geschäftsführung zu unterschiedlichen Zeitpunkten bekannt wurden:

<i>Sachverhalt 1</i>	Zwischen 2010 und 2014 soll ein österreichischer Großspender acht Kinder, die in Nepal in einem SOS-Kinderdorf betreut wurden, sexuell missbraucht haben.
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

SOS-Kinderdorf Nepal reagierte auf die Vorwürfe 2015 mit einem Besuchsstopp, über den Mitarbeiter*innen und auch die Geschäftsführung von SOS-Kinderdorf Österreich 2015 ohne Nennung genauer Gründe informiert wurden.

<i>Sachverhalt 2</i>	Mit Unterstützung von Mitarbeiter*innen ua von SOS-Kinderdorf Österreich ist ein nepalesischer Jugendlicher 2013 nach Österreich gereist und hat drei Wochen beim Großspender verbracht. ⁸⁰
----------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die Bereichsleitungen und Alleingeschäftsführung wurden 2013 nicht von dieser Reise informiert.

<i>Sachverhalt 3</i>	Bei einem Ausflug einer Kinderdorffamilie aus Altmünster mit dem Großspender 2014 hat sich dieser unangemessen verhalten. ⁸¹
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Die anwesende Betreuungsperson beobachtete ua unsittliche Berührungen, die sie jedoch nicht eindeutig als absichtlich einschätzen konnte. Das Verhalten löste jedoch

⁸⁰ In einer rechtlichen Stellungnahme von Ende 2024 mit Verweis auf Ergebnisse aus dem strafrechtlichen Ermittlungsverfahren wird angenommen, dass der Jugendliche, der den Spender 2013 in Österreich besucht hatte, vermutlich 2017 und 2018 erneut nach Österreich reiste. 2019 ist vermutlich ein weiterer mündiger Minderjähriger nach Österreich zum Spender gereist. Hinweise auf eine Unterstützung dieser Reisen durch SOS-Kinderdorf Österreich hat es nicht gegeben.

⁸¹ Aus übermittelten Unterlagen geht hervor, dass der Spender Ende 2014 noch nach Nepal reiste.

ein ungutes Bauchgefühl aus, worauf sich die Betreuungsperson an ihren Vorgesetzten und auch an eine*n Mitarbeiter*in des Spendenwesens wandte und davon berichtete. Weitere Besuche des Großspenders untersagte die Betreuerin. Bereichsleitung und Geschäftsführung wurden 2014 nicht über das Verhalten des Großspenders informiert.

Das offizielle Wissen über die oben beschriebenen Sachverhalte auf Geschäftsführungsebene beginnt im Dezember 2021, als SOS-Kinderdorf Österreich von SOS-Kinderdorf International über einen Untersuchungsbericht aus Nepal informiert wurde.²⁹⁵ Der nepalesische Untersuchungsbericht bestätigte den Verdacht von sexuellem Missbrauch an acht Kindern und Jugendlichen in SOS-Kinderdörfern in Nepal durch den Großspender (Sachverhalt 1) und wurde durch eine nepalesische Whistleblowing-Meldung vom Mai 2021 ausgelöst. Sachverhalt 1 wurde nach Kenntnis des nepalesischen Untersuchungsberichts im Dezember 2021 zunächst von SOS-Kinderdorf International und wenige Tage später von SOS-Kinderdorf Österreich bei der Staatsanwaltschaft angezeigt.

Zum damaligen Zeitpunkt arbeitete bereits die International Child Protection Commission (ICC) unter der Leitung von Waltraud Klasnic für SOS-Kinderdorf Österreich.⁸² Auftrag der ICC war die Untersuchung von möglichen Kinderschutzverletzungen und Malversationen von SOS-Kinderdorf Vereinen weltweit und innerhalb von SOS-Kinderdorf International. Nach Bekanntwerden von Sachverhalt 1 beauftragte SOS-Kinderdorf Österreich die ICC mit einem Sondermandat, die Verantwortung von SOS-Kinderdorf Österreich im Umgang mit den schwerwiegenden Vorwürfen von Kindesmissbrauch durch den Großspender zu untersuchen. Im Abschlussbericht vom Februar 2023 hielt die ICC fest, *dass einzelne Vertreter von SOS-KD-Ö zumindest seit 2015 Kenntnis über Anschuldigungen gegen den Beschuldigten hatten.* Die ICC kritisiert unter anderem den *„organisationsinternen Umgang mit den Vorwürfen“*; es seien *„keine tiefergehenden Untersuchungsschritte bzw. schärfere Konsequenzen“* eingeleitet worden. Das Sondermandat wurde von der ICC mit einem nicht öffentlichen Sonderbericht abgeschlossen.

Noch vor Abschluss der Arbeiten der ICC (2022) verstarb der Großspender; das Strafverfahren wurde eingestellt. Die Geschäftsführung erlangte durch Akteneinsicht im Strafverfahren ua Kenntnis vom Besuch des Jugendlichen in Österreich beim Großspender 2013 (Sachverhalt 2). Daraufhin richtete SOS-Kinderdorf Österreich im

⁸² Die ICC wurde parallel zur von SOS-Kinderdorf International beauftragten International Special Commission (ISC) beauftragt. Die ISC Kommission beendete ihre Arbeit ebenfalls 2023. Sie fasste ihre Untersuchungsergebnisse in einem vertraulichen 900-seitigen Bericht zusammen. Der deutsche Verein SOS-Kinderdörfer weltweit (HGFD) und SOS-Kinderdorf International entzogen Kutin auf Basis dieses Berichts 2023 die Ehrenmitgliedschaft bzw. Ehrenpräsidentschaft. Von Mai 2023 bis Juli 2024 hatte ein Aufsichtsratsmitglied von SOS-Kinderdorf Österreich, der zugleich Mitglied im International Board von SOS-Kinderdorf International war, einen zeitlich befristeten Lesezugang zum ISC Langbericht. Ob tatsächlich Einsicht genommen wurde, ist nicht bekannt.

November 2022 einen Krisenstab ein. Die für das Fundraising zuständige Geschäftsführerin wurde zur Krisenmanagerin ernannt. Der Aufsichtsrat entsandte im Dezember 2022 zwei seiner Mitglieder in den Krisenstab. Auch wurde einer internen Sachverhaltsdarstellung in Auftrag gegeben, die eine faktenbasierte Darstellung des Falles ermöglichen und eine Grundlage für weitere Maßnahmen und Personalentscheidungen bilden sollte.

Im März 2023 setzte der Aufsichtsrat von SOS-Kinderdorf Österreich einen Strafrechtsexperten als externen Sonderberichtersteller ein. Der Strafrechtsexperte sollte Mitarbeiter*innen und Funktionär*innen befragen, Ergebnisse bewerten und Maßnahmen empfehlen. In den Sachverhalten 1, 2 und 3 wurden zwar Verfehlungen und Versäumnisse der involvierten und befragten Personen festgestellt; die Verfehlungen und Versäumnisse wurden jedoch als nicht strafrechtlich relevant beurteilt. Andere Verfehlungen bzw Versäumnisse der involvierten und befragten Personen wurden jedoch aufgegriffen.

Im März 2023 gab die Geschäftsführung eine interne Revision zum Umgang mit den gemeldeten Vorfällen beim Ausflug der Kinderdorffamilie aus Altmünster mit dem Spender 2014 (Sachverhalt 3) in Auftrag. Dies geschah, nachdem der Geschäftsführung im Februar 2023 bekannt geworden war, dass das Verhalten des „*beschuldigten Spenders am Standort Altmünster im Jahr 2014 als Kindeswohlgefährdend einzustufen*“ ist. Die interne Revision beurteilte die interne Meldung und den Besuchsstopp als standardkonform. Nicht-eindeutiges Fehlerverhalten sei damals üblicherweise nicht den Behörden gemeldet worden. Festgehalten wurde jedoch, dass aus heutiger Sicht eine Meldung an die Kinder- und Jugendhilfe sowie ein organisationsinternes Thematisieren auf höchster Ebene angezeigt gewesen wären.

Ende 2024 wurde eine Anwaltskanzlei mit einer Stellungnahme beauftragt, den Besuch des Jugendlichen beim Großspender in Österreich (Sachverhalt 2) sowie die Spendenabwicklung von SOS-Kinderdorf zu beurteilen.

6.3.2. Organisationsinternes Wissen über Verdachtsmeldungen und Vorwürfe

Auf Basis der oben beschriebenen Aufarbeitungsergebnisse wird untersucht, wann Entscheidungsträger*innen und Funktionär*innen von Verdachtsmomenten oder Vorwürfen gegen den Großspender erfahren haben und wie mit den Informationen umgegangen wurde. Der Fokus liegt dabei auf kinderschutzrelevanten Verfehlungen. Sämtliche im Kapitel 6.3.2 wiedergegebene Informationen ergeben sich aus den soeben zitierten, der Reformkommission vorliegenden Unterlagen.

Sachverhalt 1 (2010-2014): Mutmaßlicher sexueller Missbrauch in Nepal

Der damalige Aufsichtsratsvorsitzende Helmut Kutin⁸³ erfuhr 2014 durch eine nepalesische Kinderdorfmutter erstmals von Fehlverhalten des Großspenders, nachdem er vom nepalesischen Nationaldirektor von zunehmenden Schwierigkeiten bei Besuchen informiert worden war. Helmut Kutin habe daraufhin einen Besuchsstopp für den Großspender verfügt und 2015 in den SOS-Kinderdörfern in Nepal versucht, mit Jugendlichen zu sprechen. Es habe „*keinen Ansatzpunkt für irgendwelche sexuelle Überschreitungen*“ gegeben. Der nepalesische Untersuchungsbericht wurde im Dezember 2021 an die Geschäftsführung von SOS-Kinderdorf Österreich übermittelt. Damit erlangte die gesamte Geschäftsführung Kenntnis von den Vorwürfen.

Sachverhalt 2 (2013): Reise eines nepalesischen Jugendlichen zum Großspender nach Österreich

Mitarbeiter*innen von SOS-Kinderdorf Österreich (aus dem Bereich Pädagogik und Fundraising) wussten seit 2013 von der Reise des mündigen Minderjährigen zum Großspender nach Österreich und unterstützten diese aktiv. Helmut Kutin wusste laut eigenen Angaben jedenfalls von dieser Reise. SOS-Kinderdorf Nepal habe er angewiesen, keine Hilfestellung zu geben. Er habe den Jugendlichen im Anschluss kurz getroffen und keine Hinweise auf sexualisierte Grenzüberschreitungen erkannt. Mitarbeiter*innen von SOS-Kinderdorf Österreich gaben an, im Auftrag von Helmut Kutin die Reise organisiert zu haben. Die zuständige Bereichsleitung und Geschäftsführung wurden 2013 nicht von der Reise informiert. Erst Ende 2022 hat die gesamte Geschäftsführung vom Besuch des nepalesischen Jugendlichen beim Großspender in Österreich Kenntnis erlangt.

Sachverhalt 3 (2014): Grenzüberschreitendes Verhalten des Großspenders bei einem Ausflug einer Kinderdorffamilie aus Altmünster

Auf die interne Meldung der anwesenden Betreuungsperson folgte drei Monate nach dem Vorfall ein Schreiben von SOS-Kinderdorf Österreich an den Großspender. Darin wurde festgehalten, dass man aufgrund der gesetzlichen Regelungen in Österreich verpflichtet sei sicherzustellen, „*dass es keine körperlichen Kontakte zwischen den anvertrauten Kindern und dritten Personen gibt*“. Künftige Besuche dürften ausschließlich im SOS-Kinderdorf stattfinden und es dürfe, abgesehen von Händeschütteln, keine körperlichen Kontakte zu den Kindern geben. Mitarbeiter*innen gaben an, dass man sich mit Blick auf den „Präsidenten“ Helmut Kutin nicht getraut

⁸³ Helmut Kutin war zum damaligen Zeitpunkt (bis 2017) Aufsichtsratsvorsitzender von SOS-Kinderdorf Österreich. Er war zudem (bis 2015) Vorstandsvorsitzender von SOS-Kinderdörfer weltweit, auch Hermann Gmeiner Fonds Deutschland (HGFD) genannt und Ehrenpräsident von SOS-Kinderdorf International.

habe, gegen den „Premiumspender“ „stärker zu agieren“. Es sei Kutins Wunsch gewesen, mit dem Spender „vorsichtig“ umzugehen.

Das grenzüberschreitende Verhalten in Altmünster wurde weder von Mitarbeiter*innen aus dem Spender*innenservice noch von Standort-Mitarbeiter*innen an die jeweils zuständigen Bereichsleitungen und die Geschäftsführung gemeldet. Der Vorfall wurde auch weder bei der Staatsanwaltschaft angezeigt noch an die zuständige Kinder- und Jugendhilfe gemeldet.

In von SOS-Kinderdorf übermittelten Mails von Mitarbeiter*innen zwischen Dezember 2014 und Februar 2015 wird ersichtlich, dass Mitarbeiter*innen und Helmut Kutin in diesem Zeitpunkt von übergriffigem Verhalten des Großspenders wussten. Es habe einen Austausch mit ihm gegeben, „*was sein Verhalten den Kindern in den österreichischen SOS-Kinderdörfern gegenüber betrifft*“. Aus einer Mailkorrespondenz geht hervor, dass es vom Großspender „*immer wieder zu Grenzüberschreitungen*“ gekommen sei, auch Kutin wisse darüber Bescheid. Zudem äußert ein*e Mitarbeiter*in in einer Mail an Kutin die Sorge, ob durch den Großspender die „*Grenzen der Kinder in Nepal respektiert*“ werden. Es werden auch Bemühungen Kutins wiedergegeben, sich dafür eingesetzt zu haben, dass der Großspender, „*bei seinen Besuchen in Nepal nicht mit den Kindern allein gelassen wird*“.

2015: Information an SOS-Kinderdorf über Besuchsstopp für den Großspender in Nepal

2015 informierte der Großspender ein*e Mitarbeiter*in von SOS-Kinderdorf Österreich über den von SOS-Kinderdorf Nepal gegen ihn verhängten Besuchsstopp. Daraufhin nahm die Mitarbeiter*in direkt mit SOS-Kinderdorf Nepal Kontakt auf, um herauszufinden, was passiert war. In einem Telefonat wurde der Mitarbeiter*in gegenüber der Besuchsstopp bestätigt. Es sei von Vorfällen berichtet worden; auf nähere Fragen dazu habe die Antwort aus Nepal nur gelautet: „*We don't speak about that*“. Die Mitarbeiter*in informierte die Geschäftsführung von SOS-Kinderdorf Österreich, die zu diesem Zeitpunkt nicht im Dienst war. Es folgte eine Nachricht der Geschäftsführung über einen engen Mitarbeiter (mit der Geschäftsführung in cc) an SOS-Kinderdorf Nepal. Darin wurde zunächst der Wertschätzung Ausdruck verliehen, dass die Meldungen von Kindern ernst genommen werden. Weiters schreibt der Mitarbeiter von SOS-Kinderdorf Österreich: „*He [Anmerkung: Geschäftsführer] will fully support you and SOS Nepal in whatever has to be undertaken to protect the children from harm.*“ Der damalige Geschäftsführer gab an, nicht nach dem Grund des Besuchsstopps gefragt zu haben.

Mails, die nach dem Besuchsstopp zwischen Mitarbeiter*innen von SOS-Kinderdorf Österreich und von Mitarbeiter*innen aus Österreich mit SOS-Kinderdorf Nepal gewechselt wurden, kann ebenfalls entnommen werden, dass diesen Personen bewusst war, dass der Besuchsstopp verfügt wurde, um Kinder zu schützen. Zur selben Zeit

versuchte der Großspender telefonisch oder in Briefen, die an SOS-Kinderdorf Nepal über SOS-Kinderdorf Österreich verschickt wurden, die körperliche Nähe zu Kindern und Jugendlichen als unproblematisch darzustellen.

2017: Zusage Nächtigungen in einem Trainingszentrum in Nepal

2017 fragte der Großspender bei einem Mitarbeiter von SOS-Kinderdorf Österreich an, ob er wieder in ein SOS-Kinderdorf nach Nepal reisen dürfe. Der Mitarbeiter gab die Anfrage an den damaligen Alleingeschäftsführer weiter und erhielt von diesem per Mail die Information, dass Helmut Kutin drei Nächtigungen des Großspenders in einem Trainingszentrum von SOS-Kinderdorf Nepal zugesagt habe.

Der Geschäftsführer gab dazu an, die Übernachtung in einem Trainingszentrum nicht als regelwidrig empfunden zu haben. Helmut Kutin bestritt, einen Aufenthalt in einem Trainingszentrum zugesagt zu haben. Das widerspricht der eben zitierten Mail des damaligen Geschäftsführers. Laut den vorliegenden Unterlagen hätte es an allen in Frage kommenden Trainingszentren in Nepal zu einem Zusammentreffen mit Kindern und Jugendlichen kommen können.

6.3.3. Versuche der Verantwortungsklä rung im Aufsichtsrat 2023

Laut dem der Reformkommission übermittelten Bericht des Sonderbeauftragten hatte Helmut Kutin Kenntnis von (regelwidrigen) Übernachtungen des Großspenders im SOS-Kinderdorf in Nepal im Zeitraum von 2010 bis 2014. Zudem erlangte er 2014 Kenntnis von Vorwürfen gegen den Großspender. Helmut Kutin suchte anschließend selbst das Gespräch mit Jugendlichen in Nepal und konnte seiner Einschätzung nach keine Hinweise auf „sexuelle Überschreitungen“ finden. Er veranlasste keine weiteren Untersuchungen. Helmut Kutin hatte zudem jedenfalls zumindest Kenntnis von der Reise des nepalesischen Jugendlichen nach Österreich im Jahr 2013. Einer Mail des ehemaligen Geschäftsführers ist zu entnehmen, dass Kutin trotz allem 2017 Übernachtungen in einem Trainingszentrum zugesagt hat.

Der damalige Geschäftsführer und die Fachbereichsleitung Pädagogik wurden 2015 vom Besuchsstopp für den Großspender informiert. Nach dem Grund wurde nicht gefragt. Der Geschäftsführer gab zudem die Zusage der Übernachtungen in einem Trainingszentrum unhinterfragt weiter.

Im Abschlussbericht des Krisenstabes für den Spenderfall wurde im Juli 2023 festgehalten, dass die „Verantwortung der jetzigen Geschäftsführung in ihrer damaligen Verantwortung [...] ausführlich beleuchtet“ wurde. Weiters heißt es dort: „Der AR [Anmerkung: Aufsichtsrat] spricht der Geschäftsführung weiterhin das volle Vertrauen

aus und bestätigt, dass diese zweifelsohne alles tut, um Missverständnisse zu beleuchten, zu reflektieren, aufzuarbeiten und Schlüsse daraus zu ziehen.“

Im September 2023 wurde die Geschäftsführung von SOS-Kinderdorf Österreich informiert, dass Helmut Kutin in der Vergangenheit ohne klare Kriterien Stipendien vergeben hatte, die von SOS-Kinderdorf Österreich finanziert wurden. Die ISC-Untersuchung hatte Stipendienvergaben hinterfragt, weil diesen Kinderschutzverletzungen vorausgegangen sein könnten. Damit wären Stipendien zur Vertuschung von Kinderschutzverletzungen vergeben worden. SOS-Kinderdorf Österreich nahm die Meldung nicht zum Anlass für Untersuchungen. Das Thema Stipendienvergabe wurde jedoch in der neuen Beschreibung der Rolle des Ehrenpräsidenten berücksichtigt.

Ende November 2023 entschied der Aufsichtsrat, bezogen auf den Ehrenpräsidenten Helmut Kutin, eine Schärfung der Rolle der Ehrenpräsidentschaft, inklusive Aufwandsentschädigung und administrativer Ressourcen. Die neuen Regeln wurden mit Kutin anschließend besprochen. Um inhaltliche Vorwürfe soll es dabei nicht gegangen sein. Im Aufsichtsratsprotokoll wird festgehalten, dass die Aufarbeitung *„keinen konkreten Vorwurf“* gegen Helmut Kutin ergeben habe: *„Der Aufsichtsrat entscheidet aufgrund der vorliegenden Fakten, die Aberkennung nicht anzustreben. [...] Der Aufsichtsrat erkennt weiterhin die Verdienste von Helmut Kutin an. Die Aberkennung wäre Aufgabe der Mitgliederversammlung.“* Im Aufsichtsrat sei man zum Schluss gekommen, dass nichts strafrechtlich Relevantes gegen Kutin vorliege und man daher die Ehrenpräsidentschaft nicht aberkennen könne.

Dem Aufsichtsrat war bekannt, dass sowohl der Hermann Gmeiner Fonds Deutschland (HGFD) als auch SOS-Kinderdorf International Helmut Kutin die Ehrenpräsidentschaft bzw Ehrenmitgliedschaft aberkannt hatten.⁸⁴ Die Gründe für die Aberkennung sollen im Aufsichtsrat nicht diskutiert worden sein. Vielmehr soll die Aberkennung mit dem schwierigen Verhältnis zwischen Kutin und den genannten Organisationen bzw *„dem Streit auf der internationalen Ebene“* relativiert worden sein. *„Das ist immer die Gemengelage, ... weil International die Markenrechte will, das war ein endloser Streit über unzählige Themen.“*, beschrieb es eine Gesprächspartner*in. In einem anderen Gespräch wurden der ISC Bericht sowie die Ergebnisse des Wiersholm-Berichtes⁸⁵ als *„politische Geschichten“* abgetan. Im Hinblick auf die Rolle des Aufsichtsrates

⁸⁴ Ein Schreiben vom HGFD, der eine strafrechtliche Relevanz des Verhaltens von Helmut Kutin in den Raum stellte, sowie der 900 Seiten lange Bericht der ISC, ist dem Aufsichtsrat zum damaligen Zeitpunkt nicht vorgelegen. Von Mai 2023 bis Juli 2024 hatte ein Aufsichtsratsmitglied von SOS-Kinderdorf Österreich, das zugleich Mitglied im International Board von SOS-Kinderdorf International war, einen zeitlich befristeten Lesezugang zum ISC Langbericht. Ob tatsächlich Einsicht genommen wurde, ist nicht bekannt. Dem ehemaligen Alleingeschäftsführer lag das Schreiben des HGFD im Herbst 2024 vor, für ihn habe dieses Schreiben laut einer Mail keine neuen Erkenntnisse gebracht.

⁸⁵ Bericht zur Aufarbeitung von Kinderschutzverletzungen und Verfehlungen bei SOS-Kinderdorf weltweit, der von acht Ländervereinen in Auftrag gegeben wurde.

beschreibt eine Gesprächspartner*in ihren Eindruck, dass man diesen bewusst auf Distanz gehalten und gewisse Details nicht geteilt hätte. Ein*e andere Mitarbeiter*in kritisiert, dass man den Aufsichtsrat im Spenderfall allein gelassen habe.

6.3.4. Fazit

Die Aufarbeitung des Spenderfalls ist sehr vielschichtig, fragmentiert und daher nur schwer überschaubar. Unterschiedliche Stellen waren teils gleichzeitig mit Prüfungen zu teils inhaltlich überschneidenden Sachverhalten betraut. Darin kommt auch eine gewisse Hilflosigkeit zum Ausdruck. Es wurden zwar viele Untersuchungen beauftragt, die Führungsebene hat jedoch für die vergangenen Fehler nicht klar Verantwortung übernommen. Als Zeichen einer fehlenden Verantwortungsübernahme ist zudem zu werten, dass nach erstem Aufkommen der Vorwürfe gegen den Großspender im Dezember 2021 nicht direkt, rascher und koordinierter reagiert und erst ein Jahr später ein Krisenmanagement eingerichtet wurde. Immerhin wusste die Geschäftsführung um die eigene Involvierung und somit Verbindung zum Großspender.

Eine Ursache ist das Fehlen klar definierter Verfahrenswege zur Aufklärung von Missständen, in denen Führungspersonen möglicherweise (mit)verantwortlich sind. Werden (mögliche) Regelverstöße von (ehemals) hochrangigen Mitarbeiter*innen bzw Funktionär*innen untersucht, muss die Aufarbeitung extern begleitet werden. Wegen des offenkundigen Interessenkonflikts kann auch nicht, wie hier geschehen, jene Geschäftsführerin als Krisenmanagerin eingesetzt werden, die im Untersuchungszeitraum für den zu untersuchenden Bereich verantwortlich war. Eine Untersuchung von Missständen durch Kolleg*innen oder dienstunterstellte Mitarbeiter*innen bringt zwangsläufig Loyalitätskonflikte mit sich und steht einer unabhängigen Aufarbeitung entgegen. Gerade bei Missständen und Verdachtsfällen, die nationalstaatliche Grenzen überschreiten, benötigt es zudem auf internationaler Ebene eine Zusammenarbeit, die eine umfassende Aufarbeitung gewährleistet. Die Beauftragung von Untersuchungen muss koordiniert werden, es muss gemeinsam vorgegangen werden und die Untersuchungsergebnisse müssen strukturiert zusammengeführt werden. Fragmentiertes Wissen verhindert eine umfassende Aufarbeitung und widerspricht dem Primat des Kinderschutzes in einer international tätigen Organisation.

Bei Anwendung der notwendigen Sorgfalt hätte man viel früher mutmaßliche pädosexuelle Neigungen des Großspenders erkennen bzw vermuten und entsprechend handeln müssen. Mehreren Mitarbeiter*innen von SOS-Kinderdorf Österreich waren regelwidrige Auffälligkeiten, mehr oder weniger klare Grenzüberschreitungen sowie Warnzeichen bekannt. Nicht abschließend beurteilt werden kann, warum die jeweiligen Vorfälle nicht an die Bereichsleitungen und die Geschäftsführung gemeldet wurden.

Zugleich zeigt sich, dass die wichtige Rolle des Großspenders und seine Nähe zum „Präsidenten“ (Helmut Kutin) ein konsequenteres Vorgehen gehemmt hatte. Ähnlich wie bei Hermann Gmeiner liegt auch beim Großspender eine Überhöhung vor: *„Beim Großspender war das ja auch so, der war der große Held, das war der Philanthrop, der Mensch, der da ein ganzes Dorf baut und Gutes will.“* Zudem kann der Umstand, dass der Aufsichtsratsvorsitzende Helmut Kutin über regelwidriges und grenzüberschreitendes Verhalten informiert war, eine eigene Meldung überflüssig erscheinen lassen.

Auch in Bezug auf Helmut Kutin wird deutlich, dass seine hohe Stellung, seine zentrale Rolle innerhalb der Organisation sowie persönliche Naheverhältnisse Kritik an ihm erschwerten. Nach wie vor relativieren etwa langjährige (ehemalige) Mitarbeiter*innen und Weggefährten von Helmut Kutin in Gesprächen ein (mögliches) Fehlverhalten und verweisen auf seinen unermüdlichen Einsatz für die Organisation und die Sache. Kutin habe für die Idee gebrannt, man könne sich das beschriebene Fehlverhalten nicht vorstellen. Er habe eben versäumt, rechtzeitig aufzuhören. Wie bei Hermann Gmeiner, wiederholt sich auch hier folgendes Muster: Bei Personen, die durch langjähriges Engagement in Führungspositionen oder durch Großspenden eine besonders einflussreiche Position in der Organisation einnehmen, ist nicht nur die Aufdeckung, sondern auch die Begrenzung von Fehlverhalten erschwert. Das trifft umso mehr zu, wenn die Personen auch identitätsstiftend für die Organisation sind. (Finanzielle) Abhängigkeiten und Loyalitätskonflikte erzeugen Befangenheiten, die eine konsequente Aufarbeitung von Missständen verhindern. Helmut Kutin hat sich im Umgang mit Verfehlungen des Großspenders nachweislich mehrfach regelwidrig verhalten. Es ist nicht nachvollziehbar, dass der Aufsichtsrat *keinen* gegen Helmut Kutin formulierten „konkreten Vorwurf“ erkannt haben will. Ebenso wenig ist nachvollziehbar, dass die Verfehlungen (nur) an einem strafrechtlichen Maßstab und nicht am Kinderschutz gemessen wurden. Die Mitgliederversammlung hätte eine allfällige Zuständigkeit für die Aberkennung nur wahrnehmen können, wenn sie über sämtliche Fakten informiert worden wäre. Das Fehlverhalten von Helmut Kutin hätte vom Aufsichtsrat zumindest thematisiert werden müssen. Es wäre angezeigt gewesen, dass die damalige Geschäftsführung 2015 (mit Nachdruck) nach dem Grund für den Besuchsstopp fragt, um angemessen und im Sinne des Kinderschutzes reagieren zu können. Es ist zudem nicht nachvollziehbar, warum der damalige Alleingeschäftsführer 2017 die Zusage von Übernachtungen in einem Trainingszentrum nicht hinterfragt hat, obwohl er vom Besuchsstopp wusste. Es ist auch erklärungsbedürftig, dass der Aufsichtsrat der Geschäftsführung das Vertrauen ausgesprochen hat, ohne dieses Fehlverhalten zu thematisieren. Ob das Unterlassen der Aufklärungsschritte absichtlich (zum Zweck der Vertuschung) erfolgt ist, muss offenbleiben.

Sichtbar wird jedenfalls eine ungenügende bis fehlende Fehlerkultur in den höchsten Ebenen von SOS-Kinderdorf Österreich. Trotz vielfältiger Bemühungen um Aufklärung

klafft eine Lücke zwischen diesen Initiativen und der tatsächlichen Umsetzung einer konstruktiven Fehlerkultur sowie konkreter Reformen. Der Schwerpunkt der Untersuchungen lag zudem überwiegend auf der straf- oder arbeitsrechtlichen Überprüfung von Tatbeständen. Für eine psychosoziale Einrichtung ebenso wichtig sind andere Kriterien, etwa die Einhaltung des Verhaltenskodexes und ethische Anforderungen an die Führung sowie Schutzpflichten gegenüber betreuten Kindern und Jugendlichen. All dies wurde weitgehend außer Acht gelassen.

Auf allen Ebenen der Organisation muss eine Fehlerkultur gelebt werden. Auch Führungspersonen müssen sich fehlbar zeigen können. Eine offene Gesprächskultur ermöglicht es unterstellten Mitarbeiter*innen, Bedenken oder mögliche Grenzüberschreitungen unabhängig vom Ansehen der Person zu äußern. Eine klare Übernahme der Verantwortung durch den damaligen Geschäftsführer und den Ehrenpräsidenten in einem transparenten Aufarbeitungsprozess wäre notwendig gewesen. In vielen Gesprächen zeigt sich das Bedürfnis von Mitarbeitenden, über den Stand der Aufarbeitung und die Verantwortung der Führungsebene informiert zu werden. Klare und transparente Informationen, ein ernsthafter Umgang mit Ergebnissen der Aufarbeitung sowie eine klare Verantwortungsübernahme hätten gefehlt. Vielfach wird berichtet, man sei erstaunt oder erschüttert gewesen, dass sich der Aufsichtsrat sich nicht für eine Aberkennung der Ehrenpräsidentschaft von Helmut Kutin entschieden hatte, obwohl dessen Fehlverhalten klar gewesen sei. Wenn Fehler nicht offen eingestanden werden, erweckt dies den Eindruck, der Schutz der Organisation und der Verantwortungsträger*innen wiege stärker als eine konsequente Aufarbeitung und Verantwortungsübernahme bei Missständen. Das Festhalten am Mythos der Unfehlbarkeit steht der Weiterentwicklung als lernender, selbstkritischer Organisation mit offener Fehlerkultur entgegen.

Die Lehre daraus muss sein, Reflexions- und Fehlerkultur auch auf den höchsten Ebenen der Organisation zu etablieren. Statuten und Governance-Richtlinien müssen absichern, dass Machtkonzentration und Unantastbarkeit einzelner Personen vermieden werden, Funktionen in Kontrollorganen der Organisation sollten in der Gesamtdauer zeitlich begrenzt, Unvereinbarkeiten und mögliche Interessenkonflikte berücksichtigt und Hindernisse für die Durchsetzung von Konsequenzen bei Fehlverhalten beseitigt werden. Schutzkonzepte und der Verhaltenskodex müssen auf assoziierte Personen und Kooperationspartner*innen, inklusive Spender*innen, die in persönlichen Kontakt mit SOS-Kinderdorf und den betreuten Kindern und Jugendlichen kommen, stets angewendet werden.

7. Perspektiven auf die eigene Unterbringung in Vergangenheit und Gegenwart

Das vorliegende Kapitel enthält nicht nur retrospektive Schilderungen von Menschen, die ehemals in Kinderdorffamilien untergebracht waren, sondern auch von Kindern und Jugendlichen in der gegenwärtigen stationären Betreuung in Einrichtungen von SOS-Kinderdorf Österreich. Die Erfahrungsberichte sind zeitlich weit gestreut, manche reichen bis in die 1950er Jahre zurück. Sie beziehen sich auf SOS-Kinderdorfstrukturen in ganz Österreich. Insgesamt haben sich mehr als 65 ehemalige und aktuell untergebrachte Personen an die Reformkommission gewandt. Die Berichte bezogen sich mehrheitlich auf Unterbringungserfahrungen im Zeitraum von 1960 bis 1990.⁸⁶ Von jüngeren Erfahrungen ab den 2000er Jahren berichteten 17 Personen. Insgesamt äußerten mehr als 20 Personen bei der Kontaktaufnahme den ausdrücklichen Wunsch nach einem persönlichen Gespräch mit der Reformkommission. Diese Gespräche wurden protokolliert. Die Erfahrungen von etwa 10 Kindern und Jugendlichen in der aktuellen stationären Betreuung bei SOS-Kinderdorf wurden mehrheitlich während der vier Standortbesuche festgehalten. Ausführlichere wörtliche Zitate wurden nach Rücksprache und Einwilligung der jeweiligen Gesprächspartner*innen aufgenommen.

Die zusammenfassende Dokumentation der vielfältigen Erfahrungen kann nur einen Ausschnitt wiedergeben, der keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebt. Es werden auch keine objektiven Tatsachen festgestellt, da die Erfahrungsberichte nicht auf sachliche Richtigkeit überprüft wurden. Das ist auch als bewusste Weichenstellung zu verstehen: Im Zentrum stehen gegenwärtige und rückblickende Perspektiven auf die eigene Unterbringung im SOS-Kinderdorf. Auch wenn diesen ein eigenes Kapitel gewidmet ist, fließen sie auch in andere Kapitel ein. Aus Gründen der Anonymisierung wird jedoch auf die Wiedergabe von Erinnerungen in allen Details verzichtet, sie werden auch keinen konkreten Orten oder Jahreszahlen zugeordnet. Eine entsprechende Konkretisierung könnte den Eindruck erwecken, bestimmte Erfahrungen seien spezifisch für eine bestimmte Zeit oder einen Standort und ließen sich entsprechend verallgemeinern oder eingrenzen. Gerade weil es sich nicht um eine repräsentative und systematische Erhebung handelt, sondern ein Spektrum möglicher Erfahrungen sichtbar gemacht werden soll, wäre eine solche Einordnung irreführend.

Die eigene Unterbringung wird in den Erfahrungsberichten häufig vielschichtig und ambivalent erinnert. Manche Berichte enthalten ein Neben- und Nacheinander guter und schlechter Erfahrungen, berichtet wird von einschneidenden Gewalterlebnissen, aber auch Erfahrungen von Loyalität und Hilfsbereitschaft. Die Kinderdorfmutter wird in manchen Berichten als zentrale Bezugsperson und „liebvolle Mutter“ erinnert, zu der weit über die Betreuung hinaus eine tiefe emotionale Verbundenheit bestand (oder bis

⁸⁶ Insgesamt ca. 35, 13 Berichte enthielten keine zeitliche Angabe.

heute besteht). In anderen Berichten wird die Zeit im SOS-Kinderdorf durchgängig als von Angst und Gewalt geprägt geschildert. Auch konnte ein Wechsel der Betreuungsverhältnisse, etwa von einer Kinderdorfmutter zu einer anderen, für manche eine Verschlechterung bedeuten und den Beginn einer schweren Zeit markieren, andere beschrieben diesen als spürbare Verbesserung oder gar als Glücksfall. Zudem wird berichtet, man selbst habe es gut erwischt, aber andere Kinder seien leidvollen Erfahrungen ausgesetzt gewesen. In diesen Beschreibungen kommt auch zum Ausdruck, dass positive Erfahrungen nicht immer als selbstverständlich, sondern als günstige Ausnahme erinnert werden, die vom Zufall oder einzelnen Personen abhängen.

Was sich durch die Schilderungen zieht, ist damit weniger ein einheitliches Bild als eine Erfahrungsvielfalt, die sich nicht immer auf einen gemeinsamen Nenner bringen lässt. Dass in den weiteren Ausführungen auf Missstände und Berichte von Gewalt und Unrechtshandlungen fokussiert wird, liegt am Untersuchungsauftrag. Dennoch gilt es die Erfahrungsvielfalt zu dokumentieren. Zugleich müssen Missstände klar benannt und mit der Frage verknüpft werden, welche Konsequenzen und Lehren SOS-Kinderdorf Österreich daraus zu ziehen hat.

7.1. Berichte von Gewalt, Übergriffen und Grenzverletzungen

Die Unterscheidung von Grenzverletzungen, Übergriffen und Gewalt zielt darauf ab, verschiedene Dimensionen von Unrechtshandlungen begrifflich abzubilden. Sie reichen von unachtsamen Grenzüberschreitungen, die auch mit fachlichen Defiziten zusammenhängen können, bis hin zu bewussten oder gezielten Übergriffen und strafrechtlich relevanter Gewaltausübung.⁸⁷ Diese geläufige Differenzierung sortiert eher nach Absicht der gewaltausübenden Person, weswegen sie sich nur begrenzt für die erlebte Erfahrung eignet. Um dennoch den verschiedenen Dimensionen von Gewalt im Erleben sprachlich Ausdruck zu verleihen und damit auch solche Erfahrungen aufzugreifen, die in den Berichten nicht als Gewalt aufgefasst wurden, werden diese Begrifflichkeiten beibehalten. Ähnliches gilt für geläufige Differenzierungen, die verschiedene Formen von Gewalt unterscheiden. Eine klare Trennung in verschiedene Gewalttypen ist nur begrenzt sinnvoll, da sie in den Erfahrungsberichten selten isoliert auftreten und sich nicht immer eindeutig zuordnen lassen.

Vor allem in zeitlich länger zurückliegenden Erfahrungen wird häufig eine Alltäglichkeit von Gewalt geschildert, in der sie nicht als Ausnahme, sondern als Teil eines normalisierten Alltags gewaltvoller Disziplinierung erlebt wurde. Vermeintliches Fehlverhalten wurde etwa mit Schlägen oder „Prügelstrafen“ geahndet, mit dem Ziehen an Haaren oder Ohren, Berichtete wurde vom Knien auf Holzscheiten oder eiskaltem

⁸⁷ FICE, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*, S. 76ff.

Duschen, vom Einsperren im Zimmer oder im dunklen Keller, oder auch dem Aussperren aus dem eigenen Wohnhaus. In manchen Berichten wurde geschildert, man sei nachts aus dem Bett geholt worden, man sei angeschrien und beleidigt, eingeschüchtert, ausgelacht oder gedemütigt worden, wenn man vermeintlich etwas falsch gemacht habe. Etwa wenn Aufgaben nicht erledigt waren, etwas schmutzig war oder man schlechte Noten schrieb. Nach einigen Berichten wurde willkürlich nach „Lust und Laune“ bestraft, jede noch so beliebige Situation konnte einen Anlass bieten. Auch sichtbare Verletzungen aufgrund von Bestrafungen oder Übergriffen konnten weitere Gewalt nach sich ziehen, ebenso konnten Belastungsreaktionen auf erlittene Gewalt (etwa Bettnässen), ein Sich-Auflehnen oder Versuche, sich den Übergriffen zu entziehen (wie von zu Hause weglaufen), zu weiteren Strafen und Demütigungen führen. Zudem wird in Berichten die permanente Drohkulisse erinnert, in ein Erziehungsheim oder in heilpädagogische Stationen verlegt zu werden. Aus manchen Berichten geht hervor, dass diese Drohung auch realisiert wurde.

Die Gewalt wurde den Schilderungen nach häufig von der Kinderdorfmutter oder dem Dorfleiter ausgeübt. Berichtet wurde auch, die Kinderdorfmutter habe bei „Fehlverhalten“ die körperliche Bestrafung an diesen delegiert: *„Oft bin ich hinauf zu ihm: Tür auf, Watsche abgefangen, Tür zu. Es war immer das gleiche Ritual, wenn [der Kinderdorfmutter] etwas nicht gepasst hat. Sie ruft beim Kinderdorfleiter an, ich muss hoch und überlege mir: Welche Wange hältst du heute hin?“*. Gewalt und Grenzverletzungen gingen laut den Erfahrungsberichten auch von anderen Mitarbeiter*innen aus, zum Teil sind auch externe Personen erwähnt. Erinnert wurde darüber hinaus die teils alltägliche Gewalt zwischen Kindern und Jugendlichen im Dorf oder im selben Haus, die sich verdeckt oder im (vermuteten) Wissen von Erwachsenen vollzog. Berichtet wurde auch von Erlebnissen, in denen eine Aufsichtsperson Kinder gegeneinander aufhetzte.

In manchen Schilderungen wird von sexualisierter Gewalt und Grenzverletzungen in unterschiedlicher Dauer und Intensität berichtet. Sie reichen von anzüglichen Bemerkungen, erzwungenen sexualisierten Berührungen an sich selbst oder anderen bis hin zur Vergewaltigung. Berichtet wird von einmaligen Erlebnissen, aber auch davon, wie man Übergriffen jahrelang ausgesetzt war oder sie sich im zeitlichen Verlauf steigerten. Sexuelle Gewalt und Grenzverletzungen ging laut den Berichten von erwachsenen Betreuungs- oder Autoritätspersonen im oder außerhalb des SOS-Kinderdorfs aus. Namentlich erwähnt wurde etwa auch der verstorbene Kinderarzt Franz Wurst, der 2002 ua wegen sexualisierter Gewalt gegen Kinder und Jugendliche verurteilt wurde. Darüber hinaus wird von sexualisierter Gewalt durch ehemalige oder (ältere) Kinderdorfbewohner*innen berichtet, die teilweise im selben Haus wohnten.

Viele Erfahrungen beziehen sich auch auf Vernachlässigung oder ein Vorenthalten von ausreichender Unterstützung und Zuwendung. So wird berichtet, dass eine

Kinderdorfmutter die Kinder vielfach sich selbst überlassen habe. Weder sei man in der Früh geweckt noch ausreichend mit Essen versorgt worden. Neben einer materiellen Deprivation wird auch ein Mangel an Fürsorge erwähnt, etwa durch unzureichende medizinische Versorgung im Krankheits- und Verletzungsfall. Häufig ist auch fehlende Wertschätzung und emotionale Zugewandtheit ein Thema, indem die Fürsorge auf den bloßen Versorgungsauftrag beschränkt blieb. Das spiegelt sich etwa in jenen Schilderungen, in denen die Kinderdorfmutter nicht als liebevoll und zugewandt erinnert wurde, sondern als distanzierte oder gar empathielose Person mit konservativem Erziehungsauftrag und streng-religiöser Werteorientierung, die mehr auf das „richtige Benehmen“, auf „gute Manieren“ und häufiges Beten Wert legte.

In manchen Berichten wird die erfahrene Gewalt als Disziplinierungsmethode nicht nur mit dem damaligen Zeitgeist, sondern mit der Überforderung der Kinderdorfmütter in Verbindung gebracht. Diese seien weder ausreichend geschult gewesen, noch hätten sie genügend Unterstützung erhalten, um die vielen Kinder mit belastenden Lebenserfahrungen angemessen betreuen zu können. Hingewiesen wird auch auf die besondere Belastung, die dadurch entstand, dass Kinderdorfmütter trotz höheren Alters die Betreuung kleiner Kinder oder von Säuglingen übernehmen mussten. Manche betonten, das erfahrene Unrecht sei damit weniger auf eine „Bösartigkeit“ der Kinderdorfmutter zurückzuführen. Zugleich gibt es Schilderungen, die eine bewusste, persönlich oder pathologisch motivierte Schädigung von Heranwachsenden vermuten lassen.

7.2. Umgang mit Grenzverletzungen und Gewalt

Nach manchen Berichten wurden Gewalt und Grenzverletzungen als familiär eingebettete „Erziehungsmethode“ ausgeübt und nicht immer als ungerechtfertigte Grenzüberschreitung erlebt. Die Einordnung als Unrecht erfolgte manchmal erst viele Jahre später. Ähnliches findet sich auch in Berichten über gegenwärtige Unterbringungserfahrungen, etwa wenn Grenzverletzungen sozialpädagogisch legitimiert werden oder die Normalisierung fortschreitend erfolgt. Erinnert wird etwa, wie in einer Wohngruppe eine Fachkraft in einem schleichenden Prozess körperliche Grenzen von Nähe und Intimität verschob und damit normalisierte. Wiederholten Umarmungen folgten „Klapse am Gesäß“, die erst mit zeitlichem Abstand als unangemessene sexualisierte Grenzverletzung verständlich und benennbar wurden. Dies zeigt, dass für Kinder und Jugendliche Grenzverletzungen und Missstände in Betreuungssettings mitunter schwer fassbar sein können. Gewalt und Grenzverletzungen können als weit verbreitete Normalität (Erziehungsstil) oder als schleichender Normalisierungsprozess erfahren werden. Zudem fehlen häufig Vergleichserfahrungen, so dass die eigene Unterbringung als normal oder alternativlos erlebt wird.

Was von außen oder in der Rückschau als Grenzverletzung oder Missachtung grundlegender Bedürfnisse eingeordnet werden kann, mag im Moment der Unterbringung gewohnter Alltag sein. Dann dient vielleicht nicht das eigene Wohlbefinden als Maßstab, sondern das, was weniger schlimm ist oder *sein soll*, wie eine Person in der Rückschau auf die eigene Unterbringung in den 2010er Jahren pointiert festhält: *„Ich glaube als Kind, wenn du in so einer Institution wohnst, bist du sehr verloren. Die Institution ist dein Daheim, das im Vergleich zu deiner leiblichen Familie sicher sein sollte. Das wird den Kindern auch so vermittelt. Wie sollen Kinder wissen und abschätzen können, dass sie sich auch in der Institution besser fühlen sollten und sich gegen Missstände wehren müssen? Es ist schwierig den Platz zu kritisieren, auf den man angewiesen ist.“* Im alternativlosen Schutzversprechen, das die Unterbringung legitimiert, kann die Offenlegung von Missständen auch als Bedrohung der eigenen Sicherheit erlebt werden. Zudem kann auch das hohe Ansehen der Einrichtung das Benennen von oder den Umgang mit Missständen erschweren. Entsprechend wird die Institution SOS-Kinderdorf in einem Bericht etwa als „heilige Kuh“ umschrieben, die unangreifbar sei.

Neben Erinnerungen an Gewalt und Grenzverletzungen als alltägliche Normalität, wurde wiederkehrend auch von schwerer Gewalt berichtet, die sich im Verborgenen vollzog. Ihre Geheimhaltung wurde etwa durch Einschüchterung oder Androhung weiterer Gewalt erzwungen. erinnert wurde etwa eine Kinderdorfmutter, die dazu aufforderte, die von ihr durch massive Gewalt zugefügten sichtbaren Verletzungen zu verstecken. Vielfach wird jedoch vermutet, dass Missstände, Gewalt und Übergriffe weithin bekannt waren und damit geduldet wurden. Öfter wird berichtet, dass physische Verletzungen aufgrund von Gewalthandlungen – etwa durch andere Kinderdorfbewohner*innen – zwar von der Kinderdorfmutter wahrgenommen, aber ignoriert wurden. Nach manchen Berichten zogen sie sogar Bestrafungen nach sich. Genau daran knüpft in vielen Erzählungen die eigene Ohnmachtserfahrung an, die weniger auf die fehlende Offenlegung von Missständen zurückzuführen war als darauf, dass viele Bescheid wussten und tatenlos zuschauten. Das (stille) Wissen der Umgebung, ohne einzugreifen, förderte auch das Schweigen vieler Betroffener. In einem von Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen geprägten Umfeld, dem man sich schutzlos ausgeliefert sah, schwiegen viele aus Scham oder Angst vor Repressalien.

Manchmal wird das Schweigen oder die Scham auch als Ergebnis – teils wiederholter und vergeblicher – Versuche geschildert, sich anderen anzuvertrauen: Häufig wurde einem nicht geglaubt, stattdessen wurde das Erlebte relativiert, die eigene Wahrnehmung in Frage gestellt oder die Verantwortung für das Erlebte einem selbst auferlegt. Als besonders perfide wird die Reaktion einer Kinderdorfmutter erinnert, die von der sexuellen Gewalt eines Paten gewusst haben soll, den das Kinderdorfkind allein im Ausland besucht hatte (oder besuchen musste): *„Sie hat mir gesagt, dass ich nicht so undankbar sein soll und ihm einen Dankesbrief schreiben muss. Es ist so*

weitergegangen, als wäre nichts passiert. Ich hatte Angst, dass er mich nächstes Jahr wieder einlädt.“

Vielfach fehlten zudem Vertrauenspersonen. Eine Offenlegung konnte mit dem Risiko verbunden sein, dass das Erzählte weitergetragen wird und somit von anderer Stelle Konsequenzen zu befürchten sind. Erinnerung wird ein entsprechendes Anpassungsverhalten der Kinder und Jugendlichen. Sie hätten häufig eben das erzählt, von dem sie glaubten, dass es die Erwachsenen hören wollten. Sie hätten sich nämlich nicht sicher sein können, *„wohin was geht, was mit den Informationen passiert und was als Nächstes folgen konnte. Das Vertrauen war einfach nirgends vorhanden.“* Zum Ausdruck kommt hier eine grundlegende Unsicherheit, in der Offenheit als Risiko erlebt und ein sozial erwünschtes Redeverhalten und Schweigen zur Schutzreaktion wird. Der eigenen Gefährdung stand häufig eine Realität gegenüber, in der die Gefährder nichts zu befürchten hatten. Vereinzelt wird jedoch von (vermuteten) Suspendierungen oder Verlegungen erzählt. Vielfach sei aber eine Anzeige unterblieben oder erst viele Jahre später gemacht worden und im Sand verlaufen.

Berichtet wird von Personen, die versuchten, zu intervenieren, Schutz zu bieten oder sich für Verbesserungen einzusetzen. Berichtet wird etwa, eine Kinderdorfmutter aus einem anderen Haus habe versucht, das Kind vor der eigenen Kinderdorfmutter zu schützen, indem sie es in ihrem Haus versteckt habe. Sie habe auch beim Kinderdorfleiter interveniert, um das Kind dauerhaft zu sich zu holen. Das habe dieser jedoch abgelehnt. Erinnerung wurde auch, wie der Kinderdorfleiter eine von der Kinderdorfmutter angedrohte „Abschiebung ins Heim“ verhindert habe. Oder wie die eigene Kinderdorfmutter kaum Urlaub in Anspruch genommen habe, um die Kinder – so wird rückblickend vermutet – nicht dem Risiko auszusetzen, in falsche Hände zu geraten. Wiederkehrend wird auch berichtet, dass sich Kinder und Jugendliche auch gegenseitig stützten. Ältere stellten sich etwa schützend vor die Jüngeren oder glichen manchmal eine unzureichende Versorgung aus. Durch diese erzwungene Reife und frühe Verantwortungsübernahme musste jedoch die eigene Verletzlichkeit zurückgestellt werden. Sich schützend vor die Jüngeren zu stellen und Kritik überhaupt zu äußern war und ist mit Risiken verbunden, wie die folgende Erfahrung aus der jüngeren Zeit in einer Wohngemeinschaft zeigt: *„Ich war zu dem Zeitpunkt die Älteste im Haus und konnte das, was passiert, verarbeiten und verbalisieren ... dafür habe ich viel Hass und Kritik abbekommen. Die anderen ... haben das nicht so äußern können.“*

7.3. Außenbezüge und fehlende Aufsicht

Aus Kinderschutzsicht erhöht die starke Geschlossenheit eines Betreuungssettings das Risiko, dass Grenzverletzungen oder Machtmissbrauch unsichtbar bleiben und seltener eingegriffen wird. Fehlende Vertrauenspersonen und Außenbezüge können diese

Abhängigkeiten verstärken. Das wird auch in Bezug auf die Unterbringung im Kinderdorf erinnert: *„Wenn du weniger Kontakt nach außen hast, dann kann man das, was innen ist, besser kontrollieren.“* Das SOS- Kinderdorf war als Gegenentwurf zur geschlossenen Heimunterbringung in großen Anstalten gedacht, indem es in die sie umgebende Gemeinde eingebettet sein sollte. Entsprechende Anbindungen wurden auch in den Erfahrungsberichten über Schulbesuche, vereinzelt auch durch die Mitgliedschaft in lokalen Vereinen erwähnt. Dennoch zeigen die Schilderungen, dass Grenzen weniger durch physische Barrieren gezogen wurden, sondern sozial wirksam waren. Im zuvor erwähnten Umgang mit Gewalt und Grenzverletzungen spiegelt sich diese Schließung nach innen, wenn etwa Gewalt normalisiert oder Offenlegung – nicht nur von Kindern und Jugendlichen (vgl Kapitel 8.4.1 in Bezug auf Mitarbeiter*innen) – sanktioniert und damit Schweigen gefördert wird.

Vereinzelt finden sich auch Berichte, Besuche von außen seien nicht erwünscht gewesen oder aktiv unterbunden worden. Die Welt beschränkte sich für manche im Wesentlichen auf das Dorf, vor allem wenn kaum oder gar kein Kontakt zu Familienangehörigen bestand oder diese – wie in manchen Berichten vermutet – grundlos ferngehalten wurden. Zugleich wird berichtet, dass Nachbarskinder oder ehemalige Kinderdorfkinder regelmäßig zu Besuch kamen. Nicht zuletzt wurden auch die jährlichen Besuche in einzelnen und im Rotationsprinzip wechselnden „Besucherhäusern“ erwähnt. So konnte etwa die Belegschaft spendender Firmen ausgewählte Häuser besichtigen und das Kinderdorf kennenlernen. SOS-Kinderdorf konnte damit zusätzliche Spenden lukrieren. Diese Besuche, bei denen nach einer Schilderung ganze Reisebusse vorfuhren, wurden nach einem Bericht jedoch als unangenehme Zurschaustellung erlebt: *„Das ist furchtbar, du kommst dir vor wie ein Affe im Zoo.“*

Nach zeitlich länger zurückliegenden Erfahrungen wurde die Geschlossenheit dadurch begünstigt, dass externe Kontrollen und die Verbindung zur Kinder- und Jugendhilfe vielfach fehlten. So wird geschildert, behördliche Kontrollen seien kaum oder gar nicht erinnerlich; die zuständige Sozialarbeit (ehemals „Jugendwohlfahrt“) sei häufig schlicht nicht bekannt gewesen. Allerdings wäre es zu kurz gegriffen, die Entwicklung der SOS-Kinderdörfer im zeitlichen Verlauf als einen Prozess kontinuierlicher Öffnung zu verallgemeinern. Der Grad der Geschlossenheit mag nicht nur zeitlich, sondern auch zwischen den Standorten oder gar innerhalb eines SOS-Kinderdorfs variieren. Die Kinderdorfleitung konnte Öffnung hemmen oder Schließungsprozesse aktiv vorantreiben. Eine aktuellere Schilderung aus den 2000er Jahren hält fest, wie der Übergang von einer SOS-Kinderdorffamilie zu einer sozialpädagogischen Wohngruppe als Prozess der Schließung erfahren wurde. Förderte die Kinderdorfmutter zuvor noch aktiv Außenkontakte und Netzwerke, wurden mit der Umstellung Kontakte nach außen schwieriger und etwa spontane auswärtige Unternehmungen zum formalisierten Kraftakt.

Ein klarer Unterschied zu jenen Schilderungen, die sich auf länger zurückliegende Zeiträume beziehen, besteht in Bezug auf die Sichtbarkeit der Kinder- und Jugendhilfe. Die zuständige Sozialarbeiter*in ist in der Regel bekannt, zugleich unterscheiden sich die Einschätzungen: Beschrieben wird die fallführende Sozialarbeiterin etwa als Vertrauensperson, an die man sich wenden kann und die bei Anliegen unterstützt, auch gegenüber der Einrichtung. In einer anderen Schilderung wird das Verhältnis im Rückblick als wenig vertrauensvoll eingeschätzt. Man habe den Eindruck gehabt, der zuständige Sozialarbeiter und Betreuer*innen im SOS-Kinderdorf zögen an einem Strang und Beschwerden würden daher nicht ernst genommen. Der Vertrauensverlust sei dadurch verstärkt worden, dass die Behörde weitreichende Entscheidungen traf, ohne dass man selbst in angemessener Weise einbezogen oder die eigenen Wünsche und Perspektiven ausreichend berücksichtigt wurden. Nach manchen Schilderungen kam die Fachaufsicht etwa einmal jährlich in die Einrichtung. Nachdem sie vormittags komme, wenn keine Jugendlichen anwesend sind, habe man sie aber noch nie gesehen. Jugendliche vermuten, dass die Fachaufsicht bei ihren Besuchen kontrolliert, ob die Zimmer aufgeräumt sind.

Die Kinder- und Jugendanwaltschaft als „junge“ Institution wird auch in aktuelleren Berichten kaum erwähnt. Vage wurde etwa erinnert, sie hätte in Einrichtungen einmal ihre Arbeit vorgestellt. Vereinzelt wurde sie auch proaktiv aufgesucht, um Unterstützung für eigene Anliegen gegenüber dem SOS-Kinderdorf zu erhalten. Erlebt wurde sie jedoch als wenig wirksame Interessenvertretung. Berichtet wird, die Kinder- und Jugendanwaltschaft sei eine „nette Idee“, aber die Hürden der Inanspruchnahme seien groß, vor allem wenn man keinen Bezug zu den Personen habe. Zudem wird SOS-Kinderdorf aufgrund seiner Reputation als unantastbar erlebt, was es auch für äußere Beschwerdeinstanzen erschwert, wirksam zu intervenieren: *„Es muss viel oder etwas Großes vorkommen, es muss wirklich brennen, dass man sich traut gegen eine Institution wie das Kinderdorf vorzugehen, von der Kinder- und Jugendanwaltschaft her.“*

In vielen Berichten wird auf die zentrale Rolle von Außenkontakten hingewiesen, etwa informeller und professioneller Netzwerke. In jüngeren Berichten werden als Vertrauenspersonen auch Therapeut*innen genannt, aber auch Freund*innen, Nachbar*innen, Lehrkräfte, mitunter auch Verwandte. Gerade ihre Stellung außerhalb des Betreuungssettings bot oder bietet für manche einen Rückzugsraum. Zur wertvollen Ressource werden Außenkontakte vor allem dann, wenn man sich in der Einrichtung nicht (ausreichend) gehört fühlt und als ohnmächtig erlebt: *„Ich hab ein gutes Netz gehabt an Menschen, die nicht direkt im Kinderdorf waren, da habe ich mich hinwenden können ... das hat mich auch gerettet“*. Damit werden Unterstützungsstrukturen außerhalb der Einrichtung teils weniger als ergänzende, sondern als entscheidende Möglichkeit erinnert, Verbesserungen zu erwirken.

7.4. Brüche in der Betreuungsbiografie

In den Erfahrungsberichten finden sich wiederholt Schilderungen von Brüchen im Betreuungsverlauf, und zwar unabhängig vom Zeitraum, auf den sich die eigene Unterbringung bezieht. Manchen ist bereits der Eintritt ins SOS-Kinderdorf als tiefgreifender biografischer Einschnitt erinnerlich: „*Als ich ins Kinderdorf gekommen bin, war meine Kindheit vorbei.*“ Ein Kind in aktueller Unterbringung erwähnt, es habe mit den Betreuenden noch „*ein Hühnchen zu rupfen*“, da ihm niemand gesagt habe, dass es so weit weg von zu Hause untergebracht wird. Häufig setzen sich Beziehungsbrüche während der Unterbringung im SOS-Kinderdorf fort. Wechsel der Betreuungssettings sind in den Berichten keine Seltenheit, etwa weil Kinderdormütter in Pension gehen oder aufgrund einer Kündigung oder Heirat aus dem Dienst⁸⁸ ausscheiden. Einige beklagen, dass mit dem Ausscheiden auch der weitere Kontakt unterbunden oder erschwert wurde. Diese Diskontinuitäten werden dann als besonders einschneidend und als tiefgreifende Verlusterfahrung empfunden, wenn der Abbruch vertrauensvoller und enger Beziehungen plötzlich und ohne Vorbereitung oder (ausreichende) Erklärung erfolgt. Dazu liegen viele Schilderungen aus Kinderdorffamilien vor, aber auch aus gegenwärtigen Betreuungssettings sozialpädagogischer Wohngruppen. Und nicht zuletzt wird in vielen Berichten auch der Auszug aus (geschlechtergetrennten) Jugendhäusern mit Volljährigkeit als brutaler Bruch erinnert, der ohne Vorbereitung oder weiterführende Unterstützung erfolgt. Demgegenüber gibt es auch vereinzelt Berichte, nach denen ehemalige Bewohner*innen den Kontakt zur Kinderdorffamilie aufrechterhalten konnten.

In einem aktuelleren Bericht wird nicht nur der Wegfall relevanter Bezugspersonen problematisiert. Mit Änderungen des Betreuungssettings könne sich auch die Einschätzung des Hilfsbedarfs grundlegend ändern. Behandlungen und psychosoziale Unterstützungsmaßnahmen, die in einer Einrichtung als notwendig erachtet und von Heranwachsenden in Anspruch genommen werden, können in einer anderen radikal in Frage gestellt sein. So wird eine Situation beschrieben, in welcher der plötzliche Wegfall notwendiger Unterstützungsstrukturen zur Destabilisierung in der Umbruchssituation beigetragen habe. Die Neubeurteilung sei, so jedenfalls der Eindruck, weniger durch eine Änderung des Bedarfs als durch das Bestreben motiviert gewesen, sich vom vorangegangenen Betreuungskontext abzugrenzen.

⁸⁸ Lange Zeit war die Arbeit der Kinderdormütter mit der Anforderung verbunden, ledig zu bleiben.

7.4.1. Vom Zuhause zum Arbeitsplatz: Der Wechsel von Kinderdorffamilien zu Wohngruppen

Diskontinuitäten in der Betreuung hängen auch mit organisatorischen Veränderungen bei SOS-Kinderdorf Österreich zusammen. Das schrittweise Auslaufen bzw der gezielte Rückbau des Betreuungsmodells „Kinderdorffamilie“ war und ist für viele Kinder und Jugendliche mit einem Wechsel in andere Betreuungssettings verbunden. Es kam aber auch vor, dass Kinderdorfmütter nach ihrer Pensionierung zuvor betreute Kinder und Jugendliche als Pflegekinder aufnahmen. Und nicht zuletzt darf nicht vergessen werden, dass auch das Modell der Kinderdorffamilie einem Wandel unterworfen war. Es reicht vom frühen Modell der Kinderdorffamilie, in der die Kinderdorfmutter für die Fürsorge und Erziehung mehrerer Kinder allein verantwortlich war, hin zu einer Öffnung für weiteres Fachpersonal. Dazu kamen Dokumentationspflichten und Erfordernisse an Aus- und Weiterbildungen. Trotz dieser Professionalisierungsprozesse wird von Unterschieden zwischen Kinderdorffamilien und Wohngruppen in Bezug auf erlebte Nähe, Alltagsgestaltung und Rollenverständnis berichtet.

Ein Erfahrungsbericht beschreibt den Wechsel von einer Kinderdorffamilie zu einer Wohngruppe als besonders einschneidend, nämlich als Prozess, in dem das Zuhause zum Arbeitsplatz wurde. In den Schilderungen wird deutlich, wie auf vielen Ebenen ein neues Verhältnis von Nähe und Distanz verhandelt werden musste. Die Kinderdorfmutter, zu der eine enge und vertrauensvolle Bindung bestand, wurde nach ihrem Ausscheiden von Betreuer*innen tendenziell auf Abstand gehalten und Besuche eine Zeit lang gar nicht, dann zeitweise nur begleitet ermöglicht: *„Mit der Mama, die uns alle davor betreut hat, die unsere Mama war und das gut gemacht hat, ist auf einmal umgegangen worden wie mit einem schwierigen Elternteil.“* Der Kontakt zu ihr wurde erschwert und ihre enge Beziehung in der Wohngruppe in Frage gestellt. Es wird vermutet, die Betreuer*innen hätten eine „saubere Trennung“ herbeiführen wollen, um nicht den falschen Eindruck zu erwecken, dass die Kinderdorfmutter wieder zurückkomme: *„Sie wollten, dass das getrennt wird und haben nicht realisiert, dass das ja nicht geht. Sie haben die enge Beziehung von uns total kritisiert und als etwas Schlechtes angesehen.“* Auch in anderen Erfahrungsberichten finden sich ähnliche Schilderungen vom Abbruch des Kontakts zur Kinderdorfmutter, der von der Vorstellung getragen war, bestehende Bindungen müssten radikal eingeschränkt oder sogar aufgelöst werden, da sich das Kind sonst nicht auf das neue Setting einstellen kann.

Der Wechsel von einer familiennahen Struktur zu einer Wohngruppe zog räumliche Veränderungen nach sich. Räume, die zuvor zum gemeinsamen Wohnalltag gehörten, waren plötzlich nicht mehr zugänglich. Das neu eingeführte „Betreuer-WC“ wurde etwa als Zeichen einer neuen Grenzziehung in der sozialpädagogischen Beziehung problematisiert: *„Was gibt denn mir das als Kind für ein Gefühl? Dass die Erwachsenen, die für mich zuständig sind, nicht mehr aufs gleiche Klo gehen wollen.“* In großen

Zimmern wurden Trennwände eingezogen, um für die Kinder Einzelzimmer zu ermöglichen. Die physische Trennung zwischen den Kindern spiegelte sich auch auf anderer Ebene: *„Sie haben einem nicht mehr gesagt, was bei den anderen Kindern so abgeht. Man hat es einfach sehr zur Institution gemacht und nicht zur Familie.“*. Das neue Betreuersystem, das mit häufigem Wechsel und mit Schichtdiensten verbunden war, wird als ermüdend und anstrengend erinnert: *„Ich war gefühlt die ganze Zeit in so einem Stresszustand, weil ich mich immer auf wen Neuen einstellen musste. Die meisten Betreuerdienste haben nur einen Tag gedauert, es haben sich fünf oder sechs Betreuer abgewechselt.“*

Nicht zuletzt wurde die Veränderung als massive Einschränkung der eigenen Handlungsfähigkeit erlebt, die auch daran festgemacht wurde, *„dass niemand in dem Betreuerteam für irgendwas Verantwortung übernehmen wollte“*. Neuer Abstimmungsbedarf (*„Ich hab auf einmal überall fragen müssen...“*) ergab sich aus den vielen Zuständigkeiten, da jede kleinste und spontane Entscheidung (*„Darf ich bei wem übernachten, darf ich da jetzt einfach mitfahren?“*) besprochen werden musste: *„Sie haben gefühlt für alles eine Teamsitzung gebraucht.“* Die Verantwortungsdiffusion mag mit der Umstellungsphase zusammenhängen, in der auch für das Personal noch keine klaren Routinen und Zuständigkeiten bestanden. Die Veränderung im Betreuungssetting wird jedenfalls als tiefgreifende Formalisierung der Alltagsgestaltung erfahren, als Kontrollverlust und Fremdbestimmung: *„Ich habe ganz viel das Gefühl gehabt, ich habe die Kontrolle verloren über das, was in meinem Leben passiert ist.“*

Dass der Wechsel von einer Kinderdorffamilie zu einer Wohngruppe in einem Bericht als tiefgreifender biografischer Einschnitt erinnert wird, darf nicht als allgemeingültiger Befund über das Leben in stationären Betreuungssettings missverstanden werden. Es ist jedoch eine ernst zu nehmende Erfahrung, die zeigt, wie ein solcher Übergang erlebt werden *kann*, womit sich auch aus Kinderschutzsicht viel lernen lässt. Zugleich werden damit strukturelle Unterschiede in der Beziehungsgestaltung sichtbar, die sich auch in anderen Schilderungen finden. Etwa in jener, wonach die berufliche Rolle eben zu einer „anderen Bindung“ führt, in der ungleich Vertrauen und Öffnung verlangt wird. Etwa wenn persönliche Fragen an die Betreuer*innen mit Verweis auf professionelle Grenzen und das Privatleben abgewehrt werden. Die Grenzziehung erfolgt nur in eine Richtung: Fachkräfte haben Zutritt in den Privatraum der Heranwachsenden und Zugriff auf intimste Details, worin sich grundlegende Machtasymmetrien in der stationären Betreuung zeigen. Darüber hinaus wird von manchen auch das Verschwimmen dieser Grenzen problematisiert, etwa wenn Jugendliche Erzählungen aus dem Privatleben der Betreuer*innen als unpassend oder zudringlich erleben. Diese Verschiebungen von Nähe und Distanz sind eine „Gratwanderung“, wie ein Jugendlicher bemerkt, bei der nicht nur die Bindung zur Person einen wesentlichen Unterschied machen kann, sondern auch, ob man überhaupt an der Festlegung von Grenzen beteiligt wird, wann und wie sich Fachkräfte als Privatperson zeigen.

7.4.2. Arbeitsplatz und Lebensraum

Was im stationären Kontext für sozialpädagogische Fachkräfte der Arbeitsplatz ist, der mit Schichtdiensten, Betreuungswechsel und Formalisierungen verbunden ist, ist für die betreuten Heranwachsenden der Lebensraum. Im Unterschied dazu wird in Kinderdorffamilien der Arbeitsplatz der Kinderdorfmutter ein Stück weit zum geteilten Lebensraum. Beides prägt die Beziehungsgestaltung. Entsprechend lassen sich auch manche Schilderungen über Kinderdorffamilien einordnen, die wenig (formalisierte) Einblick in ihren familiären Alltag zugelassen hätten. Teils seien etwa Dokumentationspflichten oder eine fachliche Begleitung als ungerechtfertigter Eingriff in das Familienleben abgewehrt worden. Pauschale Bewertungen für den Kinderschutz lassen sich daraus nicht ableiten. In Kinderdorffamilien als einer Art „professionalisierter Pflegeelternschaft“ und in Angeboten sozialpädagogischer Wohngruppen werden die Grenzen von Privatheit und Beruf unterschiedlich gezogen. Damit ist ein grundsätzliches Spannungsverhältnis beschrieben. Stationäre Erziehungshilfen müssen einerseits Nähe ermöglichen, sie aber gleichzeitig professionell begrenzen. Auch in Wohngruppen wird die enge Bindung zu Fachkräften als Voraussetzung genannt, die Einrichtung überhaupt als Zuhause verstehen zu können: *„Das ist kein Zuhause, wenn da nicht die Leute sind, die es zu einem Zuhause machen.“* Nicht zuletzt können eine größere Nähe und Privatheit als Geborgenheit und Beziehungskontinuität erfahren werden, aber auch als Einengung oder Abhängigkeit, die Gewalt und Grenzverletzungen begünstigt oder Beschwerden erschwert. Jüngere Kinder haben andere Bindungsbedürfnisse als Jugendliche, die zunehmend Autonomie entwickeln. Fehlende Entlastung des Personals und zeitlich entgrenzte Sorgebeziehungen können zu Überforderung führen.

Herausforderungen aufgrund von strukturellen Rahmenbedingungen bestehen für alle Angebotsformen. Die Personalsituation in stationären Erziehungshilfen ist insgesamt angespannt; personelle Engpässe und eine hohe Personalfluktuation sind keine Seltenheit, wodurch immer wieder Dienstauffälle kompensiert werden müssen. Das zeigt sich im Bericht eines Jugendlichen aus einer Wohngruppe, wonach der wiederkehrende Ausfall von Fachkräften (etwa aufgrund von Karenzierung oder Versetzung) einen bereits bestehenden Personalmangel massiv verschärft habe. Betreuer*innen hätten etwa durch die Versetzung einer Fachkraft ihre Dienstzeiten regelmäßig überschritten, um das Dienstrad aufrecht zu erhalten und eine vollständige Auflösung der Gruppe zu verhindern. Das war auch für die Kinder und Jugendlichen spürbar und habe zu einer massiven Verunsicherung geführt: *„Es ist schwierig, weil man merkt, dass die ... im Stress sind, weil man weiß, wenn jetzt einer noch ausfällt, dann ist die Möglichkeit da, dass wir wahrscheinlich aufgelöst werden. ... da ist natürlich schon immer die Angst da gewesen, dass wir uns jetzt trennen müssen, wir unter den Kindern und Jugendlichen.“* Tatsächlich kam es zur kurzfristigen Auflösung der Wohngruppe mit

Notunterbringung in anderen Einrichtungen, teilweise musste man dort auf Sofas übernachten: *„Man wird dann einfach so aus dem Umfeld gerissen, das man kennt. Und dann kommt man zu etwas Neuem für eine unbestimmte Zeit.“*

Nach dem Weggang einer Fachkraft folgten Schnupperdienste möglicher neuer Betreuer*innen. Kritisiert wird die fehlende Mitbestimmung der Kinder und Jugendlichen, *„ob diese Person jetzt weiterhin zu uns nach Hause darf und auch wirklich bei uns schläft und wirklich die Verantwortung für uns oder auch die Kleineren übernimmt.“* Zugleich wird geschildert, die Wohngruppe sei im Notbetrieb gewesen und die Betreuer*innen seien unter Druck gestanden, schnell nachzubesetzen. Eingestellt wurde schließlich eine Person, mit der es nicht gut gepasst habe: *„weil es einfach einen zu hohen Personalmangel gab, galt [er*sie] als Notlösung ... da viele von unseren Betreuern schon in immensen Überstunden waren.“* An anderer Stelle wird problematisiert, dass die Pädagogischen Leitungen über Neubesetzungen entscheiden, zugleich aber aufgrund fehlender eigener Kapazitäten die Kinder kaum kennen: *„Gleichzeitig bleibt in dem System der ganze Druck bei den Sozialpädagog*innen hängen, zum Beispiel wenn es zu wenig Betreuungspersonal gibt. Ständig gibt es Notlösungen, obwohl die betreuten Kinder und Jugendlichen oder die Sozialpädagog*innen schon kommunizieren, dass es so nicht geht.“*

Die detaillierten Schilderungen eines Jugendlichen über Arbeitsbelastungen, personelle Engpässe und „Notlösungen“ zeigen, wie die strukturellen Probleme Teil des eigenen Alltags- und Sicherheitserlebens werden. Wird der eigene Lebenszusammenhang als prekär erlebt, kann das auch einen massiven Anpassungsdruck erzeugen. Eigene Anliegen können dann aus Sorge unterdrückt werden, die ohnehin instabile Situation durch eigene Bedürfnisse weiter zu verschärfen. Man möchte weder Betreuer*innen zur Last fallen, noch die eigene Unterbringung gefährden. Als besonders schwerwiegend ist zu werten, wenn diese „Ausnahmesituation“ keine Ausnahme ist, sondern immer wieder eintritt oder als Normalität erlebt wird. Schilderungen anderer Jugendlicher weisen in eine ähnliche Richtung: Institutionelle Abläufe hätten häufig Vorrang vor eigenen Bedürfnissen, Mitarbeiter*innen verfügten im Allgemeinen über recht wenig Zeit und manchmal bekomme man auch das Gefühl, die eigenen Bedürfnisse belasteten den sozialpädagogischen Alltag. All das sind ernst zu nehmende Hinweise, dass Betreuungssettings – strukturell bedingt oder verstärkt – ihrer Schutzpflicht nicht gerecht werden und Kinderschutz ohne ausreichende Ressourcen nicht zu verwirklichen ist.

7.5. Missachtung, Beschwerdeabwehr und sozialpädagogische Machtausübung

In Berichten über den sozialpädagogischen Alltag der jüngeren Zeit sind mehr oder weniger subtile Formen der Missachtung oder Beschwerdeabwehr erwähnt, die an der

Grenze zur psychischen Gewalt liegen oder diese überschreiten. Auch hier kann das institutionelle Klima Grenzverletzungen begünstigen. Gerade weil eine internalisierte Ohnmacht Heranwachsender oft unsichtbar bleibt, aber folgenswer sein kann, ist sie für den Kinderschutz hochrelevant. In vielen Schilderungen werden Ohnmachtserfahrungen sichtbar, die mit dem asymmetrischen Machtgefüge in Betreuungssettings zusammenhängen. Wiederkehrend wird auch in Bezug auf gegenwärtige Wohngruppen beschrieben, wie sich Kinder und Jugendliche nicht als handlungsmächtige Personen erfahren, sondern als Objekt fremder Entscheidungen, die unmittelbar und massiv ihre Lebensgestaltung beeinflussen können: *“Das ist halt einfach beschlossen worden, ohne dass es mit uns Kindern abgesprochen wird.“*

Kindheit ist grundsätzlich durch ein asymmetrisches Verhältnis geprägt. Im stationären Kontext kann es zwar professionell reflektiert und begrenzt, aber auch kollektiv und formalisiert erlebt werden. Das zeigt sich auch in jenen Schilderungen, in denen Teamsitzungen als Format beschrieben werden, in dem *„die Betreuer zusammenkommen und über unser Leben entscheiden.“* Ergänzt mit dem Zusatz, in der Zeit *„darf man nichts brauchen“*. Auch Hausparlamente versprechen an sich Beteiligung und einen geschützten Rahmen, in dem Kinder und Jugendliche Bedürfnisse und Kritik äußern können. Zugleich wird von einer Situation berichtet, in dem sich in diesem Format das Machtungleichgewicht von Fachkräften und Kindern verstärkt habe: *„Es war dann so eine Situation, in der fünf Erwachsene gegen dich reden.“* Kritik von Betreuer*innen an Kindern sei als Teammeinung geäußert worden. Dadurch habe man nicht mit einem Erwachsenen diskutiert, sondern *„gegen ein Erwachsenenteam“*. Geschildert wurde auch, dass Bedürfnisse oder Anliegen zwar „deponiert“ werden konnten, aber damit auch ad acta gelegt waren und ohne Konsequenz blieben. Subtilere Formen der Missachtung werden in vielen Berichten darin gesehen, dass eigene Wahrnehmungen oder Anliegen wenig oder keine Anerkennung finden. Zudem werden Fälle geschildert, in denen die Fachkraft auf Beschwerden oder eigene Anliegen mit gekränkter Abwehr reagiert, etwa mit Schweigen oder Ignorieren: *„Die hat nicht mit mir geredet, war aber meine Bezugsbetreuerin.“*

Hinweise auf Machtgefälle, die im Wesen der stationären Betreuung liegen, aber einseitig zu Lasten der betreuten Heranwachsenden aufgelöst werden, finden sich auch in folgender Schilderung. Es sei den Betreuer*innen wichtiger gewesen, *„dass sie im Betreuerteam gut miteinander auskommen, als dass sie sich für ein Kind einsetzen.“* In der Wahrnehmung der Jugendlichen wurden Einwände oder Bedürfnisse von Fachkräften nicht nach der Berechtigung gewertet, sondern danach, ob sie die Teamdynamik belasten. Bis hin zu der Erfahrung, dass berechnete Interessen als Störung umgedeutet werden: *„Ich war halt die, die Probleme gemacht hat, weil ich halt die vorhandenen Probleme angesprochen habe.“* Sozialpädagogische Machtausübung zeigt sich auch in Schilderungen von Drohgebärden wie *„Du bist ja freiwillig da, du kannst ja gehen“*, wodurch die eigene Unterbringung als Bewährungsprobe erlebt werden kann.

Diese Äußerung eines Sozialpädagogen hat ein Jugendlicher nicht als Eröffnen von Handlungsspielräumen verstanden, sondern als Abwehr von Kritik und Konflikten, die die Fortsetzung der Unterbringung infrage stellen können. Von mehreren Jugendlichen wurde die Betonung der Freiwilligkeit als Zynismus gewertet, hatten doch viele von ihnen bereits mehrfache Erfahrungen mit stationärer Betreuung.

Erfahrungen von Fremdbestimmung und Ohnmacht zeigen sich auch in jenen Schilderungen, in denen eigeninitiativ viele interne und externe Beschwerdewege beschritten wurden, die jedoch ins Leere liefen: *„Ich habe mit allen Stufen in der Hierarchie ... versucht zu sprechen und ich wurde nirgends wirklich gehört.“* Auch in einer anderen Schilderung wird deutlich, dass weniger die fehlende Offenlegung von Missständen das Problem war, sondern dass diese relativiert wurden: *„Wir haben schon den Mund aufgemacht. Wir haben schon was erzählt. Ich hab oft genug was gesagt, und es ist einfach ignoriert und nicht ernst genommen worden.“* Nicht zuletzt wurde die Wirksamkeit von Beschwerden auch deshalb als gering wahrgenommen, da der Eindruck entstand, *„dass immer zuerst darauf geschaut wurde, dass der Ruf von SOS Kinderdorf nicht geschädigt wird.“*

Problematisiert wird auch die Hierarchie, die die Entscheidungsmacht auf der (Kinderdorf-)Leitungsebene konzentriert, ohne die Perspektive der betreuten Personen oder jene der Fachkräfte an der Basis ausreichend zu berücksichtigen: *„Die Person, die ich überhaupt nicht richtig kenne und die mich nicht richtig kennt, entscheidet so viel für meine Zukunft.“* Zugleich wird in einem Bericht kritisiert, dass man sich zwar formal mit Beschwerden und eigenen Anliegen an die Pädagogische Leitung wenden konnte, sie aber *„von den Betreuern einseitig informiert“* worden sei und *„nicht unbedingt offen dafür ist, dass vielleicht das Kind mal Recht hat.“*

Dies zeigt, dass formalisierte Beschwerdewege und Beteiligungsformate noch keinen wirksamen Kinderschutz garantieren. Das bloße Vorhandensein sagt weder etwas über die tatsächliche Nutzung aus noch darüber, wie sie wirksam werden. Im schlimmsten Fall untergraben sie den Kinderschutz, weil sie die Ohnmacht von Kindern und Jugendlichen verstärken und ihr Schweigen und ihren Rückzug begünstigen. Notwendig ist somit eine in den Alltag integrierte alters- und entwicklungsangemessene Beteiligungskultur, in der Kinder und Jugendliche nicht nur informiert werden, sondern in der sie mitreden und mitgestalten können, in der Machtverhältnisse reflektiert und Beschwerden als notwendiges Korrektiv und nicht als Angriff auf die professionelle Integrität verstanden werden.

7.6. Entschädigungsverfahren für Unrecht

In einigen Erfahrungsberichten wird erwähnt, Entschädigungsverfahren bei SOS Kinderdorf in Anspruch genommen zu haben. Bei SOS-Kinderdorf Österreich werden

Entschädigungsverfahren über die Ombudsstellen und Opferschutzkommissionen abgewickelt (vgl Kapitel 8.2.6). Die Erfahrungen damit sind unterschiedlich. Einigen Personen war nicht bekannt, dass es Opferschutzverfahren gibt. Häufig wird berichtet, dass die Kontaktaufnahme mit der Ombudsstelle mit erheblichen Hürden verbunden sei. Berichtet wurde von der Sorge, man könne als unglaubwürdig wahrgenommen werden oder müsse Erlebtes beweisen. Zudem bestand die Befürchtung, der Schritt zur Ombudsstelle könne als rein finanziell motiviert gesehen werden. Beschrieben wird ein Dilemma zwischen der Hoffnung, dass einem endlich geglaubt wird, und der Angst, dass mögliche finanzielle Leistungen genau diese Glaubwürdigkeit infrage stellen könnten.

Eine weitere Hemmschwelle lag für Betroffene in der Unsicherheit, wie ein solches Verfahren abläuft, welche Informationen benötigt werden, wer Zugang zu den Schilderungen erhält und welche Folgen ein derartiger Schritt nach sich ziehen kann. Beschrieben wurden auch Ängste vor Rechtfertigungsdruck, zudem die Sorge, sich im Rahmen des Prozesses erneut in emotional belastende Situationen begeben zu müssen. Dazu komme das Risiko, dass einem (wieder) nicht geglaubt wird. Manche berichten positiv über das Verfahren. Man sei ernst genommen worden und habe rasch Entschädigungs- und Unterstützungsmaßnahmen erhalten. In anderen Berichten werden intransparente Verfahrenswege und Entscheidungskriterien beanstandet, etwa in Bezug auf die Entschädigungszahlungen. Sie gälten in manchen Fällen das erlittene Leid nicht angemessen ab.

Zudem berichten einige Betroffene von Unsicherheiten in Bezug auf die institutionelle Einordnung der Ombudsstellen und der Aufarbeitungsstruktur insgesamt. Zwar werden die Ombudsstellen und die Opferschutzkommission als unabhängig beschrieben, gleichzeitig war aber für manche Betroffene schwer nachvollziehbar, wie sich diese Unabhängigkeit zu den internen Strukturen von SOS-Kinderdorf Österreich verhält. Die Einbindung der internen Opferschutzkoordination in das Verfahren führte bei einigen Betroffenen zur Frage, inwieweit Institution und Aufarbeitung getrennt sind. Ombudsstellen und die Kommission wurden daher trotz ihrer unabhängigen Mitglieder eher als Teil eines organisationsinternen Verfahrens wahrgenommen (vgl Kapitel 8.2.6).

7.7. Fazit

7.7.1. Was lässt sich für den Kinderschutz lernen?

Erfahrungsberichte aus der Vergangenheit können wertvolle Erkenntnisse für die Gegenwart liefern, weil sie grundlegende Mechanismen und wiederkehrende Risikokonstellationen für Gewalt und Machtmissbrauch offenlegen. Zu diesen zählen etwa starke Machtgefälle und Abhängigkeitsverhältnisse, strukturelle Überlastungen, eine fehlende Außenkontrolle und (soziale) Abgeschlossenheit, zugleich wenig oder

unpassende Beteiligungs- und Beschwerdemöglichkeiten für Heranwachsende. Die im Zeitverlauf sich ändernden Rahmenbedingungen prägen diese Mechanismen jedoch unterschiedlich. Die in Berichten erwähnte offene, normalisierte Ausübung von körperlicher Gewalt als Disziplinierungsmittel ist etwa heute nicht mehr legitimierbar. Zugleich ist damit nicht gesagt, dass sie nicht mehr vorkommt, sie geschieht vielmehr im Verborgenen. Darüber hinaus gilt es auch subtilere Formen im Blick zu behalten wie jene Grenzverletzungen, die konzeptionell legitimiert werden.⁸⁹ Darunter fällt etwa die Praxis, bei Betreuungswechseln ohne akute Gefährdungssituation Kontaktabbrüche zu engen Bezugspersonen (scheinbar fachlich begründet) durchzusetzen.

Auch müssen die strukturellen Unterschiede in den Angebotsformen berücksichtigt werden: Sozialpädagogische Wohngruppen sind stärker formalisiert und kontrolliert und werden in manchen Berichten als stärker entfremdet erlebt. Teamdynamiken, Schichtdienste oder Überlastungen können zu einer Verantwortungsdiffusion führen. Eine hohe Fluktuation steht der Beziehungskontinuität entgegen, was im schlimmsten Fall die eigene Unterbringungssituation als prekär und gefährdet erleben lässt. Die Kinderdorffamilie als „professionalisierte Pflegeelternschaft“ ist näher am Familienalltag und ermöglicht eine stabilere Beziehung. Zugleich kann die familiäre Nähe den Loyalitätsdruck der Heranwachsenden erhöhen oder Gewalt und Grenzverletzungen als familiäre Dynamiken normalisieren und verschleiern.

Wichtig bleibt somit, die Betreuungsformen nicht gegeneinander auszuspielen, sondern deren Besonderheiten im Lebensalltag der Kinder, in Bezug auf Kinderschutz und professionelle Anforderungen zu berücksichtigen. Das muss auch für den Wechsel von einer Betreuungsform in eine andere gelten. Werden Kinderdorffamilien sukzessive aufgelöst und in sozialpädagogische Wohngruppen oder andere Angebote überführt, müssen die Übergangsprozesse fachlich begleitet auch die Eigenheit der jeweiligen Betreuungsform berücksichtigen. Nähe und Distanz in der Beziehungsgestaltung muss neu verhandelt werden, ohne dass eine enge emotionale Verbundenheit delegitimiert werden darf.

Eine rechthebasierte Beteiligung bleibt als aktiver Kinderschutz zentral. Kinderschutz ist weder durch Abschottung noch durch reine Kontrolle oder formelle Verfahren aufrechtzuerhalten. Stattdessen benötigt es entsprechende Haltungen und eine breite Beteiligungskultur als selbstverständlichen Teil der sozialpädagogischen Praxis. Um Kinder zu stärken und nicht nur zu schützen, müssen sie entwicklungsgerecht und kontinuierlich über ihre Rechte aufgeklärt werden. Nur so können sie die Rechte im Alltag aktiv einfordern. Dazu zählt auch das Wissen um alters- und entwicklungsadäquate Feedback- und Beschwerdewege, die auch anonym und bei externen und unabhängigen Stellen offenstehen müssen. Relevanter Teil sind kontinuierliche Mitbestimmungs- und

⁸⁹ Vgl. etwa Friederike Lorenz, *Der Vollzug des Schweigens. Konzeptionell legitimierte Gewalt in den stationären Hilfen*, 2020, Wiesbaden.

Beteiligungsformate, die regelmäßig auf Machtdynamiken reflektiert werden, damit sie weder Machtasymmetrien noch Gefühle der Ohnmacht bei den Heranwachsenden verstärken noch zur lästigen Pflichtübung werden. Insofern ist relevant, die Formate alters- und entwicklungsangemessen an der Lebenswelt von Heranwachsenden auszurichten und sie als Erfahrungsraum für Selbstwirksamkeit zu verstehen.

Ungünstige strukturelle Bedingungen sind als Kinderschutzrisiko ernst zu nehmen. Personalmangel und Fluktuation gefährden nicht nur ein gesundes Heranwachsen, sondern auch den Kinderschutz. Eine Einrichtung, die eigentlich Stabilität garantieren soll, kann selbst zum Risikofaktor werden. Chronischer Personalmangel und Zeitdruck unterminieren die sozialpädagogische Arbeit und Beziehungsgestaltung, wie in vielen Schilderungen sichtbar wird. Hohe Fluktuation steht dem Aufbau von verlässlichen und vertrauensvollen Beziehungen entgegen, die für gesunde Entwicklung und für den Kinderschutz zentral sind. Nicht zuletzt können Ressourcen zur Deeskalation fehlen oder die Möglichkeit, subtilere Veränderungen im Blick zu behalten und Gefährdungslagen zu erkennen, bevor sie akut sichtbar werden.

7.7.2. Umgang mit vergangenem Unrecht

Für SOS-Kinderdorf bleibt die Frage relevant, wie ein verantwortungsvoller Umgang mit Personen gestaltet werden kann, die in der Vergangenheit leidvollen Erfahrungen im SOS-Kinderdorf ausgesetzt waren. Für viele Betroffene ist die öffentliche Anerkennung organisationaler Verantwortung zentrales Anliegen. Die mediale Berichterstattung im vergangenen Herbst wurde jedoch unterschiedlich bewertet. Vielen Personen war es wichtig, SOS-Kinderdorffamilien nicht als „Orte der Gewalt“ zu verallgemeinern, sondern differenziert auf die (eigene) Vergangenheit zu blicken, auch wenn Unrechtshandlungen ein Teil davon waren. Manche sahen in der Berichterstattung das „Modell Kinderdorffamilie“ pauschal abgewertet und damit auch das eigene Selbstverständnis und die eigenen positiven Erfahrungen in Frage gestellt: *„...Man hat sich auf einmal auch so ungut gefühlt, dass man ein Teil vom Kinderdorf war, weil alles so schlecht geredet worden ist.“* Die Berichterstattung über Missstände muss demnach differenziert erfolgen, sie darf weder pauschal abwerten, noch darf die Organisation in der Kommunikation nach außen die eigene Mitverantwortung schmälern oder vergangenes Unrecht relativieren.

Deutlich wird in vielen Berichten, dass vor allem bei zeitlich weit zurückliegenden Vorfällen Strafverfahren häufig aufgrund von Verjährung oder Beweismangel scheitern. Sie boten dadurch weder eine Möglichkeit zur Aufklärung noch lieferten sie einen Beitrag zur öffentlichen Anerkennung erlittenen Leids. Auch wenn Entschädigungsverfahren keine strafrechtlichen Verfahren ersetzen, können sie doch eine Lücke schließen. Bei SOS-Kinderdorf Österreich werden Entschädigungsverfahren über die Ombudsstellen

und Opferschutzkommissionen abgewickelt. Die Erfahrungen damit sind unterschiedlich. Viele berichten von großen Hürden der Inanspruchnahme. Sie beziehen sich etwa darauf, dass die Offenlegung emotional sehr belastend ist. Berichtet wird von der Sorge fehlender Glaubwürdigkeit, Selbstzweifel in Bezug auf die Motivation, um Entschädigung anzusuchen, die wiederum die Glaubwürdigkeit schmälern könnte; zudem sind mitunter Abläufe und Zuständigkeiten unklar, und es bestehen Zweifel an der Unabhängigkeit der im Opferschutzverfahren befassten Stellen.

Damit Verfahren als „gerecht“ erlebt werden können, müssen Verfahrensregeln transparent kommuniziert werden. Kriterien, Fristen und Bewertungsmaßstäbe müssen nachvollziehbar sein. Wartezeiten und Verzögerungen, aber auch Intransparenz bei der Entscheidungsgrundlage, kann die ursprüngliche Erfahrung der Machtlosigkeit wiederholen und die psychische Belastung der Betroffenen verstärken. Wird eine Entschädigung zuerkannt, während (strafrechtliche/arbeitsrechtliche) Konsequenzen ausbleiben, kann das als sehr unbefriedigend erlebt werden. Das Leid wird zwar materiell von der Organisation anerkannt, Verantwortliche – so wird manchmal vermutet – kommen aber ungestraft davon. Damit bei Betroffenen nicht der Eindruck entsteht, die Organisation wolle Unrecht lediglich auf finanzieller Ebene abwickeln, ist daher zu prüfen, inwieweit Betroffene über interne Konsequenzen gegenüber Tatverantwortlichen informiert werden sollen.

Nicht zuletzt ist für viele Personen, die in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe untergebracht waren, ein Zugang zu ihren Akten für die eigene biografische Aufarbeitung entscheidend. Für manche lassen sich nur auf diese Weise biografische Lücken schließen. Zugleich sind Akten aber keine „neutralen Dokumente“. Sie geben eine institutionelle Sicht auf die ehemals oder aktuell betreute Person wieder und sind damit vom fachlichen und gesellschaftlichen Zeitgeist geprägt. Sie können daher auch verletzende Inhalte enthalten, etwa abwertende Zuschreibungen, Pathologisierungen, moralische Urteile; aber auch Beschreibungen oder Legitimierungen von Gewalt und des unzureichenden Umgangs damit. Ein begleitete Einsicht in Akten wird daher empfohlen, um den Zugang zur eigenen Geschichte zu ermöglichen und eine Konfrontation mit potenziell belastenden Inhalten psychosozial abzufedern.

8. Organisationsverantwortung und Kinderschutz

8.1. Organisatorische Veränderungen und ihre Folgen

SOS-Kinderdorf Österreich hat sich seit der Gründung im Jahr 1949 rasant vergrößert und kontinuierlich weiterentwickelt. Auch die jüngere Organisationsgeschichte ist von wiederkehrenden Strukturreformen geprägt, die zu grundlegenden Neuausrichtungen in der Organisation geführt haben. 2013 wurde die Organisation mit der schrittweisen Auflösung der Zweigvereine zentralisiert. Regionale Leitungsstrukturen wurden aufgelöst und in drei Regionen (Nord, Süd, West) gebündelt. Im selben Jahr wurde die Qualitätssicherung im Fachbereich Pädagogik verankert und eine regionale Qualitätsbegleitung an den Standorten implementiert. Sie war laut Stellenbeschreibung für die Einhaltung pädagogischer Qualitätsstandards zuständig. Eine Zäsur war für viele Gesprächspartner*innen ein Organisationsentwicklungsprozess („*Support+ Prozess*“), in dem beginnend mit 2019 in der Zentrale sämtliche Abteilungen aufgelöst und Prozesse eingeführt wurden. Dadurch wurde SOS-Kinderdorf Österreich im Wesentlichen in zwei Bereiche geteilt: Während die Standorte als klassische Aufbauorganisation geführt wurden, sind die Aufgabenbereiche und Angebote der Zentrale in eine „Prozessorganisation“ umgestaltet worden. Damit wurden Abteilungsleitungen abgeschafft und Prozessverantwortliche eingeführt. Das habe zu einer großen Verantwortungsdiffusion geführt, in der Ansprechpersonen, Leitungsstrukturen, Rollen und Zuständigkeiten zunehmend unklar wurden. Auch für die Standorte seien durch die Umstrukturierung teils direkte Ansprechpersonen in der Zentrale verloren gegangen. Die Folge war ein struktureller Bruch zwischen Zentrale und Standorten. Vielfach wurde kritisiert, dass es kaum noch Synergien oder nennenswerte Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen gegeben habe. Darüber hinaus hätten sich manche Arbeitsbereiche in der Zentrale vom Kerngeschäft zunehmend entfernt und verselbstständigt.

Die organisatorische Neuausrichtung wirkte sich insbesondere auf den Bereich der Qualitätsentwicklung und -sicherung aus, da dieser an der Schnittstelle zwischen Zentrale und Standorten tätig wird. So wurden in Folge der Umstrukturierungsprozesse der Fachbereich Pädagogik und zugehörige Abteilungen ab Jahresende 2019 schrittweise aufgelöst. Dadurch seien auch zentrale Unterstützungsstrukturen und Qualitätskontrollen sukzessive weggefallen. Die Qualitätssicherung wurde nicht mehr dem Fachbereich Pädagogik zugeordnet, sondern den Geschäftsleitungen unterstellt. Damit war ein struktureller Interessenkonflikt gegeben, da die Qualitätssicherung organisatorisch nun der Stelle unterstellt war, die auch für die Ergebnisse der kontrollierten Standorte verantwortlich war. Die Audits zur Überprüfung qualitätsrelevanter Merkmale und von Qualitätsstandards an den Standorten wurden 2022 eingestellt. Zwar bewerteten Mitarbeiter*innen diese Kontrollen unterschiedlich: Manche sahen darin eine eher oberflächliche Faktenabfrage, andere hingegen ein

wesentliches Instrument zur lokalen Qualitätssicherung. Viele Gesprächspartner*innen beanstanden, man hätte die qualitativen Aspekte bei der Überprüfung mehr in den Fokus rücken müssen, um an Aussagekraft zu gewinnen. Zugleich wurde die „Durchgriffsmacht“ der Audits und damit auch der Qualitätssicherung gegenüber den Kinderdorf- und Geschäftsleitungen in Frage gestellt. Einhellig wird dennoch kritisiert, dass die Audits mit 2022 vollständig abgeschafft wurden.

Im Zuge der Organisationsentwicklung sei auch eine systematische Erfassung und Analyse von Verlaufsdaten in der Betreuung weggefallen. Auf dieser Datenbasis hätten sich zuvor aktuelle Probleme und relevante Themen an den Standorten identifizieren lassen. Auch die fachliche Begleitung an den Standorten habe gelitten. Eine Pädagogische Leitung berichtet, der strukturierte Fachdiskurs zu sozialpädagogischen Themen (wie zur Elternarbeit oder Beteiligung) sei am Standort verloren gegangen. In Gesprächen wurden zudem etwa die Auflösung des Kollegs für Familienpädagogik, eine Aus- und Weiterbildungseinrichtung in Wels, und die Auflösung der Abteilung „Forschung und Entwicklung“ in der Organisation bedauert.

2020 und 2021 wurden infolge der Krisen in Moosburg und Imst weitere Veränderungen vorangetrieben (siehe Kapitel 6.1). 2022 wurden etwa die regionalen Qualitätsbeauftragten zu Qualitätsentwickler*innen umbenannt. Auch wurde im selben Jahr die Qualitätssicherung aufgelöst und 2023 durch ein neu gegründetes und organisationsweites Qualitäts- und Risikomanagement ersetzt. 2025 wurden manche Aufgabenbereiche in die neu geschaffenen bzw sich damals im Aufbau befindlichen Bereiche von Compliance und Programm- und Qualitätsmanagement eingegliedert. Gerade der Bereich des Qualitätsmanagements war damit wiederkehrenden und teilweise sich zeitlich überlappenden Veränderungen ausgesetzt. Dabei blieben Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche für viele Mitarbeiter*innen ungeklärt.

Übereinstimmend wird berichtet, die Umstrukturierungsprozesse hätten zu einer zunehmenden Loslösung der Zentrale vom pädagogischen Kerngeschäft geführt. Laut Mitarbeiter*innen der Zentrale wisse man aktuell nicht, wie sich die Situation an den Standorten gestalte. An den Standorten wird erwähnt, dass mit den Strukturreformen und raschen personellen Wechseln unklare Entscheidungsstrukturen und eine Verantwortungsdiffusion verbunden waren: *„Keiner entscheidet was und keiner fühlt sich verantwortlich“*. Es sei ein *„Entscheidungsstau“* entstanden, und eine gewisse Unverbindlichkeit habe Einzug gehalten: *„Ich habe den Satz schon so oft gehört, ‚wir nehmen das mit. Wir überlegen es uns und dann nehmen wir es mit, jahrelang, bis sich der Nächste wieder irgendwas anderes ausdenkt.“* Bereits angekündigte Prozesse seien wiederholt neu aufgerollt oder in eine neue Richtung gelenkt worden, was zu einer gewissen Orientierungslosigkeit geführt habe: *„Im Moment ist es so, als wenn der Fuchs im Hühnerstall wäre. Es läuft jeder irgendwie völlig orientierungslos herum.“*

Die in den Gesprächen beschriebene Bruchlinie zwischen Zentrale und Standorten spiegelt sich auch auf lokaler Ebene wider. Durch viele Wechsel in der Personalabteilung habe man nicht mehr gewusst, an wen man sich wenden könne. Zudem habe es auch innerhalb einiger Standorte hohe Fluktuation gegeben. Erwähnt wurde etwa, dass eine Nachbesetzung von Leitungspersonen über einen längeren Zeitraum ausgeblieben und dadurch ein Führungsvakuum entstanden sei. Häufig seien rasche Wechsel auf Leitungsebene ohne angemessene Übergangsgestaltung vollzogen worden. Wissen, Zuständigkeiten und Abläufe seien dadurch nicht gesichert gewesen, sondern konnten mit jedem personellen Wechsel abreißen. Bezeichnet wurde dies in einem Gespräch etwa als „Ad-Hoc-Management-Stil“ und damit eine eher reaktive statt strategische Steuerung beschrieben.

Das lässt sich wie folgt zusammenfassen: Gerade das Zusammentreffen wiederkehrender Organisationsentwicklungsprozesse mit Personal- bzw. Zuständigkeitswechseln führte aus Sicht vieler Mitarbeiter*innen häufig nicht zu einer Erneuerung, sondern zu Stillstand. Zuständigkeiten und Abläufe wurden neu aufgesetzt, aber nicht konsequent weiterverfolgt. Vorhaben wurden nur auf halbem Wege oder gar nicht umgesetzt, wiederholt sei etwas angestoßen, aber wenig zu Ende geführt worden. Neue Leitungspersonen konnten bestehende Vorhaben oder Strukturen in Frage stellen und eigene Akzente setzen. Zugleich konnte mit dem Weggang von Personen relevantes Wissen verlorengehen. Diese Dynamiken lassen sich zuletzt auf höchster Leitungs- und Aufsichtsebene verdeutlichen: *Innerhalb eines halben Jahres* schieden zwei der drei Geschäftsführer*innen aus, der gesamte Aufsichtsrat wurde neu bestellt, eine neue wirtschaftliche Geschäftsführung wurde eingesetzt und wenig später, im Frühjahr 2026, schied die verbliebene Geschäftsführerin aus. Ihre Stelle wurde interimistisch nachbesetzt.

In zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeiter*innen zeigt sich das Bild einer Organisation, die sich seit Jahren im Dauermodus der Selbstveränderung befindet, ohne dabei substantielle Fortschritte zu erzielen. Durch die fehlende Kontinuität in der Umsetzung strategischer Vorhaben ist bei vielen Mitarbeiter*innen der Zentrale oder an Schnittstellen eine grundlegende Orientierungslosigkeit und Verunsicherung sichtbar, was die eigenen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche betrifft. Verstärkt wurden diese Dynamiken durch wiederkehrende Krisen („Spenderfall“ / Imst und Moosburg), die im Herbst 2025 zu einer existenziellen Krise wurden. Das gilt auch für die Standorte: Angekündigte Einsparungen und Strukturveränderungen schafften und schafften nicht nur für viele Mitarbeitende, sondern auch für betreute Kinder und Jugendliche eine unklare und unsichere Lage. So berichtet eine Mitarbeiterin, sie befänden sich gerade in einer Situation, in der *„gefühlsmäßig die ganze Institution zusammenbricht.“* Dennoch soll unter unklaren Bedingungen und inmitten einer Umbruchssituation Kindern und Jugendlichen Orientierung, Verlässlichkeit und Beziehungskontinuität vermittelt werden. Das stellt viele Mitarbeiter*innen vor eine große Herausforderung.

Welchen Weg die Organisation mit der neuen Geschäftsführung und dem neuen Aufsichtsrat nehmen wird, bleibt abzuwarten. Weitere Umstrukturierungsprozesse schreiben die Dynamiken der Organisationsgeschichte jedenfalls fort. Die stationäre Betreuung in der Kinder- und Jugendhilfe ist ohnehin ein hochdynamischer Bereich. Gerade deshalb muss die Trägerorganisation insbesondere nach Krisen auf Kontinuität und Stabilität ausgerichtet sein, woran es derzeit mangelt. Zudem ist die beschriebene Verantwortungsdiffusion wie auch ein über längere Zeit fragmentiertes oder fehlendes Qualitätsmanagement in hohem Ausmaß kinderschutzrelevant. Durch das Zusammentreffen von unklaren Zuständigkeiten mit mangelnder Qualitätskontrolle entsteht ein Vakuum, in dem Kindeswohlgefährdungen unentdeckt bleiben können. Strukturelle Veränderungen sind jedoch unverzichtbar, müssen aber klare Zuständigkeiten und Stabilität herstellen und dürfen nicht für weitere Unklarheit sorgen. Ein umfassender und partizipativer Leitbildprozess kann eine dringend notwendige Struktur- und Rollenklärung zwar nicht ersetzen. Er kann aber zu einer gemeinsamen Orientierung verhelfen und das durch die Krisen zutiefst erschütterte Selbstverständnis stärken.

8.2. Interventions- und Schutzmechanismen

Die auf Organisationsebene bestehenden Unklarheiten zeigen sich auch in formalisierten Schutz- und Interventionsmechanismen von SOS-Kinderdorf. In der praktischen Umsetzung fehlt es häufig an Klarheit, Verbindlichkeit und eindeutigen Zuständigkeiten. Zudem stellt sich die Frage, inwiefern verschiedene Melde- und Beschwerdeverfahren oder Möglichkeiten der Fallbearbeitung und -analyse miteinander verknüpft werden können, um dem Kinderschutz zuzuarbeiten. Manche Interventions- und Schutzmechanismen sind präventiv auf die Erkennung und Bearbeitung von Kinderschutzrisiken ausgerichtet. Demgegenüber folgen etwa Sonderüberprüfungen oder Entschädigungsverfahren auf ein (vermutetes) Schutzversagen. Sie sind auf die Klärung von Verantwortung oder die Wiedergutmachung erlittenen Unrechts ausgerichtet. Kinderschutz ist mehr als die nachfolgend diskutierten Interventions- und Schutzmechanismen. Insofern sind diese nicht als abschließende, sondern als exemplarische Aufzählung zu verstehen, an denen sich zentrale Herausforderungen verdeutlichen lassen. Eine davon liegt in der zum derzeitigen Zeitpunkt noch ausstehenden und notwendigen Klärung, wie sich unterschiedliche Mechanismen wie zB Meldewege, Audits, Falldokumentationen etc sinnvollerweise verknüpfen lassen und wo Abgrenzungen wichtig sind, um einer unabhängigen Aufarbeitung, einer wirksamen Fallbearbeitung und dem Lernen in der Organisation im Sinne eines umfassenden Kinderschutzes zuzuarbeiten.

8.2.1. Überregulierung und Regelungslücken

Formale Kinderschutzmechanismen wie Leitfäden oder Richtlinien dienen als Orientierungsrahmen und Bezugspunkt für den sozialpädagogischen Alltag. In Gesprächen mit Mitarbeiter*innen zeigt sich, dass das Nebeneinander zahlreicher Richtlinien, Konzepte und Standards zu einem unüberschaubaren und fragmentierten Regelwerk führte, das die Praxis vor große Herausforderungen stellt: *„Das sind so viele Standards und Vorgaben, dass das ... fast gar nicht mehr zumutbar ist, was man da alles einhalten sollte.“* Anstatt diverse Richtlinien und Regularien zu vereinfachen, zusammenzuführen und zu reduzieren, seien jedoch im Laufe der Zeit immer mehr dazu gekommen. Auch das Qualitätshandbuch wurde als *„überladen“* bezeichnet. Man sei nicht mehr handlungsfähig, würde man sich *„an die 500 veröffentlichten Seiten dort halten“*, die in ihren Vorgaben zudem teils widersprüchlich seien.

Aus Gesprächen an den Standorten ergibt sich ein ähnliches Bild: Mitarbeiter*innen kennen viele der Leitlinien gar nicht. So berichtete ein Mitarbeiter, das Kinderschutzkonzept sei ihm als einzigem im Team nur deshalb bekannt, weil er aktiv danach gesucht habe. Manche Standards seien über die Jahre so häufig erneuert worden, dass Mitarbeiter*innen das Gefühl entwickelten, man müsse sich nicht intensiver damit auseinandersetzen, *„weil da kommt eh schon wieder der Nächste.“*

Zudem sei man in die Überarbeitungsprozesse nicht eingebunden und über das Ausmaß an Änderungen nicht informiert worden. Immer wieder wird berichtet, dass Leitlinien ohne begleitendes Implementierungsmanagement veröffentlicht werden. Ohne eine „Übersetzung“, so eine Mitarbeiterin, bleiben die abstrakten Vorgaben ohne Alltagsrelevanz. Weitgehend besteht Konsens darüber, dass rein formale Handlungsanweisungen nicht ausreichen und Kinderschutz eine kontinuierliche Reflexion benötige. Da die Vorgaben je nach Bundesland verschieden sind, fordern Mitarbeiter*innen, dass Konzepte regional ausgearbeitet werden. Beispielsweise gilt das Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz 2013 mit den Meldepflichten in § 37 bundesweit, dennoch gibt es länderspezifische Vorgaben für formale Übermittlung von Gefährdungsmeldungen an die zuständigen Regionalstellen oder die Landesbehörde. Zusätzlich sind mancherorts noch sogenannte Vorfallsmeldungen vorgeschrieben. Auch muss ein Kinderschutzkonzept allgemein formuliert sein, damit alle Mitarbeitenden sich darin wiederfinden, auch wenn damit konkrete, angebotsspezifische Verhaltensvorgaben wieder ausgenommen werden müssen. Die Rückmeldungen vieler Mitarbeiter*innen zeigen somit ein deutliches Defizit zwischen formalen Vorgaben und deren praktischer Umsetzung oder auch Umsetzbarkeit.

Der Fülle an Regularien für bestimmte Bereiche steht auf der anderen Seite das Fehlen klarer Handlungsorientierungen im Alltag gegenüber. Wiederholt wurden Situationen geschildert, in denen der Umgang mit (sexualisierter) Gewalt in unterschiedlichen Konstellationen aus Sicht der Gesprächspartner*innen nicht zufriedenstellend gelöst wurde. Sei es, weil ein Jugendlicher die Betreuung verlassen musste, ohne ihm die Möglichkeit zu geben, sich entsprechend zu verabschieden oder weil ganz grundsätzlich eine klare Handlungsorientierung im Umgang mit Gewaltvorfällen fehlen. Während der mediale, aber auch organisationsinterne Fokus derzeit vorrangig auf der Gewalt von Betreuer*innen gegenüber betreuten Kindern oder Jugendlichen liege, werde Gewalt von Heranwachsenden gegenüber Betreuer*innen oder anderen Kindern und Jugendlichen vernachlässigt, auch wenn dies in der Praxis viel häufiger vorkomme. Insbesondere für diese Konstellationen fehle ein klarer Handlungsplan und ein verbindliches Gewaltschutzkonzept, in das auch Ableitungen und Erfahrungen aus entsprechenden Vorfällen in Einrichtungen einfließen. Es herrsche eine große Unsicherheit, und man fühle sich im Umgang mit diesen Ereignissen allein gelassen. Manche berichten, sie fühlten sich Gewalthandlungen Heranwachsender ohnmächtig ausgeliefert.

Die zunehmende Zahl an Regularien und Standards führt nicht zu mehr Handlungssicherheit in der Praxis, sondern steht einer fachlichen Klarheit entgegen. Zudem adressieren die Vorgaben zentrale Herausforderungen der sozialpädagogischen Praxis nicht ausreichend, da sie mitunter ohne angemessene Einbindung der Mitarbeitenden, aber auch ohne Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an den Standorten entwickelt wurden. Verschärft wird das Problem durch ein fehlendes Implementierungsmanagement. Regeln werden erlassen, aber nicht verpflichtend und

verbindlich in allen Teams geschult und damit auch nicht in die gelebte Praxis übersetzt. Erforderlich ist daher keine Ausweitung von Regelwerken, sondern eine bessere Verzahnung von Steuerung, fachlicher Orientierung und Anwendung in der praktischen Arbeit.

8.2.2. Kinderschutzrichtlinie und Risikoanalyse

Die meisten österreichischen Kinderschutzeinrichtungen erarbeiteten Kinderschutzkonzepte bereits ab 2018, vereinzelt sogar früher. Bei SOS-Kinderdorf als größter Trägerorganisation in der stationären Betreuung von Heranwachsenden in Österreich entstand die Kinderschutzrichtlinie erst im Jahre 2022. Sie geht auf die Arbeit der International Commission for Child Protection (ICC) zurück und trat mit Jänner 2023 in Kraft. Man entschied sich – entgegen internationaler Standards zB von Keeping Children Safe – für die rasche Verfassung eines Grundsatzpapiers, ohne bestehende Richtlinien (Bestandsanalyse) und Risiken umfassend analysiert zu haben. Die Kinderschutzrichtlinie sollte als „Dach“ aller bereits bestehenden Standards und Richtlinien dienen, somit aller Kinderschutzaktivitäten. Die Kinderschutzrichtlinie sei laut Richtlinie *„vor allem ein laufender Organisationsentwicklungsprozess“* und *„mehr als eine Richtlinie für die unmittelbare Arbeit mit Kindern und Jugendlichen“*. Erwähnt wird in der Kinderschutzrichtlinie zudem, dass sie *„als zentrales und für alle gültiges Grundsatzpapier in vielen Bereichen der Organisation bereits gelebte Praxis ist.“* Es fehlen jedoch Informationen, wie dieser Organisationsentwicklungsprozess gestaltet ist und inwiefern der Prozess Risikoanalysen einbezieht. Auch ist kein Zeitpunkt der Evaluation und Überarbeitung genannt, die üblicherweise nach drei Jahren durchzuführen sind.

Das Kinderschutzkonzept umfasst zwar alle Punkte, die lege artis enthalten sein sollen. Allerdings lässt die perfekte, glatte Sprache der Formulierungen im affirmativen Präsenz darauf schließen, dass weder Mitarbeiter*innen, die sich mit der Betreuung und Beratung von Kindern und Jugendlichen tagtäglich beschäftigen, noch Kinder und Jugendliche eingebunden waren. Es fehlen auch Verweise oder Verknüpfungen zu bereits bestehenden Leitlinien (zB zum 15seitigen Pädagogischen Qualitätsstandard - Verfahrenswege bei Verdacht auf Kindeswohlgefährdung). Stattdessen wurde dem bereits unübersichtlichen Regelwerk (auch „Qualitätshandbuch“ genannt) eine weitere Richtlinie hinzugefügt bzw als übergeordnete Struktur aufgesetzt. Es ist nicht nachvollziehbar, wie es dazu kommen konnte, dass eine umfassende Kinderschutzstruktur angestrebt wurde, ohne vorhandene Unterlagen einzubeziehen und die Praxis zu beteiligen. Die Ausarbeitung wurde primär einer externen Person übertragen. Vereinzelt seien zwar Mitarbeiter*innen einbezogen worden; das sei jedoch nicht ernsthaft und tiefgehend geschehen.

Es verwundert daher auch nicht, dass die Kinderschutzrichtlinie an den Standorten wenig präsent ist, wenig besprochen oder in Schulungen eingesetzt wird. Manche meinen, sie sei gar nicht bekannt. Immer wieder wird bemerkt, sie sei für den sozialpädagogischen Alltag nicht brauchbar, da sie zu allgemein sei und keine Orientierung biete. Als relevanter werden demgegenüber Reflexionen und Diskussionen zum Thema eingeschätzt. Die Feststellung in der Kinderschutzrichtlinie, dass „*nominierte Personen des Kinderschutzbeauftragten-Systems bzw Gremiums*“ mit klaren Zuständigkeiten versehen und allen bekannt sind, widerspricht den tatsächlichen Verhältnissen. Zwar gibt es seit 2022 in der Zentrale eine Stelle für die Kinderschutzkoordination, die mit 2024 um eine weitere Person verstärkt wurde, was aber nicht oder kaum bis in die Standorte hineinwirkt. Zugleich zeigten sich Unklarheiten bei der Zuständigkeit im Bereich Kinderschutz. Während in der Zentrale die Auffassung vertreten wird, jede*r sei intern für Kinderschutz zuständig, wurde Anfang 2026 ein Konzept vorbereitet, wonach bis Jahresende 2026 eine regionale Kinderschutzbeauftragte pro Standort ausgebildet werden soll. Aus den Gesprächen mit Mitarbeiter*innen und Kindern und Jugendlichen an Standorten geht hervor, dass es in manchen Bundesländern bereits Kinderschutzbeauftragte gibt oder gab, in anderen jedoch nicht. Teilweise wird diesbezüglich auch der Einrichtungsleiter genannt. Welche Richtung mit den zuletzt von der neuen Geschäftsführung und vom Aufsichtsrat verkündeten Strukturänderung weiterverfolgt wird, ist derzeit offen.

Unklarheiten in der Zuständigkeit scheint es den Gesprächen zufolge auch bei der Erstellung bzw Weiterentwicklung von Kinderschutzkonzepten zu geben. So wurden im - bei der Geschäftsleitung angesiedelten - Team Programm- und Qualitätsmanagement Kinderschutzkonzepte entworfen, aber gleichzeitig wurde auch in der Kinderschutzkoordination daran gearbeitet. Auch hier bleibt abzuwarten, welche Richtung weiter eingeschlagen wird. Nicht zuletzt gibt es auch in Bundesländern bereits eigene Kinderschutzkonzepte. Viele Mitarbeiter*innen betonen den Bedarf an individualisierten Schutzkonzepten in den Einrichtungen, die lokale Unterschiede in Betreuungssettings berücksichtigen. Grundlage der Schutzkonzepte müssten zudem standort- und angebotsspezifische Risikoanalysen sein, die mit Beteiligung von Kindern und Jugendlichen erstellt werden.

Risikoanalysen sollten der Erstellung eines Kinderschutzkonzeptes vorausgehen. Bei SOS-Kinderdorf Österreich wurden Risikoanalysen 2025 als Pilotprojekt an zwei Standorten durchgeführt. Dabei wurden verschiedene Problemfelder des spezifischen Angebots untersucht und konkrete, machbare und zielgerichtete Maßnahmen vorgeschlagen. Nach einer Evaluation und Überarbeitung wurde beschlossen, 2026 an allen Standorten eine Risikoanalyse durchzuführen. Im „Leitfaden zur Durchführung der RISIKOANALYSE im Bereich KINDERSCHUTZ“ wird auf fünf Seiten das organisatorische Vorgehen beschrieben, wobei zwischen zwei Optionen (Standortebene vs Angebotsebene) ausgewählt werden kann. Methodisch scheint hier an dreistündige

Workshops auf Grundlage eines Fragenkatalogs gedacht zu sein. Kinder und Jugendliche sollen laut Leitfaden alters- und entwicklungsangemessen eingebunden werden. Die konkrete Umsetzung geht aus den verfügbaren Unterlagen nicht hervor. Weder das familiäre Herkunftssystem noch relevante Stakeholder*innen (wie Vertreter*innen kooperierender Einrichtungen) scheinen in die Risikoanalyse systematisch eingebunden zu werden. Lediglich in einem Satz („*Optional können auch die Sichtweisen von Personen aus dem Herkunftssystem eingeholt werden.*“) wird auf die Möglichkeit verwiesen, Risiken aus Sicht der Eltern zu erheben. Die zu erhebenden Risiken in Angeboten sind bereits vorformuliert und umfassen wesentliche Handlungsfelder. Sie inkludieren auch besonders heikle Punkte wie ein „toxisches Klima“ oder die „Angst vor Konsequenzen“ nach einer kritischen, offenen Rückmeldung. Manche Fragen scheinen noch nicht ausgereift. Beispielsweise wird gefragt „*Sind die Räumlichkeiten einsehbar und sicher gestaltet?*“ – was in einer stationären Wohneinrichtung, wo Kinder geschützte Räume und eine Privatsphäre brauchen, eher unpassend erscheint.

Methodisch sind offene Austauschformate mit Workshopcharakter zielführend, weil sie sowohl das Ansprechen schwieriger Arbeitsbereiche als auch den sozialen Lernprozess fördern. Dadurch wird das Vertrauen gestärkt, einander auch heikle Beobachtungen und eigene Fehler mitteilen zu können. Damit kann eine vertrauensvolle Fehlerkultur geschaffen werden. Außerdem werden durch das dialogische Format Beobachtungen und Erlebnisse angereichert und korrigiert. Das kann zu einer qualitativ tiefergehenden Risikobewertung führen. Andererseits können in Settings ohne gelebte Fehlerkultur offene, nicht-anonymisierte Formate kontraproduktiv wirken. Angst oder schlechte Erfahrungen können dazu führen, dass Bedenken nicht geäußert werden und damit gar nicht in die Risikoanalyse einfließen. Dadurch können kritische Risiken übersehen werden, was die Analyse verfälscht und zu einer unvollständigen Risikobewertung führt. Empfohlen wird daher eine methodische Erweiterung um ein anonymes (Online)-Risikofragen-Tool, worin alle Mitarbeiter*innen und betreute Kinder und Jugendliche ihre Einschätzung und auch erlebte Risiken beschreiben können. Derartige Online-Risikobefragungen eignen sich als Ergänzung zu qualitativen persönlichen Erhebungsmethoden wie Interviews, Fokusgruppen oder Austauschformate, die auch Heranwachsende und deren Bezugssystem umfassen und sind zudem zeitökonomisch auswertbar. Durch die Anonymität und die größere Zahl von Teilnehmenden können die Risiken vollständiger erfasst werden.

8.2.3. Vorfallsmanagement und -monitoring

Die Kinder- und Jugendhilfe fällt in die Zuständigkeit der Länder. Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher landesgesetzlicher Vorgaben, Verfahrensanforderungen und Qualitätsregelungen. Einrichtungen sind gesetzlich verpflichtet, einen Verdacht auf

Kindeswohlgefährdung an die zuständige Kinder- und Jugendhilfe zu melden. Die Vorgaben der Länder, wie die Kindeswohlgefährdung an die Behörden zu melden ist, unterscheiden sich stark. In manchen Bundesländern muss eine interne Vorfallmeldung an die Kinder- und Jugendhilfe übermittelt werden, in anderen müssen die Kindeswohlgefährdungen in einem eigenen Formular der Behörde gemeldet werden. Unterschiedlich ist auch geregelt, ob und in welchen Fällen darüberhinausgehende Vorfälle an die Behörden gemeldet werden müssen. Aussagekräftige Bundesländervergleiche in Bezug auf Gefährdungsmeldungen sind daher nur schwer möglich.

Sämtliche Kindeswohlgefährdungen werden von den Standorten zusätzlich an die Geschäftsführung, Geschäftsleitung und die Kinderschutzkoordination gemeldet. Die Kinderschutzkoordination ist ua für das Monitoring und die Überprüfung von Maßnahmen zuständig sein. Erwähnt wird jedoch, dass es aktuell noch an Ressourcen für die Umsetzung fehlt. Zudem werde auch bei der Erfassung jener Vorfälle nicht einheitlich vorgegangen, bei denen das Kindeswohl nicht akut gefährdet ist. Dafür fehle aktuell ua noch ein standardisiertes Dokumentationssystem, das ein systematisches Vorfallmonitoring ermöglicht. Die Rollenverteilung zwischen Standorten und Zentrale für diesen Prozess müsse zudem erst geklärt werden. Laut einem bundesländerübergreifenden Projekt der Qualitätsentwicklung im Jahr 2024 erschweren es die uneinheitlichen Vorgaben in den Bundesländern, einheitliche österreichweite Parameter zu finden. Anfang des Jahres 2026 war geplant, auf eine neue Software umzusteigen, die ein digitales Vorfallmanagement unter Berücksichtigung der Ländervorgaben ermöglichen soll. Ob dies tatsächlich umgesetzt wird, ist derzeit unklar.

In mehreren Gesprächen, sowohl mit Mitarbeiter*innen der Zentrale als auch mit Mitarbeiter*innen an den Standorten, wird das Dokumentationssystem bemängelt. Geschildert wird die Implementierung vieler „dysfunktionaler Tools“, die sehr komplex gewesen seien und über lange Phasen nicht ordentlich funktioniert hätten. Ein praktikables System wird sowohl für den sozialpädagogischen Alltag an den Standorten als auch für das Monitoring durch die koordinierenden Dienste für wichtig erachtet. Einige Mitarbeiter*innen erwähnen, dass überbordende Dokumentationspflichten die Arbeit im Alltag erschweren und die Zeit mit den Kindern und Jugendlichen deutlich verkürzen. Auch Jugendliche berichten, Mitarbeiter*innen hätten durch diverse administrative Anforderungen wenig Zeit für sie.

Manche Mitarbeiter*innen beanstanden, dass man eigene fachliche Einschätzungen aufgrund von Vorgaben der Leitung korrigieren musste. Damit habe man Bewertungen mittragen müssen oder gar als eigene ausgewiesen, die der eigenen professionellen Einschätzung widersprechen. Notwendig wäre es zu klären, unter welchen Voraussetzungen nachträgliche Änderungen vertretbar sind. Unterschiedliche fachliche Einschätzungen dürfen jedenfalls nicht unterdrückt werden, die Urheberschaft muss

klar erkennbar sein. Ergänzende (nicht angepasste) Einschätzungen der Leitung müssen als solche ausgewiesen werden. Top-down Anweisungen zur Dokumentationsänderung sind zudem nicht mit einer Teamkultur vereinbar, in der auch widersprechende Einschätzungen offen besprochen werden, um gemeinsam zu einer tragfähigen und fachlich begründeten Lösung zu kommen.

Dokumentationssysteme sind in stationären Betreuungskontexten ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung und -entwicklung. Risiken können darin sichtbar gemacht, Vorfälle vergleichbar und damit Lernprozesse möglich werden. Zugleich besteht die Gefahr, dass Dokumentationspflichten den sozialpädagogischen Alltag überfrachten, wenn sie zu umfangreich und nicht praxistauglich gestaltet sind. Dadurch kann die paradoxe Situation entstehen, dass damit Qualität nicht gesichert, sondern die (Beziehungs-)Qualität sozialpädagogischer Arbeit geschwächt wird. Wichtig ist daher grundlegend zu klären, welches Wissen zu welchem Zweck erhoben werden soll.

Ein übergreifendes Vorfalmanagement benötigt Vergleichbarkeit. Zugleich lässt sich die sozialpädagogische Praxis in unterschiedlichen Angeboten innerhalb einer bundesweiten Organisation mit föderaler Fragmentierung nur begrenzt standardisiert erfassen, womit der Aussagekraft Grenzen gesetzt sind: Entscheidende Kontextinformationen können durch rigide Schemata verlorengehen, was einem tiefgehenden Fallverstehen entgegensteht. Die unterschiedlichen Dokumentations- und Meldeerfordernisse durch die föderalen Strukturen der Kinder- und Jugendhilfe erhöhen den Komplexitätsgrad zusätzlich. Auch angebotsbezogene Unterschiede müssen in der Auswertung berücksichtigt werden. Ebenso sind nicht nur Strukturdaten zu erheben, sondern Fragen der Prozessqualität aufzugreifen, etwa wie Entscheidungen getroffen, Konflikte bearbeitet werden oder Machtverhältnisse gestaltet sind. Wichtig ist, dass weder Risikokonstellationen noch die Qualität sozialpädagogischer Angebote allein auf das Messbare reduziert werden. Zentrale, aber schwer messbare Aspekte wie Beziehungs- oder Beteiligungsqualität im sozialpädagogischen Alltag geraten sonst in den Hintergrund. In dem Zusammenhang wäre auch kritisch zu prüfen, ob die Verbindung von Qualitätsmanagement mit einer messbaren „Wirkung“ und „Output“ an fachlichen oder an ökonomischen Erwägungen ausgerichtet ist und wer an der Festlegung der erwünschten Wirkung beteiligt ist (vgl Kapitel 8.4).

Vorfallmonitoring und eine systematisierte Fallreflexion bleiben für den Kinderschutz jedenfalls zentral und sind als regulärer Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung zu verankern. Ein Vorfallmonitoring kann wichtige Hinweise auf Qualität und Risiken liefern, ohne Praxisbezug bleibt es jedoch wirkungslos und wird zum Selbstzweck. Die gewonnenen Erkenntnisse müssen demnach in Lernprozesse

übersetzt werden, die als Impulsgeber für den fachlichen Dialog und die Reflexion in der Praxis dienen können.⁹⁰

8.2.4. Interne Revision und Sonderüberprüfungen

Bei einem begründeten Verdacht von mutmaßlichen Verstößen gegen gesetzliche oder unternehmensinterne Richtlinien von SOS-Kinderdorf, kann die Geschäftsführung bzw der Aufsichtsrat eine Revision bzw Sonderüberprüfung beauftragen.⁹¹ Die Verfahren dienen der anlassbezogenen Aufklärung konkreter Vorfälle. Die seit Herbst 2025 auch öffentlich bekannt gewordenen Dienstfreistellungen an Standorten von SOS-Kinderdorf Österreich wurden häufig von Sonderuntersuchungen begleitet, die zu einer Klärung von Verdachtsmomenten beitragen sollten. In Gesprächen wird kritisiert, dass klare und verbindliche Standards für Sonderuntersuchungen fehlen. Darüber hinaus gebe es auch keine klaren Richtlinien, die Themen wie Dienstfreistellung, Krisenbegleitung, Aufarbeitung, interne Kommunikation und gegebenenfalls Rehabilitation umfassen. Bemängelt wird zudem, dass gerade bei kritischen Fällen keine externen und unabhängigen Personen zugezogen werden. Unklar sei auch das Zusammenspiel von Sonderuntersuchungen, Whistleblowing Fällen, Audits wie auch von Opferschutzverfahren bei Fragen der Zusammenarbeit und des Informationsaustausches. In einem von externer Stelle verfassten Bericht, in dem unter anderem Empfehlungen für die Bearbeitung von Fällen bei SOS-Kinderdorf Österreich formuliert sind, wird ein multidisziplinäres externes Aufarbeitungsteam oder zumindest die Begleitung durch eine externe Supervision empfohlen. Ziel der Aufarbeitung soll nicht nur das Anerkennen des Leids von Betroffenen, sondern auch das institutionelle Lernen sein.

Ein Mitarbeiter berichtet von unzureichender Kommunikation über Ergebnisse einer Sonderuntersuchung. Nach einer temporären Freistellung kehrte ein Mitarbeiter wieder an den Standort zurück. In einem kurzen Mail sei zwar auf vergangene Defizite im Umgang mit Hinweisen auf mögliche Kindeswohlgefährdungen hingewiesen worden, die Rückkehr sei jedoch mit Mangel an Beweisen für bewusstes Fehlverhalten begründet worden. Die fehlende Transparenz und Kommunikation habe zu Gerüchten und Mutmaßungen geführt, was am Standort für viel Unruhe gesorgt habe. Mitarbeiter*innen betonen, sie wünschten sich eine mutige Fehlerkultur und einen konsequenten Umgang mit Versäumnissen. Auch in Gesprächen mit (ehemals) betreuten Jugendlichen wird deutlich, dass eine klare und altersadäquate Kommunikation bei internen Versetzungen oder Freistellungen besonders wichtig ist. Eine unklare Abwesenheit kann als (erneuter)

⁹⁰ Vgl. FICE, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*.

⁹¹ Die Begrifflichkeiten interne Revision und Sonderüberprüfung wurden in Gesprächen sowie in übermittelten Dokumenten synonym verwendet.

Verlust erfahren werden, Ohnmachtsgefühle verstärken und vermuten lassen, man sei am Weggang einer (vielleicht zentralen) Bezugsperson selbst schuld. Auch bei Kindern und Jugendlichen kann Schweigen das Vertrauen in die Einrichtung nachhaltig erschüttern.

Daraus ergibt sich: Sonderüberprüfungen/interne Revisionen brauchen klare Regeln und Standards, die auch (mögliche) Konsequenzen für beschuldigte Personen während und nach dem Verfahren festhalten. Transparenz in Bezug auf diese Verfahren ist zentral, da sonst Informationslücken mit Spekulationen aufgefüllt werden und das Vertrauen untergraben werden kann, Missständen in ausreichender Weise nachzugehen. Zugleich sind der Offenlegung Grenzen gesetzt. Arbeitsrecht, Datenschutzerfordernisse oder Persönlichkeitsrechte müssen gewahrt bleiben. Der Verfahrensprozess muss offengelegt werden, ebenso Entscheidungskriterien und Schutzmaßnahmen, ohne vertrauliche Inhalte preiszugeben oder beteiligte Personen zu gefährden. Nur so kann die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in interne Kontrollmechanismen gestärkt werden. Grenzen der Offenlegung müssen in diesem Sinne ebenso aktiv kommuniziert werden.

8.2.5. Weitere Schutz-, Beschwerde- und Kontrollmechanismen

Seit 2022 gibt es bei SOS-Kinderdorf eine Whistleblowing-Plattform, auf der vermutetes Fehlverhalten oder Missstände anonym oder unter Angabe von Kontaktdaten gemeldet werden können. In Gesprächen werden immer wieder Zweifel geäußert, ob die Anonymität tatsächlich gewährleistet ist. Die Sorge, dass Hinweise nicht vertraulich behandelt werden, halte viele davon ab, die Plattform zu nutzen. Befürchtet wird etwa, dass sich aus den beteiligten Personen und/oder der Art des Vorfalls auf die meldende Person schließen lasse und daraus persönliche Nachteile entstehen können. Es gibt aber auch positive Einschätzungen. Die Meldungen führten zwar nicht immer zu einer vollständigen Lösung von Konflikten oder Missständen. In einem Fall sei jedoch über die Plattform ein direktes Gespräch mit übergeordneten Stellen wie Geschäftsführung oder Geschäftsleitung ermöglicht worden. Die geäußerte Kritik sei anerkannt worden, und man habe sich für das berichtete Fehlverhalten entschuldigt. Berichtet wurde auch von einem betreuten Jugendlichen, der nach einem Konflikt mit einem Betreuer die Plattform genutzt habe. Die Whistleblowing Plattform scheint insbesondere in jenen Fällen wichtig zu sein, in denen Mitarbeiter*innen interne Beschwerdewege (etwa im Team oder die unmittelbare Leitungsebene) bereits ausgeschöpft haben oder Leitungsebenen in Konflikte oder Missstände direkt involviert sind. Zugleich wird gerade in diesen Fällen befürchtet, bei Meldungen mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen.

Regelmäßige Mitarbeiter*innenbefragungen werden als wichtiges Instrument beschrieben, um das Verhalten von Führungskräften kritisierbar zu machen. Zugleich wird erwähnt, dass auch hier die Angst vor negativen Konsequenzen Mitarbeiter*innen

hemmen könne, ehrliche Antworten zu geben und Kritik zu formulieren. Kritisiert wird auch, dass es zwar eine Mitarbeiter*innenbefragung gegeben habe, diese aber nicht nachbesprochen worden sei. Es sei daher unklar geblieben, ob und welche Konsequenzen daraus gezogen wurden.

Auch für die Kinder und Jugendlichen gab es bis zur offiziellen Einstellung im Jahr 2023 ein Befragungsformat mit dem Namen „MYQE“ (Meine Qualitätsentwicklung). In diesem Peer-Evaluationsformat wurde die Sicht von Kindern und Jugendlichen auf die Betreuung von an anderen Standorten betreuten Kindern und Jugendlichen erhoben. Die Ergebnisse wurden anonymisiert an die Standorte zurückgespielt und mit den „Audits“ der Qualitätssicherung verknüpft. Berichtet wird aber auch, dass die Ergebnisse nicht nachbesprochen wurden. Ein Problem wird zudem darin gesehen, dass sich Jugendliche nur schwer zur Teilnahme motivieren ließen, das sei *„in der Welt der Jugendlichen nicht prioritär“* gewesen. Ein bundesweites vergleichbares Nachfolgeprojekt, das die Einschätzung von betreuten Kindern und Jugendlichen in ähnlicher Weise standortübergreifend erhebt und in das Qualitätsmanagement ein- oder rückbindet, gibt es derzeit nicht, auch wenn vereinzelt Kinderbefragungen an Standorten durchgeführt werden.

Weitere Melde- und Beschwerdemöglichkeiten für Kinder und Jugendliche werden in Kapitel 7 ausführlich besprochen sowie zentrale Hürden für die Inanspruchnahme benannt. In Bezug auf Beschwerdemöglichkeiten verweisen Mitarbeiter*innen (nicht Kinder und Jugendliche) häufig auf die Möglichkeit der Nutzung von Beschwerdebriefkästen oder auch Online-Rückmeldemöglichkeiten mittels QR-Codes. In einigen Fällen wurde jedoch angemerkt, dass diese selten in Anspruch genommen werden. Andererseits wird berichtet, es sei eine Zeit lang die Mailadresse der SOS-Kinderdorf-internen Kinderschutzkoordination ausgehängt gewesen und daraufhin von betreuten Heranwachsenden genutzt worden.

Als Ansprech- und Unterstützungsstruktur für Mitarbeiter*innen ist nicht zuletzt der Betriebsrat zu nennen. Er ersetzt keine Interventionswege bei Verdacht auf Gewalt und Grenzverletzungen, kann aber eine zentrale Rolle bei der Aufdeckung von Missständen spielen. Den Betriebsrat schätzen Gesprächspartner*innen ambivalent ein: Einerseits wird er bei Konflikten mit Mitarbeiter*innen oder Vorgesetzten als unterstützend erlebt. In diesen Fällen wurde der Betriebsrat anderen Möglichkeiten (etwa der Whistleblowing Plattform, Einbindung der Kinderdorfführung) vorgezogen. Eine Person schildert ein (vermutetes) Naheverhältnis zwischen Standortleitung und Betriebsrat, weshalb der Gesprächsrahmen nicht als vertraulich eingeschätzt und von einer Einbindung abgesehen wurde. Zudem berichten Gesprächspartner*innen, dass die Einbindung des Betriebsrats auch mit Risiken verbunden sei: In einem Fall sei vom Betriebsrat die Begleitung bei einem vermittelnden Gespräch zwischen Mitarbeiter*in und Pädagogischer Leitung angeboten, zugleich aber davor gewarnt worden, dass seine

Teilnahme dem Dienstverhältnis schaden könne. Auch an einem anderen Standort wird berichtet, dass die Beteiligung des Betriebsrats bei einem Konflikt mit der Leitungsebene als Risiko für das Weiterbestehen des Dienstverhältnisses gesehen wurde. Auch wurde erwähnt, dass das Aufsuchen des Betriebsrats misstrauisch beäugt bzw von Leitungspersonen teils nachgefragt werde, wer mit ihm das Gespräch gesucht habe: *„Das ist wie eine Rute ins Fenster stellen“*. Der Betriebsrat sei *„ein bisschen ein rotes Tuch für die Pädagogischen Leitungen. Und es traut sich auch kaum jemand ehrlich zu sagen, ich werde mich jetzt beim Betriebsrat einmal informieren ... das spürt man, das ist nicht unbedingt gut“*, führt dieser Mitarbeiter weiter aus.

Arbeitsbedingungen sind Betreuungsbedingungen, die Arbeitsqualität ist nicht von der Betreuungsqualität zu trennen. Wenn daher ein Betriebsrat selbst davor warnt, dass seine Inanspruchnahme ein Risiko für das Dienstverhältnis ist, wenn zugleich Leitungspersonen dessen Inanspruchnahme kritisch beäugen, dann werden die gesetzlich vorgesehene Interessenvertretung und Mitbestimmungsrechte von Mitarbeiter*innen aktiv untergraben. Es kommt nicht darauf an, ob es tatsächlich Konsequenzen gibt; bereits die Befürchtung, dass die Einschaltung des Betriebsrats missbilligt wird, schwächt diesen Schutzmechanismus. In stationären Betreuungssettings, in denen Arbeitsbedingungen ohnehin häufig durch hohen Druck, Personalmangel und hohe Personalfuktuation geprägt sind, müssen auch die vereinzelt Schilderungen als Alarmsignal aufgefasst werden. Wenn Fachkräfte aus Angst keine Unterstützung in Anspruch nehmen, werden Überlastung und Missstände auch nicht gemeldet. Das ist auch für den Kinderschutz relevant. Das Melden von (arbeitsrechtlichen) Problemen darf nicht als Bedrohung und der Betriebsrat nicht als Störfaktor gesehen werden. Stattdessen muss er als Frühwarnsystem für Risiken anerkannt werden. Die Qualität sozialpädagogischer Arbeit hängt wesentlich von zumutbaren und stabilen Arbeitsbedingungen ab. Durch die Einschaltung des Betriebsrats können Missstände und Überlastung sichtbar gemacht werden.

8.2.6. Opferschutzverfahren

Die „Opferschutzverfahren“ sind bei SOS-Kinderdorf Österreich eingerichtete Verfahren zur Anerkennung und Wiedergutmachung von Gewalt, die von SOS-Kinderdorf ehemals betreute Kinder oder Jugendliche erlitten haben. In diesen Verfahren können Entschädigungszahlungen oder Therapieleistungen zugesprochen werden. Streng genommen geht es somit nicht um „Opferschutz“, da nicht vor Unrecht geschützt, sondern nachträglich erlittenes Unrecht entschädigt wird. Die Bezeichnung wäre insofern auch zu überdenken und anzupassen. Die unabhängige Opferschutzkommission entscheidet weisungsfrei und laut Geschäftsordnung unabhängig von gesetzlicher Verjährung. Eine Entschädigung setzt nicht voraus, dass auf

gerichtliche Geltendmachung verzichtet wird. Betroffene werden auf die Möglichkeit einer Strafanzeige und auf externe Opferschutzeinrichtungen hingewiesen.

Einen Vorläufer der jetzigen Opferschutzverfahren gab es laut internen Unterlagen bereits seit 2012. Damit sind Gespräche der damaligen Fachbereichsleitung Pädagogik mit ehemals betreuten Personen gemeint, in denen über Gewalterfahrungen in SOS-Kinderdörfern berichtet wurde. In einem Zweier-Gremium wurde über Entschädigungsleistungen entschieden; 2014 wurde das Gremium um ein Mitglied des Aufsichtsrates erweitert. Bereits 2016 forderte die niederösterreichische Opferschutzkommission den Alleingeschäftsführer auf, eine professionellere und vor allem unabhängigere interne Opferschutzkommission zu bilden und mit anderen Kommissionen wegen der Übernahme von Entschädigungszahlungen zu kooperieren. Der Alleingeschäftsführer wies die Aufforderung schriftlich zurück. 2019 setzte SOS-Kinderdorf die erste „Opferschutzkommission“ ein. Sie setzte sich aus drei Mitgliedern zusammen: einem Rechtsanwalt, der SOS-Kinderdorf in Rechtsfragen vertrat, einem Mitglied des Aufsichtsrates von SOS-Kinderdorf sowie einer Psychotherapeutin. Zudem nahmen in diesem Jahr die von SOS-Kinderdorf beauftragten Ombudsstellen in Wien, Graz und Innsbruck ihre Arbeit auf. Während die Opferschutzkommission zu diesem Zeitpunkt nicht unabhängig und extern besetzt war, sind die Ombudsstellen organisatorisch getrennt. Sie bestehen aus externen Psycholog*innen und Psychotherapeut*innen, die mit Betroffenen Gespräche führen und darauf aufbauend Berichte verfassen. Die Kommission entscheidet und entscheidet auf Basis dieser Berichte über die Zuerkennung von Therapieleistungen und finanziellen Entschädigungen. 2023 wurde das Opferschutzverfahren grundlegend reformiert und die Ombudsstellenberichte wurden standardisiert. Ende 2024 besetzte die zuständige Geschäftsführung die Opferschutzkommission mit von SOS-Kinderdorf gänzlich unabhängigen Expert*innen. Im Jahr darauf wurden die Ombudsstellen auf insgesamt sechs Anlaufstellen ausgebaut.

Die Berichte der Ombudsstellen enthalten im Sinne eines Clearings eine Einschätzung zur Plausibilität des Geschilderten, eine Bewertung der Auswirkungen der Gewalterfahrungen auf das Leben, die Gesundheit und das psychische Wohlbefinden der betroffenen Person und werden an die Opferschutzkoordination weitergeleitet. Diese Koordination ist nicht extern, sondern organisatorisch bei SOS-Kinderdorf Österreich angegliedert. Dort wird intern recherchiert, um die Plausibilität der Angaben, insbesondere Dauer und Ort des Aufenthalts in einer SOS-Einrichtung, zu überprüfen. Klare Vorgaben, was alles Gegenstand der Plausibilitätsprüfung ist, gibt es offenbar nicht.⁹² Die Opferschutzkommission entscheidet auf Grundlage des Ombudsstellenberichts und der internen Erhebungen der Opferschutzkoordination. Bei

⁹² In einem Gespräch wird die Einführung eines „forensischen Screenings“ im Rahmen der Opferschutzverfahren gefordert, um „Trittbrettfahrer*innen“ entgegenzutreten.

Einwänden können sich Betroffene seit 2024 an die Opferschutzkoordination wenden, wonach der Fall erneut der Kommission vorgelegt wird. Zudem kann eine Begründung der Kommissionsentscheidung verlangt werden. Eine Anhörungsmöglichkeit Betroffener bei der Opferschutzkommission besteht aktuell nicht, sie wurde aber in einigen Gesprächen als sinnvoll erachtet; von einzelnen Betroffenen wird ihr Fehlen kritisiert. Insgesamt wurden von 2012 bis April 2025 187 Opferschutzverfahren geführt. Jährlich wird dem Aufsichtsrat über die Opferschutzverfahren berichtet. Der Bericht enthält die Zahl der Verfahren und einen inhaltlichen Überblick. Darin wird geschildert, welche Gewaltformen häufig genannt werden und aus welchem Zeitraum und Bundesland die Vorfälle kommen sowie die Höhe der Entschädigungsleistungen. Konkrete Fälle werden nicht beschrieben.

Werden in den Verfahren aktuelle Mitarbeiter*innen beschuldigt, müssen die Ombudsstellen die Kinderschutzkoordination von SOS-Kinderdorf hinzuziehen. Stellt sich erst im Zuge der weiteren Bearbeitung durch die Opferschutzkoordination heraus, dass Beschuldigte aktuell noch bei SOS-Kinderdorf arbeiten und/oder eine Meldung nach dem Bundes-Kinder- und Jugendhilfegesetz erforderlich ist, werden neben der Kinderschutzkoordination die Geschäftsleitung und die zuständige Kinderdorfleitung informiert, um rasch entsprechende Maßnahmen zu setzen. Werden (im Rahmen von Sonderuntersuchungen) mit beschuldigten, noch aktiven Mitarbeiter*innen Gespräche geführt und entsprechende Informationen an die Opferschutzkoordination übermittelt, werden diese ebenfalls an die Opferschutzkommission weitergeleitet. In Gesprächen wird immer wieder kritisch angemerkt, dass einerseits Richtlinien zum Umgang mit beschuldigten Mitarbeiter*innen fehlen. Andererseits sei auch das Zusammenspiel von Sonderuntersuchungen und Opferschutzverfahren unklar. Es fehlten Richtlinien, in denen der Informationsaustausch definiert ist und mögliche Grenzen der Zusammenarbeit benannt sind, um Interessenkonflikten vorzubeugen. Offen sei zudem, wie Informationen aus den Opferschutzverfahren für die Aufarbeitung oder zur Prävention genutzt werden könnten. Dafür gilt es auch Verschwiegenheitspflichten zu klären, die klar definierte Ausnahmen festlegen können. Seit 2025 enthält die Geschäftsordnung der Opferschutzkommission eine allgemeine Verschwiegenheitspflicht. Ob Mitglieder der Opferschutzkommission innerhalb der Organisation oder gegenüber dem Aufsichtsrat generell zur Verschwiegenheit verpflichtet sind oder in bestimmten Phasen waren, dazu liegen unterschiedliche Informationen vor. In Gesprächen wird erwähnt, dass es für die Opferschutzkoordination, die als Bindeglied zwischen (mittlerweile ausgegliederter) Opferschutzkommission und SOS-Kinderdorf dient, keine spezielle Verschwiegenheitspflicht gibt.

Zu berücksichtigen ist, dass es bei Betroffenen Unverständnis auslösen kann, wenn einerseits die Organisation die erlittene Gewalt anerkennt und entschädigt, zugleich (ehemalige) Mitarbeiter*innen scheinbar sanktionslos weiterhin bei SOS-Kinderdorf

arbeiten oder leben. Darüber hinaus wurde berichtet, dass die Tatsache, dass die Entscheidung der unabhängigen Opferschutzkommission von eine*r Mitarbeiter*in von SOS-Kinderdorf kommuniziert wird, Irritation auslöst.

Im Anhang der aktuellen Geschäftsordnung der Opferschutzkommission findet sich eine Checkliste, in der die Form der erlebten Gewalt nach Dauer und Schweregrad sowie einige weitere Parameter der von Ombudsstellen und Opferschutzkoordination erhobenen Daten im Überblick festgehalten werden können. Es fehlt jedoch eine kriterienbasierte Einstufung in Kategorien nach Höhe des Entschädigungsbetrages und des Umfanges der empfohlenen Therapieleistungen. Für eine faire und nachvollziehbare Höhe der Entschädigungen, die sich zwischen 5000 EUR und 25.000 EUR bewegen, sind Kategorien zu entwickeln. Sie sind in vielen Opferschutzkommissionen Standard.

8.3. Struktur und Kultur der Organisation

Organisationsstrukturen schaffen die Rahmenbedingungen für Kinderschutz, formale Verfahren, wie sie im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurden, sichern diese zusätzlich ab. Ob und wie diese Möglichkeiten genutzt werden, hängt wesentlich von der Organisationskultur ab. Sie wird etwa dadurch sichtbar, wer wie an Entscheidungen beteiligt wird, wie Macht verteilt ist und wie – damit zusammenhängend – mit Verdachtsfällen und Missständen umgegangen wird. Die gegenwärtige Organisationskultur muss vor dem Hintergrund der historischen Entwicklung von SOS-Kinderdorf gesehen werden. Das führt zur Frage, inwiefern der ursprüngliche patriarchal-familiäre Aufbau der SOS-Kinderdörfer, wonach die väterliche Autorität über die mütterliche Fürsorge wacht, sich in bestimmten Aspekten bei SOS-Kinderdorf fort schreibt. In den Studien zu den Standorten Imst und Moosburg wird auf eine „*patriarchale Grundstruktur*“⁹³ hingewiesen, die sich etwa in männlicher Dominanz und Gewalt von Führungspersonen gegenüber weiblichen Mitarbeiter*innen spiegelt. Auch wenn keine genauen Zahlen dazu vorliegen, ist davon auszugehen, dass die Betreuung von Kindern und Jugendlichen an den Standorten überwiegend von Frauen übernommen wird.⁹⁴ Das spiegelt sich nicht in einem entsprechenden Anteil an Entscheidungsmacht und Leitungsfunktionen wider. Eine patriarchal geprägte Organisations- und Führungsstruktur beschränkt sich jedoch nicht auf einen Überhang von Männern in Leitungsfunktionen oder einen hierarchischen Aufbau. Darunter fällt auch die Machtkonzentration an der Spitze, eine stark personalisierte (*väterliche*) Autorität und ein Führungsstil, wie er im Dorfleitermodell strukturell angelegt war. Entscheidungen werden „oben“ getroffen und „unten“ ausgeführt, persönliche Nähe und Loyalität zählen mehr als fachliche Qualität, Mitsprache ist begrenzt oder wird als Zugeständnis gewährt, im Gegenzug wird Dankbarkeit und Anpassung – oder eben „Unterordnung“ – erwartet.

Dieses patriarchale Modell zeigt sich auch in informellen (männlich dominierten) Netzwerken, in denen Status und (Leitungs-)Positionen weitergegeben (bzw. „*familiär vererbt*“) werden. In diesem Zusammenhang ist auch die Nachfolge der Führungsposition Helmut Kutins zu sehen, der selbst als Kind im SOS-Kinderdorf aufwuchs, mit Hermann Gmeiner eng verbunden und der Kontinuität von dessen Lebenswerk verpflichtet war. Zahlreiche ehemalige (männliche?) Bewohner*innen wurden später selbst für das SOS-Kinderdorf tätig, teilweise auch in leitenden Funktionen. Anzunehmen ist, dass damit auch für eine gewisse personelle Kontinuität

⁹³ Scambor ua, *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf West*, S. 29 und 44; Scambor ua., *Studie zur Begleitung des SOS-Kinderdorf Region Süd*, S.66 ff.

⁹⁴ In einer AK-Befragung zur Sozialen Arbeit aus dem Jahr 2024 wird österreichweit ein klar weiblich dominiertes Berufsfeld festgehalten, in dem mehr als dreimal so viele Frauen wie Männer arbeiten. Kurt Schalek/Annette Kappacher, *ERGEBNISSE DER AK-BEFRAGUNG ZUR SOZIALEN ARBEIT. Wie geht es den Arbeitnehmer:innen in der Sozialen Arbeit?*, Wien, 2024, https://wien.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/gesundheitsberufe/AK-Befragung_Soziale_Arbeit_Ergebnisse.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

gesorgt wurde, in der auch bestimmte Werte und Haltungen ein Stück weit fortgeschrieben wurden. In welchem Ausmaß und über welche Mechanismen sich (männliche dominierte) Netzwerke und patriarchal geprägte Organisationsstrukturen reproduzieren konnten und welche Folgen dies etwa für Machtverteilung oder -kontrolle hat, speziell im Umgang mit Missständen oder Verdachtsmomenten, wäre als Fragestellung in eine sozialwissenschaftlich-historische Untersuchung aufzunehmen, wie sie für die Person Hermann Gmeiner empfohlen wird.

Nachfolgend werden zentrale Herausforderungen und der Entwicklungsbedarf aufgegriffen, die sich vor allem in Gesprächen mit Mitarbeiter*innen zeigen. In den Schilderungen wird eine große Bandbreite von toxischem Klima bis zu einem gelingenden und wertschätzenden Miteinander sichtbar. Den Schwerpunkt auf jene Rückmeldungen zu legen, in denen Verbesserungspotenziale erkennbar werden, liegt am Untersuchungsauftrag der Reformkommission. Es ist dennoch klarzustellen, dass die nachfolgenden Beschreibungen exemplarisch zu verstehen sind und keine Aussage über Häufigkeit oder Verbreitung zulassen. Auch wenn sie nicht verallgemeinert werden können, sind sie deswegen nicht weniger ernst zu nehmen, da sich darin kinderschutzrelevante Risikokonstellationen zeigen.

8.3.1. Organisations- und Teamkultur

Die Organisations- und Teamkultur wird in Gesprächen unterschiedlich bewertet. Einige schildern eine sehr respektvolle und wertschätzende – teils einrichtungsübergreifende – Zusammenarbeit in Teams an Standorten. Berichtet wird zudem von einer Beteiligung und Einbindung in (manche) betreuungsrelevante Entscheidungen und einem konstruktiven Umgang mit Fehlern und Konflikten. Andere berichten von einem ausgeprägten hierarchischen Gefälle, von patriarchal-autoritären Führungsstilen (ehemaliger) Pädagogischer Leitungen und Kinderdorfleitungen sowie vom Fehlen einer konstruktiven Fehler- und Konfliktkultur. Entsprechende Rückmeldungen kamen aus mehreren Standorten, zugleich liegen auch unterschiedliche Einschätzungen innerhalb eines Standorts vor. Wie eingangs erwähnt, lassen sie sich damit nicht als Gesamtbefund einzelner Standorte verallgemeinern, noch können sie als repräsentativ für die Einstellung von Mitarbeiter*innen oder Teams gewertet werden. Die berichteten Missstände machen jedoch einen Handlungs- und Entwicklungsbedarf deutlich, der für eine Stärkung des Kinderschutzes zu berücksichtigen ist.

Wiederkehrend wird etwa geschildert, Entscheidungsprozesse seien intransparent, Informationen würden unzureichend „nach unten“ weitergegeben, Mitarbeiter*innen seien wenig in Entscheidungen eingebunden und fachliche Einwände würden nicht ausreichend berücksichtigt oder ernst genommen. Kritische Rückmeldungen an Leitungsebenen würden weniger als Impuls für Verbesserungen, sondern als Störung

wahrgenommen, als mangelnde Loyalität oder fehlende Kooperationsbereitschaft. Erwähnt wird auch ein entsprechendes Anpassungsverhalten auf Seiten der Mitarbeiter*innen: „... und irgendwann hat man aber aufgehört konstruktive Kritik zu äußern, weil man das Gefühl gehabt hat, es wird einem dann eh nur negativ ausgelegt.“ Auch wurde berichtet, man habe fachliche Einwände an übergeordnete Instanzen (wie Geschäftsleitung, Geschäftsführung) gerichtet, ohne dass eine erkennbare Reaktion oder Rückmeldung erfolgte. Für Mitarbeitende kann sich dadurch zusätzlich der Eindruck festigen, man werde mit (fachlichen) Anliegen oder Einwänden nicht ernst genommen, und zwar unabhängig davon, ob Hinweise bearbeitet wurden und lediglich die Rückmeldung unterblieb. Die Machtkonzentration habe sich nach Ansicht mancher Mitarbeitenden von der Kinderdorfleitung auf die Ebene der Pädagogischen Leitungen verschoben. Entsprechend wurde eine Pädagogische Leitung von Mitarbeitenden etwa als „*Alleinherrscher*in*“ charakterisiert.

Manche Mitarbeiter*innen berichten zudem von einem Klima der Verunsicherung und Angst. Wie tief diese Angst bei manchen Mitarbeiter*innen sitzt, sei etwa in Mitarbeiter*innenbefragungen sichtbar gewesen: „*Das hat Jahre gedauert, bis man da mal gemerkt hat, die schreiben da wirklich einmal die Wahrheit rein. ... Also am Anfang war das ‚alles super, alles ist toll bei uns‘.*“ Zahlreiche Zusendungen an die Reformkommission zeugen von der Sorge vieler Mitarbeiter*innen vor den negativen Folgen einer offenen Kommunikation.⁹⁵ Problematisiert werden auch geschlossene Strukturen, die mit einer Machtkonzentration auf Leitungsebene in Verbindung stehen: Macht werde etwa dadurch ausgeübt, Loyalitäten zur Führungsebene zu belohnen, zugleich Kritik und Widerspruch mit Sanktionen zu belegen. Wiederholt wird vom Damoklesschwert einer Versetzung oder Kündigung berichtet („*Wenn du gehen willst, da ist die Tür*“). Fachliche Einwände werden auch dadurch abgewehrt, dass sie auf eine persönliche Ebene gehoben und als persönlicher Angriff gewertet werden. Manche berichten von einem fehlenden respektvollen Umgang, man werde angeschrien, eingeschüchtert oder heruntergemacht. In einigen Berichten wird somit nicht nur ein sehr belastetes Arbeitsklima deutlich, sondern vielfach zeigen sich auch Gefühle der Ohnmacht oder Resignation. Manchmal sind sie das Ergebnis wiederholter und folgenloser Interventionsversuche. Berichtet wird etwa, wie fachliche Missstände (wie etwa fragwürdige Erziehungsmethoden) teils über einen längeren Zeitraum hinweg auf unterschiedlichen Ebenen oder in unterschiedlichen Formaten (wie Supervision, Teambesprechungen) kritisch adressiert, aber nicht ausreichend ernst genommen wurden. Wiederkehrend wird auch auf eine fehlende Fürsorge für Mitarbeiter*innen hingewiesen, es fehle allgemein an Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete

⁹⁵ Manche (ehemalige) Mitarbeitende nahmen deshalb nur anonym Kontakt zur Reformkommission auf, obwohl von der Geschäftsführung eine Entbindung der Verschwiegenheit für Gespräche mit der Reformkommission zugesichert war. Vereinzelt wird berichtet, man habe erst nach Ausscheiden aus dem SOS-Kinderdorf die Möglichkeit gesehen, in Kontakt zu treten und offen über Anliegen zu sprechen.

Arbeit, Überlastungen und Überforderungen würden nicht ausreichend ernst genommen.

Auch wenn diese Befunde nicht verallgemeinert werden können, müssen sie in jedem Fall ernst genommen werden, weil darin deutliche Schutzlücken sichtbar werden. Eine Organisationskultur, in der Schweigen belohnt und Kritik sanktioniert wird, unterläuft wesentliche Voraussetzungen für einen wirksamen Kinderschutz. Besteht der Eindruck, fachliche Unsicherheiten und Bedenken ohne das Risiko beruflicher Nachteile nicht offen kommunizieren zu können, werden auch Missstände seltener offengelegt. Dies trifft auch dann zu, wenn fachliche Einwände (wiederholt) ignoriert, abgewertet oder nicht ernst genommen werden; wenn zu wenig oder keine (erkennbaren) Reaktionen darauf erfolgen, wenn Entscheidungen auf Leitungsebene (etwa bestimmte Interventionen zu unterlassen) nicht begründet werden und damit nicht nachvollziehbar sind.

Offene interne Kommunikationskanäle, wie sie von September 2025 bis März 2026 etwa in den Reformupdates ermöglicht wurden, wurden bis zu ihrer Einstellung gut genutzt. Auch andere Austauschformate werden in Gesprächen positiv hervorgehoben, etwa Dorfrunden und diverse Gemeinschaftsaktivitäten im SOS-Kinderdorf, zugleich wird aber gesagt, dass diese Formate zunehmend weniger wurden. Teamsitzungen, Team- und Fachklausuren sowie Teamsupervisionen als Formate des fachlichen Austausches erwähnen zwar fast alle Mitarbeiter*innen, es wird jedoch von manchen bemängelt, dass es weniger Team- und Fachklausuren gibt oder etwa Teamsitzungen nicht partizipativ geführt werden. Manche Mitarbeiter*innen berichten von angebotsübergreifenden Supervisionsangeboten. Ein Ort des Austauschs seien auch das Dorfcafé oder Sprechstunden bei der Dorfleitung.

Ohne offene Kommunikation, verbindliche Feedbackschleifen und eine partizipative Einbindung von Fachkräften und Heranwachsenden in Entscheidungsprozesse, die den sozialpädagogischen Alltag und dessen Rahmenbedingungen betreffen, können Entscheidungen weder bewertet, noch hinterfragt, noch betreuten Kindern und Jugendlichen erklärt werden. Im schlimmsten Fall beschränkt sich die sozialpädagogische Arbeit auf ein Ausführen von nicht nachvollziehbaren Anweisungen, die fachlich vielleicht gar nicht mitgetragen werden können. Zudem kann eine Machtkonzentration auf Leitungsebene dazu führen, dass die Verantwortung nach unten delegiert und die Entscheidungsmacht nach oben verlagert wird. Sozialpädagogische Fachkräfte tragen dann die Verantwortung für die tägliche Arbeit, ohne in zentralen Fragen mitgestalten zu können.

Festzuhalten ist, dass die stationäre Erziehungshilfe ein stark beziehungsorientiertes Arbeitsfeld ist, das sich nicht auf die Beziehungsarbeit mit Kindern und Jugendlichen beschränken lässt. Vertrauen und Verlässlichkeit, eine emotionale Zugewandtheit oder persönliche Bindungen sind auch für eine gute Zusammenarbeit im Team erforderlich.

Problematisch wird es jedoch dann, wenn Loyalitäten und persönliche Beziehungen höher gewichtet werden als fachliche Erwägungen und formale Kriterien. Hinweise darauf finden sich vereinzelt in Schilderungen (ehemaliger) Mitarbeiter*innen. Etwa in Berichten darüber, dass Leitungspositionen häufig intern besetzt worden seien, was als Besetzung „aus den eigenen Reihen“ beschrieben wird, in der die persönliche Nähe über sachliche Entscheidungskriterien gestellt wird.

Enge persönliche Bindungen sind nicht grundsätzlich problematisch, sie können im Berufsalltag jedoch Loyalitätskonflikte hervorrufen, die sowohl den Umgang mit Konflikten und Missständen als auch die Einhaltung offizieller Verfahrenswege beeinflussen. Kritisch ist zu werten, wenn intime Partnerschaften in einem dienstlichen hierarchischen Verhältnis bestehen. Das kann zu grundlegenden Interessenkonflikten führen, wenn etwa die Leitungsperson zugleich eine Kontroll- und Aufsichtsfunktion gegenüber der*dem Mitarbeitenden hat, mit dem eine intime Paarbeziehung besteht. So schildert ein ehemaliger Bewohner, der während der Unterbringung Gewalt durch eine Leitungsperson erfahren hat, dass er sich einer formal zuständigen Vertrauensperson nicht anvertrauen konnte. Diese sei mit der gewaltausübenden Person liiert gewesen, weshalb er davon ausgehen musste, keine unvoreingenommene Unterstützung erwarten zu können. Viele ehemalige Bewohner*innen, Mitarbeiter*innen sowie organisationsexterne Netzwerkpartner*innen verweisen aus unterschiedlichen Perspektiven auf ein ähnliches Muster: hierarchieübergreifende Naheverhältnisse, daraus erwachsende Interessenkonflikte und informelle Loyalitäten, in der persönliche Beziehungen Entscheidungen stärker beeinflussen als formale Zuständigkeiten oder fachliche Kriterien. Derzeit gibt es bei SOS-Kinderdorf keine Regelungen zur Offenlegung von Intimbeziehungen. Eine Ausnahme besteht bei der Anstellung oder Beauftragung von nahen Angehörigen. Bei solchen Konstellationen sind laut Verhaltenskodex der*die direkte Vorgesetzte und weiters die Geschäftsführung einzubinden.

Verbindliche Regeln zur Offenlegung und Bearbeitung wesentlicher Interessenkonflikte sind unabdingbar. Intimbeziehungen, die zu Befangenheiten und (potenziellen) Interessenkonflikten führen können, sollen involvierte Personen selbst offenlegen. Es dürfen dadurch weder Bevorzugungen noch Benachteiligungen entstehen. Zu regeln sind auch Situationen, die die Einbindung einer unabhängigen Stelle erfordern. Gerade in der stationären Betreuung kann allein der Anschein persönlicher Befangenheit kinderschutzrelevant werden, weil dadurch das Vertrauen in Entscheidungen oder Verfahren beeinträchtigt sein kann.

8.3.2. Herausforderungen fachlicher Steuerung und Reflexion

In Einrichtungen der stationären Erziehungshilfe braucht es eine klare fachliche Orientierung und Rahmung, zugleich Räume für kontinuierlichen Austausch und

Reflexion. In Gesprächen wird ein Entwicklungsbedarf erkennbar. Wiederkehrend wird erwähnt, es würden auf der Ebene der Pädagogischen Leitungen fachlich übergeordnete Steuerungs- und Reflexionsstrukturen fehlen, mitunter wird auch auf ein Führungsvakuum hingewiesen. Teils merken Pädagogische Leitungen selbst kritisch an, man habe *„eigentlich gar keine Führung“*. Der Austausch mit der Standortleitung beschränkt sich eher auf Informationsweitergaben, wenn es wenig Rückmeldung und Feedback gibt (*„Also ich weiß nicht, ob ich jetzt richtig stehe oder ob ich falsch stehe.“*). Leitungstreffen werden damit nicht unbedingt als geeigneter Rahmen für tiefergehenden fachlichen Austausch wahrgenommen. Berichtet wird etwa, Reflexionsformate daher eigenständig und außerhalb formalisierter Formate zu organisieren. Auf eine fehlende oder mangelhafte fachliche Kontrolle wird in unterschiedlicher Weise hingewiesen. Eine Kinderdorfleitung erwähnt etwa, in ihrer Funktion ausschließlich einer budgetären, aber keiner laufenden fachlichen Kontrolle zu unterliegen, zugleich sei auf dieser Ebene sehr viel Macht konzentriert. Mitarbeiter*innen berichten, es falle erstaunlich wenig auf, wenn (Pädagogische) Leitungen (teils über Jahre hinweg) unzureichend arbeiten oder für ein Arbeitsklima verantwortlich sind, das dem offenen Ansprechen von Missständen entgegensteht. Einerseits würden Entscheidungen auf der Ebene Pädagogischer Leitungen wenig Rechtfertigungs- und Begründungspflichten unterliegen, andererseits würden Kinderdorfleitungen zunehmend weniger pädagogische Verantwortung tragen. Dadurch hätte sich, so ein Mitarbeiter, die Machtkonzentration auf die Ebene der Pädagogischen Leitungen verschoben.

Mancher Mitarbeiter*innen sprechen sich für duale oder kollegiale Leitungsstrukturen aus. Damit würde die Begründungs- und Rechenschaftspflicht erhöht und Machtkonzentration reduziert. Eine geteilte Leitungsverantwortung oder Entscheidungen im 4-Augen-Prinzip allein lösen aber nicht das Problem mangelhafter Führungsqualitäten oder autoritärer Führungsstile. Informelle Hierarchien können auch die formale Gleichstellung im Team aushebeln. Eine kollegiale Vernetzung und Beratung auf Kinderdorf- und Geschäftsleitungsebene über Standortgrenzen hinweg wurde mit einem Organisationsentwicklungsprozess nach Bekanntwerden der Missstände in Imst und Moosburg initiiert. In Gesprächen mit einigen Standortleitungen zeigt sich, dass diese Praxis gelebt und sehr geschätzt wird.

An der Basis gibt es vielfach den Wunsch nach einer Schnittstelle, die die Arbeit der Pädagogischen Leitungen im Blick behält und zugleich mit Sozialpädagog*innen *„in den Austausch geht, dass wir auch rückmelden dürfen, wie geht es uns unter der Führung...“*. Wiederkehrend berichten Mitarbeiter*innen, die Kinderdorfleitung sei wenig präsent und kaum greifbar. Zugleich wird auch der Wunsch nach einer Ansprechperson deutlich, die außerhalb der hierarchischen Struktur an Standorten steht (vgl Kapitel 8.2.5). In vielen Berichten wird eine Distanz zwischen den unterschiedlichen Hierarchieebenen an den Standorten sichtbar, aber auch ein Bruch zwischen Standorten und Zentrale: *„Mir kommt vor, da ist eine Decke eingezogen bei den Kinderdorfleitungen.“* Die fehlende Verbindung

– etwa zwischen Betreuer*innen und übergeordneten Strukturen – wird auch als kommunikativer Bruch beschrieben: *„Also da sind die Sozialpädagogen, dann ist eine große Lücke und dann ist das große System. ... da fehlt mir die Transparenz, das Gespräch miteinander, auch das Gehört werden als Sozialpädagoge.“* Kinderschutzrelevant ist dieser Bruch dort, wo durch die fehlende Durchlässigkeit der unterschiedlichen Ebenen auch Informationen über Missstände nicht weitergegeben werden.

Wenn in Gesprächen mit Mitarbeiter*innen wiederholt das Fehlen einer fachlichen Steuerung auf Leitungsebene angesprochen wird, ist das in Verbindung mit dem weitgehenden Fehlen eines Qualitätsmanagements zu sehen (siehe Kapitel 8.1). Auch Leitungspersonen benötigen fachlichen Austausch, entsprechende Reflexionsformate und Korrektive. Auch hier muss geklärt werden, wie eine fachliche und kinderschutzbezogene Verantwortung übernommen, wie transparente Kommunikation und die Beteiligung von Mitarbeitenden und Heranwachsenden gelebt werden können und wie entsprechende Entscheidungsprozesse zu gestalten sind. Zugleich wird deutlich, dass die Möglichkeiten einer unmittelbaren fachlichen Steuerung auf Kinderdorfleitungsebene begrenzt sind. Nach Ansicht mancher Gesprächspartner*innen laufen in dieser Funktion zu viele inhaltliche und budgetäre Themen zusammen: *„Wenn ich [die Kinderdorfleitung] anschau in dem, was *sie zu tun hat, auch davor zu tun hatte, kann *sie gar nicht mehr den Blick auf den Einzelnen haben.“* Nach manchen Berichten ist auch die Leitungsspanne für unterschiedliche Betreuungsangebote für Pädagogische Leitungen zu groß. Sie sind häufig für mehrere Einrichtungen – teils örtlich verstreut – zuständig. Dadurch wird es strukturell erschwert, tiefergehende Einblicke in den sozialpädagogischen Alltag zu erhalten, mit Mitarbeiter*innen in den fachlichen Austausch zu treten und Orientierung zu bieten.

Festzuhalten bleibt, dass regelmäßige Reflexions- und Austauschformate ein zentrales Instrument der Qualitätssicherung und eine der wesentlichen Voraussetzungen für professionelle Arbeit in stationären Erziehungshilfen sind. Sie müssen verbindlich und kontinuierlich auch für Leitungspersonen zur Verfügung stehen. Fallbesprechungen, Supervisionen, kollegiale Beratungen oder strukturierte Nachbesprechungen sind wesentliche Instrumente, in denen fachliche Einschätzungen im reflektierenden Austausch im Team und gemeinsam mit der Leitung gefestigt oder korrigiert werden können. Wichtig ist, dass auch fachliche Unsicherheiten, Überforderungen, Teamdynamiken und Machtverhältnisse besprochen werden können, um eine Kultur des Schweigens und der Anpassung zu unterbrechen. Berichtet wird vereinzelt von der Sorge, dass Inhalte aus der Supervision an die Leitung weitergetragen werden, was manche davon abhalte, den Gesprächsraum entsprechend zu nutzen. Zudem wird mehrfach geäußert, dass Supervisionen nicht ohne Leitungspersonen in Anspruch genommen werden können, was teils mit deren überschießendem Kontrollbedürfnis in Verbindung gebracht wird. Wiederkehrend wird von der Sorge berichtet, dass an (Einzel-

)Supervisionen gespart werde, womit man faktisch an Qualität einbüße. Kritisiert wird auch die fehlende Kontrolle der Eignung und Arbeitsweise von Supervisor*innen, die nicht immer zwischen Fall- und Teamsupervision unterschieden, was mancherorts durch die Anwesenheit von Leitungspersonen besonders schwierig sei.

Auch wenn die zentrale Rolle von Supervision von vielen Mitarbeiter*innen nicht in Abrede gestellt wird, erfahren sie manche als Kompensation mangelnder (An-)Leitung und fehlender Unterstützung. Bei eskalativen Situationen in der Betreuung werde etwa vermittelt, so ein*e Mitarbeiter*in, man müsse die damit verbundenen Belastungen und Unsicherheiten weitgehend selbst bewältigen: *„Du musst schauen, dass du dein Mindset änderst ... am besten gehst du einfach in Einzelsupervision...“*. Wiederkehrend erwähnen Mitarbeiter*innen, man fühle sich in der Überforderung allein gelassen. Häufig werden dabei Situationen erwähnt, in denen sich Kinder und Jugendliche gegenüber anderen Heranwachsenden oder Betreuungspersonen übergriffig verhalten und die Leitung nicht ausreichende oder gar keine Maßnahmen setzt, Überforderungen nicht ernst nimmt, Vorfälle bagatellisiert oder in die alleinige Verantwortung der Mitarbeitenden schiebt. Berichtet wird, es fehle an einer strukturierten Nachbesprechung und Aufarbeitung von Gewaltvorfällen. Ein Gewaltschutzkonzept muss demnach nicht nur Kinder und Jugendliche vor Grenzverletzungen und Gewalt von Mitarbeitenden schützen, sondern auch eine fachliche Orientierung in jenen Fällen bieten, in denen es unter Kindern und Jugendlichen zu Gewalthandlungen kommt oder Mitarbeitende davon betroffen sind. Gerade in diesen Fällen werden die Folgen eines Auseinanderfallens von Entscheidungsmacht und Verantwortung besonders deutlich. Damit ist gemeint, dass Betreuer*innen im Alltag die Konsequenzen und die Verantwortung von Entscheidungen tragen müssen, die sie teils wenig beeinflussen können. Bei manchen entsteht der Eindruck, der Gewalt hilflos ausgeliefert und dazu angehalten zu sein, sie zu ertragen. Insbesondere Sozialpädagog*innen mit wenig Berufserfahrung fühlen sich überfordert, wenn sie über Nacht allein zuständig sind, keine Leitungsperson erreichbar ist und es auch kein anderes Notfall-Backup gibt.

Berichtet wird, dass sich die Unsicherheit in der sozialpädagogischen Betreuung durch die Krisendynamik seit Herbst 2025 verstärkt hat. Manche sehen sich nicht nur in der Öffentlichkeit pauschal unter Verdacht gestellt, sondern auch intern. Geschildert werden gestiegene Dokumentationsanforderungen und eine verstärkte Kontrolle: *„Die Mitarbeiter haben das Gefühl, sie werden kontrolliert, nicht eingebunden, sondern von oben herab eingeschränkt.“* Das habe nicht zu mehr Handlungssicherheit geführt, sondern die Unsicherheit im Betreuungsalltag verstärkt: *„Aktuell überlegt man sich drei Mal, ob man ein Kind berühren oder angreifen darf, weil man Angst vor Konsequenzen hat.“* Die Arbeit sei dadurch insgesamt schwieriger geworfen. Erwähnt wird der Eindruck, *„als dürfte jetzt jeder mit uns einfach alles machen.“* Wie gewaltfreie und kinderschutzkonforme Sozialpädagogik im Alltag umsetzbar ist, die Gewalt ausübende Kinder und Jugendliche weder sich selbst überlässt noch das von ihnen ausgehende

Risiko für andere ignoriert, bleibt eine der größten Herausforderungen in diesem Berufsfeld.

Festzuhalten ist, dass eine fachliche Steuerung und vermehrte Kontrolle jedenfalls dort angemessen ist, wo sie auf konkrete Risiken und Vorfälle reagiert. Kritisch ist sie dann, wenn sie dauerhaft und pauschal erfolgt, weil sie etwa von der Sorge getrieben ist, dass Fehler öffentlich skandalisiert werden (vgl Kapitel 6.1.3). Es zeigt sich gerade in Verbindung mit den Missständen in Imst und Moosburg wie auch der Krise seit Herbst 2025 ein erhöhter Bedarf an einem geschützten Reflexionsraum, in dem Unsicherheiten mit Grenzziehung in der sozialpädagogischen Beziehungsgestaltung aufgegriffen werden. Ziel kann nicht sein, dass Nähe pauschal vermieden und durchgehend misstrauisch von oben herab kontrolliert wird. Vielmehr benötigt es einen reflexiven Austausch und das gemeinsame Erarbeiten nachvollziehbarer kindzentrierter Leitlinien und Praktiken für die Gestaltung von Nähe und Distanz unter entwicklungsangemessener Beteiligung von Kindern und Jugendlichen. Das stärkt die Selbstbestimmung Heranwachsender, gibt Mitarbeiter*innen mehr Handlungssicherheit und hilft damit, Grenzverletzungen und Machtmissbrauch vorzubeugen.

8.3.3. Governance

Die historisch gewachsenen Governance-Strukturen haben sich über die Jahrzehnte hinweg professionalisiert. Sie führten damit schrittweise weg von familiär-patriarchalen und stark personalisierten Steuerungsstrukturen. Dass sich persönliche Verbundenheit und Loyalität dennoch weiterhin in den höchsten Führungs- und Aufsichtsgremien fortgeschrieben wird, wird von einem Gesprächspartner etwa als „*Führung durch Beziehung*“ charakterisiert. Zugehörigkeit und persönliche Verbindungen zu SOS-Kinderdorf konnten - auch ohne entsprechende Qualifikation - für die Besetzung und Weitergabe von Funktionen wichtig sein. Einerseits war damit für eine gewisse Kontinuität gesorgt, die andererseits nach Ansicht eines Gesprächspartners auch zu einer „Beharrlichkeit“ führte und Neuausrichtungen in der Organisation erschwerte. Das Zugehörigkeitsgefühl zur „großen SOS-Kinderdorf-Familie“, wie es (nicht nur) von ehemaligen Bewohner*innen beschrieben wird, weist Ähnlichkeiten zu einem Verwandtschaftsverhältnis auf, das zu Inkompatibilität und Interessenkonflikten führen kann. Persönliche Nähe- und Vertrauensverhältnisse bzw ein auf „blindem Vertrauen“ basierender Führungsstil können bewirken, dass, wie etwa im Spenderfall sichtbar wurde, Verantwortung nicht aktiv wahrgenommen wird und man sich auf die Integrität oder Erfahrung anerkannter und geschätzter Personen verlässt. Zudem ist damit erschwert, berechtigte Kritik zu äußern oder notwendige Kontrollmaßnahmen sowie Einschränkungen der Bestimmungsmacht durchzusetzen. Genau darin zeigt sich eine personalisierte Machtkonzentration, die (informell) durch persönliche Loyalitäten,

Abhängigkeiten und Netzwerke geprägt sein kann und damit die Wahrnehmung, Offenlegung und Bearbeitung von Missständen strukturell erschwert. Die Sichtweise von SOS-Care-Leaver*innen in einem Fachbeirat einzubinden, scheint äußerst sinnvoll.

Auch das hohe Ansehen von SOS-Kinderdorf als moralische Instanz prägt den Umgang mit Missständen. Sichtbar wurden wiederholt starke Hemmungen, den guten Ruf der Organisation, der lange Zeit durch personalisierte Machttträger repräsentiert wurde, zu gefährden. Die moralische Überhöhung der Organisation wurde nicht zuletzt durch die spendengetriebene Wohltätigkeitserzählung von der „*Rettung des Waisenkindes*“ lange Zeit vorangetrieben und gefestigt. Das hohe Ansehen erschwert jedenfalls die Akzeptanz von Fehlern, weil es eine Ent-Identifikation verlangt. Wenn die Zugehörigkeit zu einer Institution, die über Jahre gewachsen ist, auch ein Bestandteil der eigenen Identität geworden ist, dann führt der Bruch durch das Bekanntwerden schockierender Missstände auch zu einer schmerzhaften Infragestellung des eigenen biografischen Selbstverständnisses.

Eine gänzlich anders gelagerte Governance-Konstellation besteht darin, dass in den höchsten Führungs- und Aufsichtsgremien unterschiedliche Zugänge und Vorstellungen dazu bestehen, welche strategischen Ziele angestrebt werden und welche Reformschritte dafür notwendig sind. Ist nicht klar geregelt, in welchem Verhältnis operative Entscheidungsmacht und Kontrollfunktion steht, kann die Weiterentwicklung der Organisation insgesamt gehemmt werden oder ein lähmender Machtkampf entstehen. Auch in dieser Konstellation benötigt es eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung, um divergierende Ausrichtungen mit Blick auf ein für alle geltendes Leitbild in einer konstruktiven Weise zu überbrücken oder in einem Aushandlungsprozess sogar nutzbar zu machen.

Damit wesentliche strategische Entscheidungen im konstruktiven Diskurs und im Dialog entstehen können, müssen Funktionen und Verantwortungsbereiche den Organen klar zugeordnet sein, wie es beispielsweise der Österreichische NPO-Governance-Kodex⁹⁶ empfiehlt. Wenn „blindes Vertrauen“ zu Kontrollverzicht führt, hindert es wirkungsvolle Governance in ähnlicher Weise wie ein Auseinanderfallen von strategischer Ausrichtung und jeweiligem Rollenverständnis der Organe. Demgegenüber benötigt es ein von funktionaler Distanz getragenes Vertrauensverhältnis zwischen Mitgliederversammlung, Aufsichtsrat, Geschäftsführung und Leitungsgremium. Insofern ist wichtig, auch das Verhältnis zwischen Geschäftsführung, Aufsichtsrat und Mitgliederversammlung klar zu regeln. Notwendig ist das gegenseitige Vertrauen, dasselbe Ziel zu verfolgen. Gerade in Krisenzeiten, die nach raschen Reformschritten verlangen, muss geklärt sein, welche Durchgriffsrechte auf welchen Ebenen gelten und wer wofür Verantwortung trägt. Die konkrete Gestaltung von strategischer Steuerung und operativer Geschäftsführung richtet sich nach der jeweiligen Rechtsform (derzeit als Verein geführt) und den

⁹⁶ Grünhaus ua, *Österreichischer NPO-Governance-Kodex*.

begleitenden Verträgen (insbesondere Statuten und Geschäftsordnung), sowie nach der Größe und weiteren Ausrichtung der Organisation(seinheiten) und ihrer Angebote.

Am 19. März 2026 wurden die Mitarbeiter*innen zeitgleich über die Kündigung der Geschäftsführerin Annemarie Schlack sowie über die neuen Strukturen innerhalb der Organisation informiert. Bereits nach Ausscheiden von Nora Deinhammer als Geschäftsführer*in wurde die Geschäftsführung von drei auf zwei Personen verkleinert. Das aktuelle Organigramm wurde Ende April 2026 bekannt gemacht. Es bildet die bereits im März kommunizierten neuen Strukturen ab. Der Tätigkeitsbereich der*des CPO soll die operative Gesamtverantwortung für den Bereich „Standorte & Angebote“ umfassen, und damit die bundesweite stationäre Betreuung an den Standorten. Es werden wieder drei Regionen (mit jeweils einer Regionalleitung) gebildet. Der zweite große Zuständigkeitsbereich ist „Programm & Wirkung“ und umfasst „Innovation, Wirkung & Analyse, Aus- und Weiterbildung, fachliche Standards, Internationale Programme, Forschung & Entwicklung“ sowie „Kinderschutz sichernd“. Beiden Bereichen ist jeweils eine Geschäftsleitung zugewiesen. Der Bereich Qualitätsmanagement liegt laut Organigramm hingegen im Verantwortungsbereich von CEO Carolin Porcham. Dort sind beispielsweise Audits, Governance, Compliance, Aufarbeitung/Opferschutz, Whistleblowing und Kinderschutz angesiedelt. Abgesehen vom Kinderschutz, überschneiden sich die Zuständigkeiten der beiden Geschäftsführer*innen nicht. Eine erweiterte Geschäftsleitung ist als weiteres Leitungsgremium vorgesehen. Es setzt sich aus den Geschäftsleitungen der Bereiche Human Resources, Marketing, Programm & Wirkung sowie Standorte & Angebote und den beiden Geschäftsführer*innen zusammen.

Wichtig ist, klar zu definieren, welche Entscheidungen nach welchem Entscheidungsfindungsprozess auf der jeweiligen Ebene getroffen werden. Es fällt auf, dass die Bereichsleitung Qualitätsmanagement nicht in der erweiterten Geschäftsleitung vertreten ist. Ein Austausch auf Augenhöhe zwischen der Geschäftsleitung „Programm & Wirkung“ und der Geschäftsleitung „Standorte & Angebote“ ist laut Organigramm vorgesehen; eine gute Voraussetzung für abgestimmtes Vorgehen. Festgelegt werden muss, wie wichtige Anliegen aus anderen Bereichen an die erweiterte Geschäftsleitung herangetragen werden können. Der Kinderschutz ist einerseits als Kinderschutz „sichernd“ im Aufgabengebiet des Qualitätsmanagements (Zuständigkeit: CEO Porcham), andererseits als Kinderschutz „entwickelnd“ im Bereich „Programm & Wirkung“ und Kinderschutz „operativ“ im Bereich Standorte und Angebote (beides Zuständigkeit CPO) verankert. Wie das ineinandergreifen soll und ob auch bereits bestehende regionale Kinderschutzbeauftragte oder Qualitätsmanager*innen eingebunden werden, scheint offen. Vorgesehen scheint zu sein, ein Executive Office als zentrale Organisationseinheit für die gesamte Geschäftsführung und den Aufsichtsrat einzurichten. Dies kann rasche und gut koordinierte Abläufe fördern. Die

multidisziplinäre Zusammensetzung des Aufsichtsrates macht jedenfalls die ergänzende Zusammenschau verschiedener fachlicher Blickwinkel möglich.

Abzuwarten bleibt, wie dieses Organigramm umgesetzt wird und inwieweit bestehende Konzepte sowie die umfassende Expertise und die Erfahrungen der Mitarbeiter*innen – auch an den Standorten – eingebunden werden. Wesentlich ist ein koordinierter und reibungsloser (Informations-)Austausch und die Kooperation zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten. Entscheidend wird auch die Besetzung der zweiten Geschäftsführungsposition sein. Ihr kommt eine zentrale Rolle zu, um die Organisation fachlich und reformorientiert weiterzuentwickeln. Wichtiger als das Erfordernis einer eng gefassten Grundqualifikation sind in jedem Fall ein grundlegendes Verständnis für die sozialpädagogische Arbeit in der stationären Erziehungshilfe und Erfahrungen im Sozialmanagement. Zudem ist insbesondere eine qualitative Leitungskompetenz notwendig, die beziehungs- und beteiligungsorientiert ausgerichtet ist. Die fachliche Kompetenz der Regionen sollte zusammengeführt und Mitgestaltung auf allen Ebenen gefördert werden.

Die Ausübung von Leitungs- und Aufsichts(rats)funktionen sollte regelmäßig evaluiert werden. Darüber hinaus sind etwa Einschränkungen in der Funktionsdauer und Rotationsprinzipien bei Kontroll- und Aufsichtsverantwortung, Reflexionsräume, Entscheidungen im 4-Augen-Prinzip oder in kollegialer Form in Gremien Instrumente zur Begrenzung von Macht. Auch die Installierung eines Fachbeirats, an den Entscheidungen rückgebunden werden können, ist zu empfehlen. Notwendig ist in jedem Fall eine Führungsstruktur, die Wertorientierung und Beteiligung mit der notwendigen Klarheit für Entscheidungen, Verantwortung und Kontrolle auf den unterschiedlichen Ebenen verbindet. In der sinnvollen Balance dieser beiden Ebenen können bisherige Initiativen zur Organisationsentwicklung effektiv vertieft und institutionalisiert werden.

8.4. Zwischen Wirtschaftlicher Steuerung und sozialpädagogischer Verantwortung

SOS-Kinderdorf Österreich bewegt sich wie andere Trägerorganisationen der Kinder- und Jugendhilfe in einem Spannungsverhältnis von begrenzten finanziellen Ressourcen und sozialpädagogischer Ausrichtung. Wirtschaftlichkeit und sozialpädagogischer Auftrag stehen in einem Interessenkonflikt, wenn finanzielle Erfordernisse fachliche Anforderungen überlagern. Denn die Frage danach, was Kinder und Jugendliche benötigen und jener, wie finanzielle Mittel effizient einsetzbar sind, unterscheidet sich grundlegend. Unter dem Stichwort „Ökonomisierung“ wird dieses Spannungsverhältnis auf fachwissenschaftlicher und berufspolitischer Ebene breit diskutiert und mit einer schrittweisen Veränderung der Steuerungslogik stationärer Erziehungshilfen in Verbindung gebracht: Wirtschaftliche Aspekte gewinnen an Bedeutung und die sozialpädagogische Arbeit wird zunehmend an betriebswirtschaftlichen Kriterien sowie einem wirkungsorientierten und messbaren „Output“ ausgerichtet.⁹⁷ Die größte Herausforderung besteht dort, wo sich dieses Spannungsverhältnis in besonderer Weise zeigt: nämlich in der Frage, was als Qualität überhaupt aufgefasst wird, woran sich etwa der „Erfolg“ einer Maßnahme oder eines Angebots, ihre „Wirksamkeit“ oder „Nutzen“ zeigen und wie sie messbar gemacht werden können. Und nicht zuletzt knüpft daran die Frage, wer an dieser Festlegung von Erfolg oder Nutzen beteiligt wird, bei der auch Adressat*innen nicht vergessen werden sollen. Wichtig ist festzuhalten, dass wirtschaftliche Kriterien fachliche Erfordernisse nicht überlagern dürfen, auch wenn Einsparungsnotwendigkeiten bestehen. Denn das Spannungsverhältnis von (wirtschaftlichen) Rahmenbedingungen und sozialpädagogischem Auftrag lässt sich auch bei SOS-Kinderdorf nicht einseitig auflösen.

8.4.1. Aufnahmen, Wechsel und Beendigung von Betreuungen

Aufnahmeprozesse

Es zeigt sich, dass Entscheidungen über die Aufnahme von Kindern und Jugendlichen in Betreuungsangeboten teils durch einen starken Finanzierungs- und Auslastungsdruck geprägt sind. Berichtet wird, die behördliche Sozialarbeit stehe unter großem Druck, Versorgungsangebote zu vermitteln. Das wirke sich auf die Einrichtungen aus, die ihrerseits freie Plätze rasch belegen sollen: *„Ihr habt einen Platz frei, ihr nehmt bitte das*

⁹⁷ Exemplarisch: Josef Bakic/Marc Diebäcker/Elisabeth Hammer, *Wiener Erklärung zur Ökonomisierung und Fachlichkeit in der Sozialen Arbeit*, 04.07.2007, https://www.armutskonferenz.at/media/bakic_ua_oekonomisierung_soziale_arbeit-2007.pdf [zuletzt aufgerufen am 23.06.2026]; für den Bereich der stationären Erziehungshilfen etwa: Andreas Polutta, *Wirkungsorientierte Transformation der Jugendhilfe: Ein neuer Modus der Professionalisierung Sozialer Arbeit?*, 2014; Klaus Esser, *Die retropektive Bewertung der stationären Erziehungshilfe durch ehemalige Kinder und Jugendliche. Ein Beitrag zur Qualitätsentwicklung und Wirkungsorientierung*, 2010.

Kind.“ WG-Plätze seien insgesamt „Mangelware“ und häufig entscheiden damit weniger fachliche Erwägungen und individueller Unterstützungsbedarf über das passende Betreuungsangebot, sondern die bloße Verfügbarkeit freier Plätze. Inwiefern der Aufnahmeprozess damit als „individuelle Passung“ gestaltet wird und beteiligungsorientiert verläuft, wie die FICE-Qualitätsstandards festhalten, ist damit fraglich.⁹⁸ In manchen Teams wird von einer bedürfnisorientierten Abstimmung mit breiter Involvierung und einem behutsamen Aufnahmeprozess berichtet. In anderen wird kritisiert, dass die Erstgespräche mit Kindern und Jugendlichen von der Pädagogischen Leitung geführt und das Team in die Aufnahmeentscheidung unzureichend eingebunden wird, wodurch auch Gruppenkonstellationen zu wenig mitbedacht seien. Auch eine ehemals in einer Wohngruppe betreute Person erwähnt, in Aufnahmeentscheidungen weder eingebunden noch über die Aufnahme neuer Kinder und Jugendlichen ausreichend informiert worden zu sein. Inwiefern das Herkunftssystem in den Aufnahmeprozess involviert wird, ist nicht bekannt. Die vorbereitende Elternarbeit im Zusammenhang mit einer stationären Unterbringung scheint sich im Zusammenspiel zwischen zuweisender Kinder- und Jugendhilfe-Stelle und dem SOS-Kinderdorf-Standort stark zu unterscheiden und reicht von „nicht vorhanden“ bis zu mehreren Gesprächen und einer genauen Besuchsplanung.

Betreuungswechsel und -beendigung

Die Gründe für einen Betreuungswechsel sind vielfältig. Ein Wechsel in ein anderes Betreuungssetting kann etwa dann erfolgen, wenn Einrichtungen aufgrund von Finanzierungsdruck und Einsparungen geschlossen oder mit anderen Angeboten zusammengelegt werden. Wie in Kapitel 7 erwähnt, kann auch eine hohe Personalfuktuation und fehlendes Personal bedeuten, dass Kinder und Jugendliche (temporär) in einer anderen Einrichtung betreut werden. Zudem kann sich auch der Unterstützungsbedarf von Kindern und Jugendlichen verändern, so dass ein spezialisiertes Betreuungssetting notwendig ist. Berichtet wird zwar von der Möglichkeit einer „Additivleistung“, in der erhöhter Betreuungsbedarf etwa über zusätzlich finanziertes Personal befristet abgedeckt werden soll. Kritisiert wird jedoch, dass damit eine längerfristige Planbarkeit eingeschränkt und keine nachhaltige und tragfähige Betreuung zu gewährleisten ist. Zudem bestehe ein Mangel an therapeutischer oder sozialpsychiatrischer Versorgung. Das könne dazu führen, dass Kinder und Jugendliche mit erhöhtem Unterstützungsbedarf in Settings (temporär) verbleiben müssen, die fachlich oder strukturell nicht ausreichend dafür geeignet sind. Ein Umstand, der insgesamt die Betreuungsqualität in sozialpädagogischen Settings schwächen kann. Denn das Sonderkontingent werde aufgrund eines prekären Anstellungsverhältnisses⁹⁹

⁹⁸ FICE, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*, S. 61-62.

⁹⁹ Eine zeitliche Befristung des Angebots kann mit einer zeitlichen Befristung des Anstellungsverhältnisses einhergehen.

und des geringen Stundenausmaßes häufig von Personen mit geringer Berufserfahrung und fehlender Spezialisierung übernommen. Je nach Bundesland bestehen unterschiedliche Regelungen, nach denen Personen ohne abgeschlossene Ausbildung beschäftigt werden können. Kurzfristige Beschäftigungsverhältnisse begünstigen zudem Personalwechsel und erschweren die Beziehungskontinuität sowie die Einbindung und Zusammenarbeit in Teams.

Berichtet wird vereinzelt auch über Uneinigkeit mit dem Kostenträger wegen der Fortführung der Betreuung. In einem Fall seien etwa bei einem Jugendlichen aufgrund eines hohen psychosozialen und psychiatrischen Unterstützungsbedarfs spezialisierte Anforderungen an die Betreuung erkennbar geworden, die im bestehenden Angebot nicht ausreichend abzudecken waren. Die fallführende Sozialarbeiter*in habe dies anders eingeschätzt und darauf bestanden, die Betreuung (im gegenwärtigen Angebot) fortzuführen. Wie in letzter Konsequenz entschieden wurde, ist nicht bekannt. Maßstab sollte aber in jedem Fall sein, ob der Unterstützungsbedarf angemessen abgedeckt werden kann.

Ein Wechsel in andere Betreuungssettings kann auch dann erfolgen, wenn Kinder und Jugendliche (wiederholt) Gewalt gegen sich selbst oder andere ausüben und die Sicherheit anderer Heranwachsender oder von Mitarbeiter*innen nicht (mehr) ausreichend gewährleistet werden kann. Manche Betreuer*innen schildern Vorfälle, bei denen man zu lange zugewartet habe, bis entsprechende Schutzmaßnahmen gesetzt wurden oder der Wechsel in ein anderes Betreuungssetting erfolgt ist. Andere berichten, dass Betreuungsverhältnisse teils zu rasch und ohne ausreichende Vorbereitung aufgelöst werden. Dadurch sei zu befürchten, dass Kinder und Jugendliche die Trennung „als einseitigen, gewaltsamen Beziehungsabbruch – als ‚Rauschmiss‘“ erfahren. Geschildert wird, Kinder und Jugendliche hätten sich nicht adäquat verabschieden können, teils sei es ihnen auch nicht ermöglicht worden, ihre persönlichen Dinge selbstständig zu packen. In Berichten wird deutlich, dass dadurch auch die in der Betreuung verbleibenden Kinder und Jugendlichen verunsichert werden können. Sie sorgen sich, auch sie könnten ihren Lebens- und Wohnort sowie zentrale Bezugspersonen verlieren, wenn sie sich „aufführen“. Manche würden mit Zurückhaltung reagieren, um nicht (erneut) „verlegt“ zu werden.

In jedem Fall benötigt es auch nach Eskalationen und akuten Gefährdungen eine strukturierte und transparente Begleitung der Kinder und Jugendlichen in eine andere Betreuung. Die Gründe und der Ablauf müssen auch gegenüber den Kindern und Jugendlichen altersgerecht und nachvollziehbar vermittelt werden, die in der Betreuung verbleiben. Eine respektvolle und angemessene Verabschiedung relativiert kein geschehenes Unrecht. Sie macht es aber möglich, die Betreuung in einem klaren und würdevollen Rahmen abzuschließen und den Übergang in ein neues Setting besser zu bewältigen.

Leaving Care – Transition in die Selbständigkeit

Die stationäre Betreuung in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe ist für junge Menschen zeitlich begrenzt und endet grundsätzlich mit der Volljährigkeit. Eine Verlängerung darüber hinaus ist der Ausnahmefall und kann in den meisten Bundesländern bis zur Vollendung des 21. Lebensjahres gewährt werden, wobei die Bewilligungspraxis sowohl innerhalb der einzelnen Bundesländer als auch zwischen ihnen erheblich variiert (vgl. Kapitel 9.2). „Care-Leaving“ bezeichnet jedoch mehr als das formale Verlassen der Einrichtung, sondern umfasst auch entsprechende Übergangsprozesse und biografische Erfahrungen, die damit verbunden sind. Der Begriff „Care Leaver*innen“ markiert die jungen Menschen sprachlich als aktiv Handelnde, die das Hilfesystem verlassen, verdeckt allerdings die strukturelle Fremdbestimmtheit des Übergangs. Nicht die jungen Menschen verlassen die Betreuung, sondern die Betreuung verlässt sie. Zahlreiche retrospektive Erinnerungen verdeutlichen, dass das Ende der Betreuung mit Volljährigkeit häufig als brutaler Bruch erfahren wird, durch den man von einem Tag auf den anderen komplett auf sich allein gestellt ist. Vielfach fehlen notwendige Ansprech- und Unterstützungsstrukturen, teilweise besteht zur Kinderdorfmutter weiterhin enger Kontakt.

Ob und wie bei Übergangsprozessen in die Selbstständigkeit begleitet wird, wirkt sich unterschiedlich aus. Negative Erfahrungen können davon abhalten, zum früheren Betreuungsort zurückzukehren. Zugleich wird ein struktureller Unterschied in den Betreuungsformaten erkennbar: Care-Leaver*innen, die in einer Kinderdorffamilie aufgewachsen sind, verlassen häufig ein über Jahre hinweg gewachsenes, familienähnliches Bezugssystem. In WG-Settings erschweren die Rahmenbedingungen eine langfristige Begleitung über den formalen Betreuungsrahmen hinaus. Mit dem Ende der Betreuung endet häufig auch der sozialpädagogische Auftrag. Auch wenn vereinzelt berichtet wird, man stehe als Bezugsbetreuer*in nach Auszug eine Zeit lang weiterhin als Ansprechperson zur Verfügung, wird dies von anderen ambivalent eingeschätzt oder als „fehlende Abgrenzung“ abgelehnt. Zudem können eine hohe Personalfuktuation oder die ohnehin hohen Anforderungen im Betreuungsalltag die Begleitung von Übergangsprozessen strukturell erschweren. Insofern sind die vereinzelt Schilderungen, dass ehemals betreute Kinder und Jugendliche weiterhin in die Wohngruppe zu Besuch kommen, weniger als Teil einer strukturierten und bewussten Übergangsgestaltung zu sehen, sondern eher als Folge persönlichen Engagements einzelner Mitarbeitender oder einer entsprechenden Teamkultur.

In SOS-Kinderdorf Österreich wurden bundesweit „Care Leaver Anlaufstellen“ eingerichtet. Sie unterscheiden sich in der konkreten Ausgestaltung und in Bezug auf die Personalressourcen erheblich. Berichtet wird, dass sich ehemals betreute Personen häufig nicht an die formal zuständige Anlaufstelle wenden, sondern an frühere Betreuungspersonen. Zudem zeigt sich, dass das Angebot der Anlaufstellen manchen

Mitarbeiter*innen gar nicht bekannt ist und damit auch Jugendliche nicht darauf hingewiesen werden. Ein verpflichtender Erstkontakt zwischen Jugendlichen bzw jungen Erwachsenen vor dem Ende der Betreuung und der jeweiligen „Care Leaver Anlaufstelle“ wird an vielen Standorten kaum umgesetzt. Insofern bestehen erhebliche Unterschiede, ob Care Leaver*innen dieses Angebot nutzen oder überhaupt kennen. Für eine tragfähige Care-Leaving Unterstützung benötigt es in jedem Fall eine verbindliche und mit ausreichend Ressourcen abgesicherte Stelle, in der auch Zeit für den notwendigen Vertrauensaufbau weit vor Beendigung der stationären Betreuung bleibt, um Übergangsprozesse in die Selbstständigkeit angemessen begleiten zu können.

8.4.2. Personalsituation und Arbeitsbedingungen

Vorausgeschickt werden muss, dass Mitarbeiter*innen zwar wiederkehrend zentrale und belastende Herausforderungen in ihrem Arbeitsalltag benennen, zugleich wird häufig betont, sehr gerne im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und bei SOS-Kinderdorf zu arbeiten. Das große Engagement und eine professionelle und zugewandte Haltung war auch während der Standortbesuche vielfach erkennbar. Die Kinder- und Jugendhilfe ist insgesamt durch eine angespannte Personalsituation gekennzeichnet. So stellt auch der Rechnungshof in seinem Bericht zur Kinder- und Jugendhilfe im Burgenland und in der Steiermark ausdrücklich einen „*Fachkräftemangel im Sozialbereich*“ fest.¹⁰⁰ Dieser Mangel treffe auf steigende Anforderungen an das Personal und die Betreuung aufgrund quantitativ und qualitativ „*gestiegener Bedarfe*“.¹⁰¹ Nicht zuletzt können unbesetzte Stellen und eine hohe Fluktuation auch die Fachaufsicht beeinträchtigen. Auch im Bericht der Volksanwaltschaft aus 2025 ist erwähnt, dass es nur in knapp einem Drittel der besuchten Einrichtungen im vorangegangenen Jahr *keinen* Wechsel der Bezugsbetreuungspersonen gab, „*in 22% der Einrichtungen waren es sogar drei oder mehr Wechsel.*“¹⁰² Das zeigt die strukturellen Herausforderungen, mit denen die Kinder- und Jugendhilfe insgesamt zu kämpfen hat.

Wenig überraschend zeigen sich entsprechende Befunde auch in vielen Schilderungen von betreuten Heranwachsenden und Mitarbeiter*innen. Vielfach werden eine hohe Personalfuktuation, gestiegene Anforderungen in der Betreuung und anhaltende Überforderung erwähnt. Manche davon werden mit mangelhafter Anleitung und Begleitung – teils aufgrund fehlender Ressourcen – durch Leitungspersonen in Verbindung gebracht. Darüber hinaus wird von (vermeidbaren) Belastungssituationen

¹⁰⁰ Rechnungshof, *Kinder- und Jugendhilfe im Burgenland und in der Steiermark. Bericht des Rechnungshofes*, Bund 2025/29, Burgenland 2025/5, Steiermark 2025/8, Wien, 2025, S. 10, https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/2025_29_B_5_Stmk_8_Kinder_und_Jugendhilfe.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹⁰¹ Rechnungshof, *Kinder- und Jugendhilfe im Burgenland und in der Steiermark*, S. 108.

¹⁰² Volksanwaltschaft, *BERICHT 2025 an den Nationalrat und an den Bundesrat.*, S. 98.

berichtet, die dadurch entstehen, dass fachliche Einwände unberücksichtigt bleiben, so wenn es etwa um eine neue Aufnahme in die Betreuung geht. Berichtet wird von Herausforderungen in der Bewältigung von Krisen- und Notfallsituationen in allein zu sehenden Nacht- oder Wochenenddiensten. Während manche Mitarbeiter*innen für den Akutfall Ansprechpersonen in benachbarten Einrichtungen benennen, erwähnen andere, im Bedarfsfall Kolleg*innen in ihrer dienstfreien Zeit zu kontaktieren. Viele Mitarbeiter*innen wünschen sich Journaldienste oder Ansprechpersonen, die (ohne schlechtes Gewissen) auch in der Nacht oder am Wochenende kontaktiert werden können. An manchen Standorten wurde erwähnt, ein entsprechendes Angebot sei in Planung.

Eine hohe Personalfuktuation und wiederkehrende Personalengpässe erschweren nicht nur die Arbeit für das verbleibende Personal, sondern sind auch für die Kinder und Jugendlichen eine hohe Belastung. Der Wegfall zentraler Bezugspersonen wird vielfach als (erneuter) schmerzhafter Beziehungsabbruch erlebt, der auch den neuerlichen Aufbau verlässlicher Beziehungen erschweren kann. Ein Bezugsbetreuungssystem führt sich ad absurdum, wenn die Bezugsbetreuung im Betreuungsverlauf mehrmals wechselt. Mitarbeiter*innen berichten, Heranwachsenden könne es dadurch zunehmend schwerfallen, Vertrauen zu entwickeln und sich auf neue Bezugspersonen einzulassen. Besonders kritisch sind jene Situationen zu bewerten, in denen gleichzeitig oder rasch aufeinanderfolgend mehrere Betreuer*innen ausscheiden. So mussten aufgrund des Nachbesetzungsdrucks rasch und ohne ausreichendes Onboarding neue Mitarbeiter*innen angestellt werden. Dabei sei auf Wünsche und Einwände des Teams nicht ausreichend Rücksicht genommen worden, oder es seien Rücksprachen zur Gänze unterblieben.

Personalengpässe können auch aufgrund temporärer Dienstfreistellungen oder Versetzungen entstehen. In einem Fall führte die Intervention von Mitarbeiter*innen zur Freistellung einer Betreuungsperson. Die daraus entstandene personelle Lücke musste zu einem erheblichen Teil von den meldenden Personen selbst aufgefangen werden. Die Folgen einer notwendigen Intervention können damit auf jene Personen zurückfallen, die auf den Missstand hingewiesen haben. Das kann die Bereitschaft beeinträchtigen, fachliche Bedenken und kinderschutzrelevante Beobachtungen offen anzusprechen. Berichtet werden auch (temporäre) Dienstfreistellungen oder Kündigungen von Kolleg*innen, in denen über die dahinterliegenden Gründe mit Verweis auf Datenschutz keine näheren Informationen zur Einordnung weitergegeben werden. Das führt nicht nur bei vielen Mitarbeiter*innen zu erheblicher Unsicherheit, sondern auch bei Kindern und Jugendlichen, wenn der Weggang teils zentraler Bezugspersonen nicht erklärt wird.

8.4.3. Budgetsituation und aktuelle Entwicklungen

Die Entwicklung der finanziellen Situation von SOS-Kinderdorf Österreich ist in den wichtigsten Kennzahlen aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen ersichtlich. Die gesamten Umsatzerlöse 2024 in der Höhe von 194 Millionen Euro stammen überwiegend (72%) aus den Tagsätzen der Bundesländer. Dazu kommen die Spenden, Verlassenschaften und andere Zuwendungen (28%). Eine Rückstellung in der Höhe von 42 Millionen Euro wird in der Bilanz ausgewiesen. Damit soll für einen Zeitraum von über zwei Jahren die Unterdeckung der Kosten für die Betreuung der Kinder und Jugendlichen durch die meist zu geringen Tagsätze abgedeckt werden. Der Aufwand für das Personal machte 2024 66% der gesamten Umsatzerlöse aus. Von den insgesamt 1.578 Mitarbeiter*innen arbeiteten 2024 fast 85% in den Regionen, 3,5% im ehemaligen Kernprozess „Bewegung“ und 10% in den Steuerungs- und Supportprozessen sowie 1,6% in Beteiligungen (Rat auf Draht, Polarstern, Unikat).

Der überwiegende Teil der Erlöse kommt somit aus den Tagsätzen zur Betreuung der Kinder und Jugendlichen, Familien und geflüchteten minderjährigen Personen. Die Entwicklung der Tagsätze ist von den Verhandlungen mit den zuständigen Sozialabteilungen der Bundesländer abhängig. Die Höhe der Tagsätze ist von Bundesland zu Bundesland verschieden. Für unbegleitete minderjährige Flüchtlinge stehen im Vergleich zu anderen Kindern und Jugendlichen deutlich niedrigere Tagsätze zur Verfügung. Dadurch entsteht eine strukturelle Benachteiligung, die sich unmittelbar auf die Versorgungsqualität auswirken kann und dem kinderrechtlichen Diskriminierungsverbot sowie dem Recht jedes Kindes auf bestmögliche Entwicklung unabhängig von Wohnort und Herkunft deutlich widerspricht.

Ein weiterer großer Erlösteil stammt aus Spenden und Verlassenschaften. Im Budget 2026 wird von einem Spendenrückgang von 14% ausgegangen; zuletzt wurde ein Rückgang der Spenden von ca 20% erwartet. Der Spendenrückgang soll durch die Verwertung von Liegenschaften ausgeglichen werden. Insgesamt lag SOS-Kinderdorf Österreich mit rund 46 Millionen an Spenden an dritter Stelle im Ranking der Nonprofit-Organisationen nach Spenden.¹⁰³ Wie sich diese Position weiterentwickelt, bleibt abzuwarten.

Der Anstieg der Personalkosten ist eine Folge der steigenden Anzahl der Mitarbeiter*innen und der kollektivvertraglichen Erhöhung der Gehälter. Dem steht der aktuelle Spardruck der Bundesländer gegenüber, der sich in den unter der Inflation angepassten Tagsätzen im Jahr 2026 zeigt. Ein Großteil der Standorte und Angebote kann derzeit nicht kostendeckend über die Tagsätze finanziert werden. Die Tagsätze tragen damit auch nicht zum Overhead der Zentrale bei. Vielmehr ergibt sich bei

¹⁰³ cividata, *Die größten Nonprofit-Organisationen Österreichs 2024*, <https://cividata.org/de/oesterreich/#donations> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

Zusammenschau der Angebote in sieben der neun Bundesländer ein Zuschussbedarf, der über private Mittel (vorwiegend Spenden) gedeckt wird. Im Budget für 2026 ist im Vergleich zum Vorjahr¹⁰⁴ eine Reduzierung des Zuschussbedarfs um 21% geplant. Laut Budgetheft 2026 wird diese Reduzierung auch mit der Schließung einzelner Angebote mit sehr hohem Zuschussbedarf ermöglicht.

Diese wirtschaftliche Betrachtungsweise sagt jedoch nichts über Qualität und Wirkung pädagogischer Maßnahmen und Angebote aus. Ein intensivpädagogisches Setting, das mit einer erhöhten Personaldichte einhergehen kann und einen Zuschussbedarf benötigt, kann eine notwendige und wichtige Betreuungsmöglichkeit für Kinder und Jugendliche mit besonderem Unterstützungsbedarf bereitstellen. Zu fragen ist, ob die vereinbarten Entgelte ausreichen, um die fachlich erforderliche Leistung zu erbringen und in welchem Verhältnis die eingesetzten Ressourcen zu einem sozialpädagogischen Nutzen stehen. Eine Leistung kann fachlich sinnvoll und trotzdem nicht kostendeckend finanziert sein. Ebenso kann ein kostengünstiges oder kostendeckendes Angebot aufgrund unzureichender Ressourcen die Qualität der sozialpädagogischen Arbeit mindern. Insofern sind rein betriebswirtschaftliche Überlegungen keine adäquate Entscheidungsgrundlage für die Auflösung oder Zusammenlegung bestimmter Angebote.

SOS-Kinderdorf hat die Reformkommission bereits im April dieses Jahres über die Kündigung von 10 Mitarbeiter*innen im Bereich der Standorte und Angebote informiert. Laut Gesprächspartner*innen folgten an den Standorten weitere Kündigungen. Ende Mai wurde bekannt, dass im Bereich der zentralen Verwaltung 26 Kündigungen (zunächst laut medialer Kommunikation 28¹⁰⁵) und 22 Änderungskündigungen ausgesprochen wurden. Kommuniziert wurde in dem Zusammenhang, dass die Angebote in den Bundesländern geprüft werden und ein weiterer Stellenabbau nicht ausgeschlossen ist.¹⁰⁶

Viele Mitarbeiter*innen haben sich in den vergangenen Wochen an die Reformkommission gewandt und kritisiert, dass die Entscheidungen der Führungsebene nicht nachvollziehbar sind und es an offener Kommunikation fehlt. Der Reformkommission wurde ein Offener Brief der Belegschaft übermittelt, den 158 SOS-Mitarbeiter*innen unterzeichnet haben. In diesem Schreiben wird von „gravierenden Einschnitten“ und Kündigungen berichtet, die wegen fehlender Transparenz weder

¹⁰⁴ Der Jahresabschluss 2025 liegt noch nicht vor, weswegen der Vorschau 8+4 für das Jahr 2025 herangezogen wird.

¹⁰⁵ Johann Groder, „SOS-Kinderdorf Österreich baut 28 Stellen in der Verwaltung ab“, in: DER STANDARD, 26.05.2026, <https://www.derstandard.at/story/3000000322152/sos-kinderdorf-214sterreich-baut-28-stellen-in-verwaltung-ab> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹⁰⁶ VIENNA.AT, „28 Kündigungen bei SOS-Kinderdorf: Was jetzt geprüft wird“, 27.05.2026, <https://www.vienna.at/28-kuendigungen-bei-sos-kinderdorf-was-jetzt-geprueft-wird/10194326> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

absehbar gewesen noch nachvollziehbar seien. Die Streichung wesentlicher Wirkungsbereiche von SOS-Kinderdorf sei keinesfalls eine organisatorische Weiterentwicklung, sondern ein deutlicher Entwicklungsrückschritt. Mitarbeiter*innen und Teamleitungen seien in Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse nicht eingebunden gewesen. Zudem ist erwähnt, dass eine „externe Agentur“ mit der Kommunikation beauftragt wurde und nicht Mitarbeiter*innen, die über die entsprechende Expertise verfügen.

Auf die Frage nach Entscheidungsgrundlagen für die Kündigungen hat SOS-Kinderdorf Österreich wie folgt reagiert: „SOS-Kinderdorf fokussiert sich auf die Kernaufgabe und langfristige Absicherung der Aufgaben in der Kinder- und Jugendhilfe. Die wirtschaftliche Lage, Doppelstrukturen, neue Prozessabläufe – aber insbesondere der Spendenrückgang machen die Überprüfung von Strukturen hinsichtlich ihres Beitrages zum Kernauftrag notwendig.“

Einsparungen sind in Anbetracht des Spendenrückgangs nachvollziehbar, aber begründungspflichtig. Die aktuelle Situation erfordert, dass entsprechende Entscheidungen klar und transparent dargelegt und begründet werden. Nach welchen Kriterien „die Überprüfung von Strukturen hinsichtlich ihres Beitrages zum Kernauftrag“ erfolgte, bleibt unklar. Ebenso wäre der Kernauftrag zu definieren (Kinderschutz? Stationäre Betreuung?), an dem sich der Nutzen bemisst. Die Rückmeldungen der letzten Wochen und der zuletzt übermittelte Offene Brief vieler Mitarbeiter*innen erwecken jedenfalls nicht den Eindruck, dass den Kündigungen eine umsichtige, leitbildorientierte und strategische Prüfung vorausging, die Mitarbeiter*innen gegenüber offen und ausreichend kommuniziert wurde.

Einige Gesprächspartner*innen haben die Erweiterung des Aufgabengebietes der Organisation in den letzten Jahren kritisch beurteilt. Dabei wurde wiederholt im Sinne eines gemeinsamen Ziels ein Fokus auf den Kernbereich der stationären Betreuung gefordert. Dies bedeute jedoch nicht, dass sämtliche Arbeit zur Beteiligung von Kindern und Jugendlichen oder der Stärkung von Kinderrechten eingestellt werden soll. Vielmehr soll die Organisation eine gemeinsame (auf den zu definierenden Kernbereich fokussierte) Neuausrichtung erarbeiten. Von Einsparungen, die aktuell oder ehemals betreute Kinder und Jugendliche betreffen, soll jedenfalls Abstand genommen werden. Eine qualitätsvolle Betreuung aller bei SOS-Kinderdorf untergebrachten Kinder und Jugendlichen muss in jedem Fall gesichert sein.

Ob und welche Einsparungen auch an den Standorten aufgrund des Spardrucks der öffentlichen Hand notwendig sind, konnte nicht abschließend geklärt werden. Berichtet wurde etwa, dass bestimmte präventive Angebote „redimensioniert“ wurden. Zu berücksichtigen wäre in jedem Fall, dass auch die Kürzung präventiver Angebote Auswirkungen auf die stationäre Versorgung hat, die noch nicht abzuschätzen sind. In jedem Fall müssen Einsparungen sorgfältig geprüft und in ihren langfristigen sozialen

Folgen abgewogen werden. Notwendig ist somit die Entwicklung von nachvollziehbaren Kriterien für die Bewertung von Angeboten, die als Entscheidungsgrundlage einer Auflösung, Zusammenlegung oder Redimensionierung transparent kommuniziert werden müssen. Über kurzfristige Budgetziele hinaus gilt es, nachhaltige Lösungen zu entwickeln, die nicht nur wirtschaftlich, sondern auch sozial verantwortbar sind. Dies umfasst auch nachvollziehbar abgestufte Entschädigungszahlungen in Opferschutzverfahren, durch die die Organisation ihrer Verantwortung gerecht wird und gleichzeitig die von Betroffenen erlittene Gewalt anerkennt.

Da Einsparungen auch im Zusammenhang mit (möglichen) Reduktionen einer öffentlichen Kostenübernahme zu bewerten sind, muss in gemeinsamer Verantwortung von öffentlichen Stellen und Trägerorganisationen eine bedarfsgerechte Finanzierung im Bereich der stationären Erziehungshilfe gesichert werden. Das sorgfältige Abwägen ist mit der Orientierung an einem von allen mitgetragenen Leitbild zu verknüpfen. Insofern sind klare strategische Ziele zu formulieren, die es SOS-Kinderdorf Österreich auch weiterhin erlauben, seine Aufgabe für eine der vulnerabelsten Gruppen unserer Gesellschaft gut zu erfüllen.

8.5. Fazit

8.5.1. Komplementäre Formen der Auf- und Bearbeitung berücksichtigen

Verschiedene Zugänge der Auf- und Bearbeitung berücksichtigen

Werden Machtmissbrauch und Gewalt bekannt, stehen grundsätzlich mehrere Verfahrenswege offen: etwa die organisationsinterne Fallbearbeitung, die systematische und übergreifende Fallreflexion als Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung, Sonderuntersuchungen zur Klärung von Verantwortlichkeiten und Entschädigungsverfahren zur Anerkennung und Wiedergutmachung erlittenen Leids. Sie verfolgen unterschiedliche Ziele und sind mit unterschiedlichen Anforderungen verbunden. Interne Melde- und Beschwerdestellen oder ein Qualitätsmanagement werden typischerweise im Auftrag und im Interesse der Organisation tätig. Ein unabhängiges Entschädigungsverfahren arbeitet betroffenenzentriert und ist von Gerechtigkeits-erwägungen bestimmt. Für SOS-Kinderdorf Österreich ist es unerlässlich, klare und ineinandergreifende Verfahrenswege der Bearbeitung und Aufarbeitung von Vorfällen zu einzurichten, die strukturelle Interessenkonflikte berücksichtigen. Das macht es notwendig, für bestimmte Fragen oder Fallkonstellationen Stellen zu schaffen, in denen die Unparteilichkeit institutionell abgesichert ist. Eine Betroffenenbeteiligung kann die Qualität und Glaubwürdigkeit einer Be- und Aufarbeitung stärken, etwa über die Installierung von Gremien, die bei der Beantwortung wichtiger Fragen, bei der

Ausarbeitung interner Beteiligungsformate oder Schutzkonzepten unterstützen können.¹⁰⁷

Interne Fallbearbeitung: Verfahrenswege müssen für alle Beteiligten einfach und klar nachvollziehbar sein. Sie müssen zwischen unterschiedlichen Konstellationen differenzieren: Verfahren, die Gewalt und Grenzverletzungen zwischen Kindern und Jugendlichen bearbeiten, sind anders zu gestalten als jene, bei denen Gewalt und Grenzverletzungen von Mitarbeiter*innen gegenüber betreuten Heranwachsenden im Raum stehen. Nicht zu vergessen sind auch Verfahren, in denen es um Gewalt und Grenzverletzungen geht, die von betreuten Kindern und Jugendlichen gegenüber dem Betreuungspersonal begangen werden. Verantwortung und Konsequenzen sind differenziert zu klären: Es macht einen Unterschied, ob Gewalt und Grenzverletzungen bewusst passieren oder aus Unachtsamkeit; fachliche Fehlentscheidungen sind anders zu bewerten als grundsätzliche Fehlhaltungen. Und nicht zuletzt ist die Schwere der Gewalt unter Einbeziehung der Wahrnehmungen von Heranwachsenden zu bewerten, an die bestimmte Meldepflichten und Konsequenzen anknüpfen. Auch subtilere Grenzverletzungen können schwerwiegend belasten und dürfen nicht übersehen werden. Nicht zuletzt muss der jeweilige Umgang und die Reaktion auf eine interne Fallbearbeitung im Team reflektiert werden. Abwehrende Argumentationen, Relativierung oder Negierung zeigen eine andere Haltung als ein aktives Eingestehen sowie die Bereitschaft, sich zu entschuldigen und Verhalten nachvollziehbar zu ändern.

Systematische Fallreflexion und Vorfalldata-Monitoring sind für den Kinderschutz zentral und als regulärer Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung zu verankern. Sie dürfen nicht auf der Ebene von Strukturdaten stehenbleiben, sondern müssen Fragen der Prozessqualität einschließen, etwa wie Entscheidungen getroffen, Konflikte bearbeitet werden oder Machtverhältnisse gestaltet sind. Vorfälle dürfen nicht nur als Einzelfälle behandelt werden, wie im Umgang mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner sichtbar wurde. Entscheidend ist es, Muster zu identifizieren, um auch strukturelles Versagen oder Risikokonstellationen sichtbar zu machen. Meldesysteme (etwa Whistleblowing Plattformen) sind damit zu verknüpfen. Wichtig ist, die Erkenntnisse aus dem Vorfalldata-Monitoring in Lernprozesse zu übersetzen und damit in die Praxis rückzubinden.

Entschädigungs- oder Opferschutzverfahren sind bei SOS-Kinderdorf Österreich über Ombudsstellen angebunden, die Berichte an die Opferschutzkommission vorlegen. Auf dieser Grundlage wird über Entschädigungszahlungen und Therapieleistungen für Betroffene entschieden. Im Vordergrund stehen die materielle oder symbolische

¹⁰⁷ Unabhängige Kommission des Bundes zur Aufarbeitung sexuellen Missbrauchs, *Standards der Betroffenenbeteiligung im Kontext institutioneller Aufarbeitung sexualisierter Gewalt*, Berlin, 2025, https://www.aufarbeitungskommission.de/wp-content/uploads/Standards-Betroffenenbeteiligung-Aufarbeitung-Institutionen_2025.pdf [zuletzt aufgerufen am 21.06.2026].

Anerkennung und die Wiedergutmachung erlittenen Unrechts. Um Interessenkonflikten vorzubeugen, ist die Unabhängigkeit dieser Einrichtungen zentral. Die Koordinationsstelle, die relevante Informationen für die Verfahren zur Verfügung stellt, sollte vom Verfahren weitgehend entkoppelt werden. Entscheidungen über abgelehnte oder zugesprochene Zuwendungen sollen von der Opferschutzkommission selbst kommuniziert werden; ihre Mitglieder sollen fachlich kompetent und unabhängig sein.

Verknüpfung von interner und externer Aufarbeitung und Fallbearbeitung

Ob und wie Informationen weitergeleitet und Verfahren verknüpft werden und ineinandergreifen, hängt von der Gefährdungslage und der zeitlichen Dimension ab. Es macht einen Unterschied, ob die beschuldigte Person verstorben ist oder aktiv Dienst versieht. Bei Kindeswohlgefährdung ist eine Informationsweitergabe in jedem Fall zwingend geboten. Sind aktive Mitarbeiter*innen in Entschädigungsverfahren involviert, ist die Trägerorganisation zu informieren und rechtliche Schritte sind unverzüglich zu prüfen. Notwendig ist ebenso, dass interne Fallbearbeitungen im Sinne einer Qualitätssicherung und -entwicklung einer systematischen Fallreflexion und einem Monitoring zugeführt werden. Gewinnt die Organisation durch die Fallbearbeitung Erkenntnisse, die einen Entschädigungsanspruch stützen, soll sie Betroffene proaktiv darüber informieren.

Opferschutzverfahren müssen aufgrund fundamentaler Interessenkonflikte von der Organisation entkoppelt sein, auch wenn es interne Stellen braucht, die relevante Informationen für die Verfahren recherchieren und übermitteln. Es besteht ansonsten das Risiko, dass Erkenntnisse aus Entschädigungsverfahren dazu genutzt werden, die eigene Verantwortung herunterzuspielen. Opferschutzverfahren mit einem systemischen Monitoring zu verknüpfen, indem aggregierte bzw anonymisierte Daten analysiert werden, kann strukturelle Risikokonstellationen sichtbar machen. Zugleich muss sichergestellt sein, dass die Verschwiegenheit gewahrt bleibt. Eine Weitergabe (auch) anonymisierter Daten muss in jedem Fall offengelegt werden und klar geregelt sein. Sie darf nur mit Zweckbindung und im Rahmen eng definierter Anwendungen erfolgen. Fälle, in denen die Verschwiegenheit durchbrochen werden muss, weil sie für die Organisation hochrelevant und brisant sind, sind zu definieren und transparent offenzulegen. Der organisationsinterne Umgang mit den Vorwürfen gegen Hermann Gmeiner muss bei diesen Überlegungen als Negativbeispiel berücksichtigt werden. Nur über eine sinnvolle Verknüpfung von in Verfahren zerstreutem Wissen lassen sich wiederkehrende Vorfälle als Muster erkennen und ihre Einordnung als isolierte Einzelfälle verhindern.

Für SOS-Kinderdorf Österreich und das angegliederte Opferschutzverfahren ergibt sich daraus die Empfehlung, komplementäre Formen der Aufarbeitung und Fallbearbeitung zu installieren: Verfahren, in denen Informationsflüsse und Zuständigkeiten klar definiert

sind, Interessenkonflikte berücksichtigt werden, Unabhängigkeit nicht gefährdet, aber organisationales Lernen im Sinne des Kinderschutzes ermöglicht wird. Auch im Sinne eines fairen und nachvollziehbaren Vorgehens sind klare Kriterien und Abstufungen in der Gewährung von Entschädigungsleistungen oder therapeutischer Hilfe vorzusehen.

Umgang bei Verdacht von Machtmissbrauch, Gewalt und Kindeswohlgefährdung

Werden Vorfälle von Gewalt, Grenzverletzungen oder Machtmissbrauch bekannt, müssen Verdachtsmomente geklärt, mitunter Schutzmaßnahmen ergriffen, (arbeitsrechtliche) Konsequenzen gezogen werden und Meldungen an Behörden erfolgen. Klare Verfahrenswege sind auch für jene Konstellationen auszuarbeiten, in denen Kinder und Jugendliche (wiederholt) Gewalt gegen sich selbst oder andere ausüben. Sollte die Sicherheit von Heranwachsenden oder Mitarbeiter*innen nicht (mehr) ausreichend gewährleistet werden können, kann dies einen Betreuungswechsel begründen. In jedem Fall benötigt es auch nach Eskalationen und akuten Gefährdungslagen eine strukturierte und transparente Übergangsbegleitung für betreute Kinder und Jugendliche. Die Gründe und der Ablauf müssen auch gegenüber den Kindern und Jugendlichen altersgerecht und nachvollziehbar vermittelt werden, die in Betreuung verbleiben. Eine respektvolle und angemessene Verabschiedung relativiert kein geschehenes Unrecht. Sie ermöglicht aber Heranwachsenden, die Betreuung in einem klaren und würdevollen Rahmen abzuschließen und den Übergang in ein neues Setting besser zu bewältigen.

In jenen Fällen, in denen betreute Heranwachsende Betreuer*innen beschuldigen, muss die Organisation mehrere Ebenen zugleich im Blick behalten. Sie ist verantwortlich für das Kindeswohl, zugleich Arbeitgeberin der beschuldigten Person und in bestimmten Fällen meldepflichtig gegenüber externen Instanzen (etwa der Kinder- und Jugendhilfe, bei schwerwiegenden Vorfällen kann für gewisse Berufsgruppen eine Anzeigepflicht bestehen). Verfahrenswege und Meldemechanismen müssen diese drei Ebenen berücksichtigen und klar nachvollziehbar sein. Besteht der Verdacht einer Kindeswohlgefährdung, kann im Sinne des Kinderschutzes auch eine Dienstfreistellung oder Versetzung notwendig sein. Dadurch entstandenen Betreuungsempfängen muss unmittelbar durch externe Unterstützung begegnet werden, um zu verhindern, dass Personal überlastet wird und Heranwachsende nicht mehr angemessen betreut werden können. Hat das Team Betreuungslücken selbst zu tragen, kann sich das auch negativ auf die Bereitschaft auswirken, Verdachtsmomente anzusprechen und der zuständigen Stelle zu melden.

Beschuldigungen von Kindern und Jugendlichen gegenüber anderen Heranwachsenden oder Betreuungspersonal sind in jedem Fall ernst zu nehmen; entsprechende Meldepflichten und Verfahrenswege sind einzuhalten. Das umfasst auch jene Verdachtsmeldungen Heranwachsender gegenüber dem Betreuungspersonal, bei

denen fachlich nachvollziehbare Einschätzungen vorliegen, die Beschuldigungen mit Bindungs- und Beziehungsdynamiken in Zusammenhang bringen. Damit ist nicht gesagt, dass Beschuldigungen bewusst „falsch“ sind, sondern dass sich darin etwa die Auseinandersetzung mit Machtasymmetrien spiegelt oder eine Projektion interner Belastungen, die wiederum Hinweise auf die innere Verfassung von Heranwachsenden geben können. Auch bei diesen fachlichen Einordnungen bleibt es wichtig, entsprechende Verfahrenswege einzuhalten und jede Anschuldigung ernst zu nehmen. So liegt eine Schilderung vor, nach der eine als „Reinszenierung“ eingeordnete Erzählung dazu führte, dass rasches Handeln und eine Anzeige zunächst unterblieben. Zugleich ist zu beachten, dass Betreuer*innen dadurch erheblich psychisch belastet werden können und Beschuldigungen mitunter als Existenzbedrohung erfahren. Insbesondere in Anbetracht der Machtasymmetrie in stationären Betreuungssettings und der Gefahr, dass Gewalt und Grenzverletzungen übersehen oder – etwa mit Verweis auf psychische Erkrankungen oder Belastungen – delegitimiert werden, wäre eine vorschnelle Einordnung als „unbegründet“ fatal.

Transparenz und Rehabilitation: Wichtig ist, dass Verfahrenswege nicht nur als Aufklärungsinstrument aufgefasst werden, das mit arbeitsrechtlichen (Kündigung) oder strafrechtlichen Konsequenzen (Anzeige, Verurteilung) verknüpft sein kann. Verfahrenswege müssen bei Vorwürfen, die sich nicht bestätigen lassen, auch Prozesse der Rehabilitation festlegen, die nach Aufhebung einer Freistellung ein Zurückkommen in das sozialpädagogische Setting ermöglichen. Auch Grenzen der Rehabilitation sind zu überlegen. Zentral ist in jedem Fall eine transparente Kommunikation über den Stand und Abschluss des Verfahrens, die sich nicht auf unmittelbar Beteiligte beschränken darf. Die Gespräche mit Mitarbeiter*innen und betreuten Personen haben gezeigt, dass Informationsdefizite tiefgreifende Konsequenzen haben können. Der Wegfall relevanter Bezugspersonen kann Kinder und Jugendliche extrem belasten. Können oder dürfen die sich für sie daraus ergebenden Fragen nicht beantwortet werden, können sie im schlimmsten Fall das Ausscheiden ohne ausreichende Erklärung als von ihnen verschuldet wahrnehmen. Auch auf Ebene der Mitarbeiter*innen können (temporäre) Freistellungen von Kolleg*innen oder Leitungspersonen Unsicherheiten auslösen, vor allem, wenn die Gründe unklar bleiben.

Über den Stand und das Ende der Verfahren transparent zu kommunizieren, ist damit unerlässlich. Sind Leitungspersonen involviert, muss dies in der Regel den gesamten Standort umfassen. Ohne klare oder bei nur fragmentarischer Kommunikation werden Lücken mit eigenen spekulativen Annahmen aufgefüllt. Sollte sich ein Verdacht als unbegründet erweisen, können Mutmaßungen zu Vorverurteilungen führen, die ein Zurückkommen erschweren. Dadurch kann auch das Vertrauen in die sorgfältige Aufarbeitung untergraben werden. Und fehlt dieses Vertrauen in Verfahren, die Vorfälle klären sollen, besteht die Gefahr, dass sie nicht in Anspruch genommen werden. Einer transparenten Kommunikation sind jedoch Grenzen gesetzt, die genauso deutlich zu

machen sind. Offenlegungen können den Erfolg von Verfahren gefährden und Datenschutzrechte von Beteiligten verletzen. Es bestehen darüber hinaus arbeitsrechtliche Fürsorgepflichten. Vorverurteilungen sind zu vermeiden; Rufschädigungen können die berufliche Existenz gefährden. Den widersprüchlichen Anforderungen zu genügen, ist eine Herausforderung. Notwendig ist jedenfalls, Klarheit in Bezug auf den Verfahrensprozess zu schaffen und gerade wegen oder trotz bestehender Dilemmata die Entscheidungswege offenzulegen.

Berufsrisiko normalisieren, Handlungssicherheit generieren: Zugleich muss die Tatsache enttabuisiert und normalisiert werden, dass der Verdacht möglicher Grenzverletzungen ein Berufsrisiko sozialpädagogischer Beziehungsarbeit ist. Entsprechende Verfahren müssen als notwendiger Prozess zur Klärung verstanden werden. Auch Freistellungen als (vorläufige) Schutzmaßnahme dürfen weder als Sanktionierung noch als persönliche Diskreditierung gewertet werden. Parallel dazu muss mit der vielfach geäußerten Unsicherheit offen umgegangen werden, wie Konflikte und sich zuspitzende Situationen "richtig" bewältigt werden. Die mediale Skandalisierung von Missständen bei SOS-Kinderdorf Österreich, durch die viele ihre Arbeit unter Pauschalverdacht gestellt sahen, hat diese Unsicherheit möglicherweise noch verstärkt. Die sozialpädagogische Beziehungsgestaltung kann von der Sorge geprägt sein, „Fehler“ zu machen oder ungerechtfertigten Vorwürfen ausgesetzt zu werden. Klare Rahmenbedingungen und Verfahrenswege bei Verdachtsfällen mit der Möglichkeit einer Wiedereingliederung in sozialpädagogische Settings, aber auch Weiterbildungen und Teamreflexionen zum Thema sind absolut notwendig. Denn Sicherheit für Kinder und Jugendliche setzt professionelle Handlungssicherheit voraus. Zugleich kann sich dadurch die Bereitschaft erhöhen, Grenzverletzungen offenzulegen.

Die Ambivalenz von Vertraulichkeit und Verschwiegenheit

Vertraulichkeit und Verschwiegenheit erfüllen in stationären Betreuungssettings eine wichtige Schutzfunktion. Sie sind in Berufspflichten und Datenschutzerfordernissen begründet und können in Gesprächen zwischen sozialpädagogischer Fachkraft und betreuter Person einen Raum eröffnen, sich anzuvertrauen. Die Verschwiegenheit kann aber auch dazu führen, dass über Unrechtshandlungen geschwiegen wird. Geschützt werden damit nicht Betroffene, sondern jene, die Grenzverletzungen begehen. Werden etwa Missstände oder Übergriffe unter Berufung auf Verschwiegenheit nicht gemeldet, kann aus professioneller Zurückhaltung eine Kultur des Wegschauens entstehen, die zum Schweigen verpflichtet. Auf organisationaler Ebene kann sie damit zu einer Form der Machtausübung werden, die darauf ausgerichtet ist, eine Haftung zu vermeiden und den Ruf der Institution zu schützen. Darunter fallen etwa Geheimhaltung, Neutralisierung von Beschwerden, das Filtern von Informationen oder deren selektive Weiterleitung, aber auch die Einordnung wiederkehrender Vorfälle und erkennbarer Muster als „Einzelfälle“, deren Glaubwürdigkeit im Unterschied zu anderen von einer forensischen Untersuchung

abhängig gemacht wird. Auf der einen Seite schützt und ermöglicht Verschwiegenheit somit Offenlegungen, auf der anderen Seite kann das Schweigen über Unrecht Vertrauen nachhaltig zerstören und zur Verschleierung von Unrechtshandlungen beitragen. Die Herausforderung liegt darin, Grenzen der Verschwiegenheit im Wissen um diese Fallstricke in der sozialpädagogischen Praxis auszuhandeln; auf breiter organisatorischer Ebene müssen Grenzen definiert werden, und es muss festgelegt werden, in welchen Fällen eine Weiterleitung und -bearbeitung notwendig ist.

Dabei muss zwischen Vertraulichkeit und Verschwiegenheit unterschieden werden. Das ist bisher bis in die höchste Ebene der Organisation nicht ausreichend geschehen. Vertraulichkeit bezeichnet den schützenden Rahmen, bestimmte Informationen nur autorisierten Personen zugänglich zu machen (beispielsweise personenbezogene Daten, interne Berichte...). So kann sichergestellt werden, dass sensible Informationen nicht unbefugt weitergegeben werden und sowohl die Privatsphäre betroffener Personen als auch Unternehmensinteressen geschützt sind. Verschwiegenheit dagegen beschreibt die persönliche und bewusste Zurückhaltung und (teilweise berufsrechtlich geregelte) Pflicht, bestimmte personenbezogene Informationen ohne Entbindung nicht weiterzugeben. Werden mögliche Unrechtshandlungen anonymisiert, also ohne Nennung der Namen Beteiligter und Betroffener innerhalb entscheidungsrelevanter Gruppen besprochen, so verletzt dies nicht die Verschwiegenheitsverpflichtung gegenüber diesen Personen, solange sie nicht identifizierbar sind. Inwieweit ein Vertraulichkeitsrahmen aus wichtigen Gründen geöffnet werden muss, kann in der jeweils relevanten Zuständigkeit entschieden werden. Zu empfehlen ist eine Auseinandersetzung und Klärung der Verschwiegenheitspflichten und des Vertraulichkeitsanspruchs auf allen Ebenen der Organisation, damit ein den jeweiligen Umständen angemessener Umgang gefunden werden kann.

8.5.2. Strukturelle Voraussetzungen und kulturelle Umsetzungen zusammendenken

Kinderschutz entsteht weder durch Abschottung noch durch reine Kontrolle. Notwendig ist eine entsprechende Haltung und eine breite Beteiligungskultur als selbstverständlicher Teil der sozialpädagogischen Praxis. Um Kinder und Jugendliche zu stärken und nicht nur zu schützen, müssen sie alters- und entwicklungsangemessen über ihre Rechte aufgeklärt werden, um diese im Alltag aktiv einfordern zu können. Dazu zählt auch das Wissen um niederschwellige Feedback- und Beschwerdemöglichkeiten, für die auch anonyme Wege und externe Stellen zur Verfügung stehen müssen. Wesentlich sind regelmäßige Mitbestimmungs- und Beteiligungsformate, in denen Machtdynamiken reflektiert werden, um weder Machtasymmetrien und Gefühle der Ohnmacht auf Seiten der Heranwachsenden zu verstärken noch zur lästigen

Pflichtübung zu werden. Die Formate müssen daher alters- und entwicklungsadäquat und an der Lebenswelt von Heranwachsenden ausgerichtet werden, um sie als Erfahrungsraum für Selbstwirksamkeit nutzen zu können.

Das Einbeziehen der Erfahrungen von ehemaligen und aktuell betreuten Kindern und Jugendlichen ist ein wesentlicher Beitrag zur qualitativen Weiterentwicklung des Kinderschutzes. Im Sinne der UN-Kinderrechtskonvention geht es dabei nicht nur um den Schutz vor Gefährdung, sondern auch darum, Kinder und Jugendliche in alle sie betreffenden Angelegenheiten ernsthaft einzubeziehen. Bereits erprobte Beteiligungsformen wie Austauschrunden, WG- oder Dorfsprecher:innen, aber auch Kinderbeiräte und der Kinder- und Jugendrat sollen verbindlich implementiert und laufend gefördert werden. Anknüpfungspunkte zeigen sich bei SOS-Kinderdorf e.V. Deutschland,¹⁰⁸ wo in vielen Einrichtungen Gremien in Form von Gruppenvertretungen, Heimräten oder Kinder- und Jugendparlamenten fest etabliert sind. Eine besondere Rolle kommt dabei dem (deutschen) Kinder- und Jugendrat zu, der aus über 50 Mitgliedern besteht, die in SOS-Einrichtungen in ganz Deutschland betreut werden oder wurden, und der Anliegen von Kindern und Jugendlichen sowohl vereinsintern als auch auf politischer Ebene einbringt.

Reflexionsformate und externe Meldewege, um Offenlegung zu fördern

Grenzverletzungen gegenüber Heranwachsenden in stationären Betreuungssettings entstehen häufig in einem Klima, in dem kritisches Nachfragen und das Sprechen über Unsicherheiten keinen Platz haben, etwa weil negative Reaktionen befürchtet werden oder Loyalitätskonflikte bestehen. Dadurch können Gewalt, Grenzverletzungen und Machtmissbrauch lange unbemerkt bleiben oder nicht konsequent bearbeitet werden. Schwerwiegend ist auch zu werten, wenn die Offenlegung von Missständen auf Leitungsebene relativiert oder ignoriert wird oder sonst folgenlos bleibt. Auch bei SOS-Kinderdorf Österreich wurden diese Dynamiken in Gesprächen mit Mitarbeiter*innen, aber auch mit Kindern und Jugendlichen deutlich. Schweigen aus Angst oder Sprechen ohne Konsequenz beruhen auf Machtasymmetrien, die den Kinderschutz gefährden. Es müssen daher gezielt Gegenstrukturen gestärkt oder ausgebaut werden, und zwar in mehrere Richtungen:

Einerseits sind *Austausch- und Reflexionsformate* notwendig, in denen Unsicherheiten im sozialpädagogischen Alltag besprochen werden können, ohne dass, jedenfalls nicht immer, Leitungspersonen anwesend sind. Professionelle Haltungen und Handlungssicherheit werden nicht nur durch Aus- oder Weiterbildungen erworben, sondern entstehen in der kontinuierlichen Reflexion beruflicher Praxis und im fachlichen Austausch. Empfohlen wird daher, Formate wie Team- und Fallsupervision, externe Fallberatungen und einrichtungsübergreifenden Fachaustausch nicht als

¹⁰⁸ SOS Kinderdorf e.V., *SOSkompakt. Praxiswissen zur Beteiligung in der Heimerziehung*, S. 32.

Zusatzleistung, sondern als verbindlichen Bestandteil in der Organisation zu verankern. Wesentlich ist, dass diese Formate das Benennen von Unsicherheiten, Überforderung, aber auch von Fehlverhalten ermöglichen. Das fördert eine offene Teamkultur, die das Offenlegen von Missständen erleichtert.

Zugleich wird die *Bedeutung externer Instanzen und unabhängiger Meldewege* für Mitarbeiter*innen sichtbar. Verfahrenswege müssen sicherstellen, dass Macht dezentralisiert wird und wesentliche Informationen nicht in der Leitungsebene „versanden“. Damit solche Verfahrenswege und Ansprechpersonen auch tatsächlich genutzt werden, braucht es jedoch Klarheit und Vertrauen. Einige Mitarbeiter*innen zögern, die Whistleblowing Plattform zu nutzen, weil sie befürchten, dass Anonymität nicht gewährleistet ist und eine Meldung für sie negative Konsequenzen hat. Der *Betriebsrat* ist in stationären Betreuungskontexten nicht nur als arbeitsrechtliche Interessenvertretung, sondern auch als wichtiger Hinweisgeber für strukturelle Missstände und Machtasymmetrien ernst zu nehmen. Die Qualität sozialpädagogischer Arbeit hängt wesentlich von zumutbaren und stabilen Arbeitsbedingungen ab.

Und nicht zuletzt ist die *partizipative Einbindung von Betreuer*innen in Entscheidungsprozesse*, die den sozialpädagogischen Alltag betreffen, für funktionierenden Kinderschutz zwingend notwendig. Sonst tragen Betreuer*innen im Alltag die Konsequenzen von Entscheidungen, die sie wenig beeinflussen können. Auch Entscheidungen auf Leitungsebene müssen begründet werden. In jedem Fall sind transparente Kommunikation und fachlicher Austausch wichtig, um einem Informationsgefälle entgegenzuwirken, das die Machtasymmetrie zementiert. Das Team kann Entscheidungen sonst weder bewerten, noch hinterfragen, noch betreuten Heranwachsenden erklären.

Informationstransfer und Transparenz als Querschnittsaufgabe

Wiederkehrendes Thema ist die mangelhafte Weitergabe von Wissen und Informationen in allen Organisationsebenen: Sie zeigt sich als struktureller Bruch zwischen Zentrale und Standorten und als hierarchischer Bruch innerhalb der Standorte zwischen Leitungsebene und Teams. Viele Mitarbeiter*innen sehen als Grund auch häufige personelle Übergänge und Wechsel. Die Brüche werden dadurch verstärkt, dass für einige Mitarbeiter*innen (auch die eigene) Zuständigkeit und Rolle in der Organisation nicht klar definiert und nachvollziehbar ist. Der Grund liegt nicht nur im Wachstum der Organisation, sondern auch in den wiederkehrenden Organisationsentwicklungsprozessen und Umstrukturierungen, die neue Bereiche, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten schaffen, mitunter bevor sich bisherige Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten überhaupt festigen konnten. Die aktuelle Krisensituation hat diese Dynamik wohl weiter beschleunigt. Das schafft Unklarheiten, wer bei

Gefährdungshinweisen was zu tun hat, wer informiert werden muss, wer (welche) Entscheidungen trifft und wie und was die Organisation insgesamt daraus lernen kann. Sie führen zu einer Verantwortungsdiffusion, die den Kinderschutz gefährden kann.

Führung mit sozialpädagogischer Ausrichtung

Ein Fokus auf die inhärenten Schwächen der traditionellen, patriarchal geprägten Mechanismen, die auf kurzfristige Top-Down-Maßnahmen ausgerichtet sind, muss durch die Betonung des Bedarfs an langfristig orientierten Strukturen, die Nachhaltigkeit, Resilienz und sozialpädagogische Verantwortung in den Mittelpunkt stellen, ausgeglichen werden. Die Wichtigkeit dieses Themas ergibt sich aus der zunehmenden Dringlichkeit, effektive Antworten auf sehr komplexe Herausforderungen wie die Zunahme psychischer Erkrankungen bei Kindern, familiäre Instabilität, hohe Ansprüche an Arbeitsplatzgestaltung und soziale Ungleichheiten durch Gewalt, Flucht und Armut zu finden. Diese Herausforderungen erfordern ein Umdenken in der Art und Weise, wie Organisationen geführt und gestaltet werden. Die Reform einer Organisation unterliegt zudem besonderen Bedingungen, wenn sie, wie SOS-Kinderdorf, in eine weltweite Organisation mit einer langjährigen Tradition eingegliedert ist. Governance-Strukturen sollen funktionsbezogene Verantwortungsübernahme und Entscheidungskompetenzen nach klaren Kriterien abbilden. Durch eine bloße Umbenennung von Managementpositionen oder ein neues Organigramm kann dies nicht erreicht werden. Es geht um echte Transformation hin zu dialogischem Führen. Zu entscheiden ist, wie eine Organisation gerade in Zeiten der Krisenbewältigung von kurzfristig orientierten zu nachhaltigen, langfristig ausgerichteten Strategien übergehen und sich laufend klient*innenzentriert weiterentwickeln kann. Dazu braucht es ein tiefgreifendes Umdenken und eine Neuausrichtung der Unternehmensführung, die sich an zentralen Werten orientiert und partizipativ ein zeitgemäßes Leitbild entwickelt, das von Verunsicherung zu Orientierung führt und hilft, strategische Entscheidungen begründet zu treffen.

Eine tragfähige Reform und eine Neuausrichtung an gemeinsamen Werten müssen auf allen Ebenen der Organisation erfolgen, von den Statuten bis zu alltagstauglichen Richtlinien, vom Aufsichtsrat bis zu den Praktikant*innen. Mit der Wahl des neuen Aufsichtsrats sind zum ersten Mal verschiedene relevante Professionen im Gremium vertreten. Eine Rotation des Vorsitzes könnte die in der Vergangenheit mehrfach problematische langjährige Machtkonzentration bei einer Person verhindern und trotzdem Kontinuität gewährleisten. Auf Managementebene muss die zwischen 2018 und 2023 sukzessive aufgelöste pädagogische Ausrichtung von Kompetenzen und Programmen in der Zentrale wieder gestärkt werden. Zwischen zentralen Funktionen, von Personalagenden, über Kinderschutz und Qualitätssicherung bis zu pädagogischen Umsetzungsfragen an den Standorten, muss eine mehrfach lebendige Verbindung etabliert werden. Durch die Reduktion auf eine einzige Geschäftsleitung als

Verbindungsperson zwischen Geschäftsführung und Standortleitungen entsteht ein Flaschenhals, der für ein funktionierendes Ineinandergreifen zentraler Entscheidungen und deren Auswirkungen in der Praxis sowie umgekehrt durch die Abkoppelung pädagogischer Umsetzung von den Vorgaben und Kontrollen der Zentrale ein hohes Risiko bildet. Dies ist mit der Umsetzung einer neuen, im aktuellen Organigramm abgebildeten Leitungsstruktur zu verbessern.

Im Sinne dialogischen Führens sollen Austauschformate unter den Standortleitungen strukturiert fortgesetzt und gestärkt werden. Damit wird eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der gegenseitigen Unterstützung gefördert, die maßgeblich zu einer gelingenden Reform beiträgt. In Reflexionsräumen (wie Supervision, offene Informationsveranstaltungen) werden kollegialer Austausch und Perspektivenwechsel gelebte Praxis.

„Sozialpädagogisches Controlling“ als Qualitätssicherung

Ein gutes Qualitätsmanagement sichert Prozesse und Abläufe, es schafft Verbindlichkeit und Transparenz. Häufige Umstrukturierungen haben bei SOS-Kinderdorf dazu geführt, dass es über einen längeren Zeitraum kein funktionierendes Qualitätsmanagement gab. Wo keine verbindlichen Strukturen bestehen, sind Entscheidungen nicht nachvollziehbar, Zuständigkeiten verschwimmen und Verantwortung kann nicht klar zugewiesen werden. Das betrifft nicht nur organisatorische Abläufe in der Verwaltung, sondern wirkt sich auch auf die sozialpädagogische Praxis aus. Qualitätsmanagement muss sich nach anerkannten fachlichen Standards richten, wie den FICE-Qualitätsstandards, ohne auf der Ebene formaler Verfahren stehenzubleiben. Vielmehr braucht es eine kontinuierliche, kriteriengeleitete Reflexion sozialpädagogischer Praxis und Haltungen, in der die Rechte und Sichtweisen von Kindern und Jugendlichen angemessen berücksichtigt sind. Nur so bleibt Qualitätssicherung nicht auf Strukturdaten beschränkt (etwa Personalschlüssel, Fluktuation, Dokumentationen und Konzepte), sondern bezieht die Prozessqualität mit ein, etwa *wie* Entscheidungen getroffen, Konflikte bearbeitet oder Machtverhältnisse gestaltet sind. Selbst- und Fremdevaluierungen sind als Reflexionsinstrument konsequent an sozialpädagogischen und nicht an betriebswirtschaftlichen Maßstäben auszurichten. Voraussetzung dafür ist eine zentrale Steuerung, für die das Primat der Sozialpädagogik gilt und die Adressat*innen nicht nur mitdenkt, sondern in die Qualitätsentwicklung aktiv miteinbezieht. Das kann etwa durch die Installierung von Beiräten oder Vertretungsgremien in unterschiedlichen Varianten geschehen. Insofern wäre auch bei der Frage von Qualität als messbarem „Output“ und „Wirkung“ nicht nur zu überprüfen, ob diese an fachlichen, statt ökonomischen Erwägungen ausgerichtet ist, sondern auch wer an der Festlegung von „Wirkung“ und „Nutzen“ beteiligt wird.

Austrittsgespräche als Instrument des Qualitätsmanagements

Abschlussgespräche beim Austritt von Mitarbeiter*innen können als Frühwarnsystem für Missstände nutzbar gemacht werden. Eine systematische Erhebung und Auswertung, wer aus welchen Gründen kündigt, kann für SOS-Kinderdorf Österreich wichtige Hinweise zur Führungs- und Organisationskultur, zu Arbeitsbelastung und Schutzstrukturen liefern. Empfohlen werden strukturierte Abschlussgespräche, die im besten Fall mit einer anderen Person als der direkt vorgesetzten Stelle geführt werden. Die dadurch gewonnenen Informationen können ins Qualitätsmanagement einfließen. Inhalt der Abschlussgespräche sollen ua Kündigungsgründe, Arbeitsbedingungen, Führungsverhalten und Teamdynamiken sein, aber auch der Umgang mit Kritik und Grenzverletzungen. Das ermöglicht Einblicke in die Organisationskultur, die für den Kinderschutz von wesentlicher Bedeutung ist.

Schutzkonzepte und Leitfäden mit und in der lokalen Praxis verankern

Schutzkonzepte, Leitfäden und Standards sind notwendige Instrumente des Kinderschutzes, erlauben aber noch keine Aussage darüber, ob diese im Einrichtungsalltag bekannt sind und gelebt werden. Zudem lässt sich sozialpädagogische Arbeit nicht vollständig standardisieren. Sie entsteht in der Betreuungsbeziehung, in der Kinder und Jugendliche keine passiven Empfänger*innen sind, sondern aktiv Beteiligte, die den Betreuungsverlauf maßgeblich mitbestimmen. Schutzkonzepte und Leitfäden bieten somit zwar Orientierung und sichern Mindeststandards, sie benötigen jedoch einen kontinuierlichen Reflexionsprozess und eine praktische Verankerung. Einmalige Top-down-Informationsweitergaben sind zu vermeiden. Kinderschutz entsteht im Wechselspiel verbindlicher Rahmenvorgaben und gelebter Praxis. Konzepte müssen daher an spezifische lokale Bedingungen angepasst und anhand konkreter Fallbeispiele geschult und lebendig gehalten werden.

„Viel hilft nicht viel“: Konzepte und Leitlinien dürfen nicht zum Selbstzweck werden. Viele parallel bestehende Konzepte und Leitlinien führen nicht zur mehr Kinderschutz und Handlungsorientierung, sondern stehen dem im schlimmsten Fall entgegen. Sie können Verwirrung stiften und dadurch nicht mehr sinnvoll in den Alltag integriert werden.

Strukturqualität als Bedingung und Voraussetzung für Kinderschutz

Qualitätsvolle sozialpädagogische Arbeit als wirksamer Kinderschutz setzt voraus, dass es Strukturen und Arbeitsbedingungen gibt, die professionelles Handeln möglich machen. Standards und Konzepte können nur dann in der Praxis wirksam werden, wenn ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen. Das gilt insbesondere für die personelle Ausstattung und den Betreuungsschlüssel.¹⁰⁹ Überforderung und Überlastung von Mitarbeiter*innen erhöhen das Risiko für Grenzverletzungen; chronische

¹⁰⁹ FICE, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*, S.15f.

Unterbesetzung und eine hohe Personalfuktuation unterminieren nicht nur die Qualität der sozialpädagogischen Arbeit, sondern begünstigen Gefährdungssituationen. Arbeitsbedingungen, Personalsituation und Betreuungsschlüssel dürfen daher nicht nur als Kostenfaktor gesehen werden, sondern sind notwendige Voraussetzung für qualitätvolle sozialpädagogische Arbeit und Kinderschutz. Das muss als geteilte Verantwortung öffentlicher Kostenträger und Trägerorganisation akzeptiert werden. Entscheidungen von SOS-Kinderdorf, aufgrund von Kostendruck und Einsparungsnotwendigkeiten die personelle Ausstattung oder bestimmte Unterstützungsstrukturen zu reduzieren, sind damit in besonderer Weise fachlich und kinderschutzbezogen begründungspflichtig.

9. Externe Schutz-, Beschwerde- und Kontrollstrukturen

9.1. Volksanwaltschaft, Bewohnervertretung und Kinder- und Jugendanwaltschaften

Die Volksanwaltschaft prüft Einrichtungen im Rahmen der präventiven Menschenrechtskontrolle anhand des UN-Fakultativprotokolls zum Übereinkommen gegen Folter und andere grausame, unmenschliche oder erniedrigende Behandlungen oder Strafen. Jährlich legt die Volksanwaltschaft Berichte über ihre Tätigkeit vor. In einer Schwerpunktprüfung zum Thema “Die Einrichtung als sicherer Ort” besuchte die Volksanwaltschaft 153 Einrichtungen in ganz Österreich und stellte unter anderem fest, dass fast jede zweite Einrichtung nicht den Bedarf der Kinder und Jugendlichen deckt. Es werden die Einbindung von Heranwachsenden beim Erarbeiten von Regeln sowie maßgeschneiderte Schutzkonzepte empfohlen. Zudem benötigten Betreuer*innen ein hohes Maß an Sensibilität für Grenzverletzungen und Gewalt. Die Volksanwaltschaft zeigt auf, dass es in vielen Fällen zu mehrmaligen Wechseln bei Bezugsbetreuer*innen kommt und empfiehlt, durch gute Arbeitsbedingungen Personalfuktuation entgegenzuwirken.¹¹⁰ Empfohlen werden zudem umsichtige Aufnahmeprozesse, die auch dem Kind und Jugendlichen eine Wahlmöglichkeit geben sowie ausreichend Ressourcen für die Arbeit mit dem Herkunftssystem, worauf bereits im Tätigkeitsbericht des Vorjahres hingewiesen wurde.¹¹¹ Problematisiert wird die schlechte Versorgung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen. Sie sind in Einrichtungen untergebracht, die deutlich seltener als sicher oder sehr sicher eingestuft werden. Die Volksanwaltschaft empfiehlt eine Anpassung der Tagsätze und Ressourcen sowie eine Verkleinerung der Gruppen und eine Verkürzung der Wartezeiten auf psychosoziale Unterstützung.¹¹²

Seit 2018 untersucht die Bewohnervertretung gemäß Heimaufenthaltsgesetz etwaige freiheitsbeschränkende Maßnahmen auch in stationären Betreuungseinrichtungen für Kinder und Jugendliche. Die Einrichtungen sind dazu verpflichtet, Freiheitsbeschränkungen an die Bewohnervertretung zu melden. Zu deren Aufgaben und Befugnissen zählt es, Einrichtungen – auch unangemeldet – zu besuchen, Gespräche mit betroffenen Personen und Mitarbeiter*innen zu führen und Einsicht in die Dokumentation und sonstige relevante Unterlagen zu nehmen. Damit soll das Vorliegen der gesetzlichen Voraussetzungen geprüft werden, um gegebenenfalls eine gerichtliche Überprüfung der Freiheitsbeschränkung zu beantragen. Im gerichtlichen

¹¹⁰ Volksanwaltschaft, *BERICHT 2025 an den Nationalrat und an den Bundesrat. Präventive Menschenrechtskontrolle*, S. 89 ff.

¹¹¹ Volksanwaltschaft, *BERICHT 2024 an den Nationalrat und an den Bundesrat. Präventive Menschenrechtskontrolle*, Wien, 2025, S. 102 ff., https://volksanwaltschaft.gv.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Berichte/NR/PB-48-Präventiv_2024_bf.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹¹² Volksanwaltschaft, *BERICHT 2025 an den Nationalrat und an den Bundesrat. Präventive Menschenrechtskontrolle*, S. 116.

Überprüfungsverfahren vertritt die Bewohnervertretung die Interessen der Bewohner*innen. Auf Nachfrage der Reformkommission wird Folgendes berichtet: „Insbesondere in den Jahren 2018 bis 2020 bestritten mehrere SOS-Einrichtungen den Anwendungsbereich des HeimAufG und meldeten daher gar keine Freiheitsbeschränkungen. Ebenso kam es vereinzelt vor, dass der Bewohnervertretung die Einsicht in die Dokumentation verwehrt wurde.“ Zugleich wird „in mehreren Einrichtungen ... eine offene und positive Gesprächsatmosphäre wahrgenommen sowie eine gute Kooperationsbereitschaft erlebt.“ Insofern ist auch die Aussagekraft der Anzahl gemeldeter Freiheitsbeschränkungen beschränkt, da sich darin vor allem eine Meldebereitschaft zeigt und weniger ein realistisches Bild bestehender Missstände.

Zur Wahrung der Interessen von Kindern und Jugendlichen wurden, basierend auf der 1993 ratifizierten UN-Kinderrechtskonvention, in den neun Bundesländern Kinder- und Jugendanwaltschaften eingerichtet. Sie beraten Kinder und Jugendliche sowie Familien und vertreten ihre Interessen, indem sie Empfehlungen abgeben und sich auch öffentlich für die Rechte der Heranwachsenden einsetzen. Die Kinder- und Jugendanwaltschaften verfügen ausschließlich über beratende und empfehlende Kompetenzen. Die jeweilige Landesregierung bestellt die Kinder- und Jugendanwält*innen für eine bestimmte Zeit. Sie sind weisungsfrei gestellt. Durch die Ansiedelung bei den Ämtern der Landesregierung (für Wien beim Magistrat) sind sie administrativ und budgetär von den Stellen abhängig, die im Konfliktfall zu kritisieren wären.¹¹³ Diese strukturelle Abhängigkeit kann ein Hindernis für (berechtigte) Kritik an der Kinder- und Jugendhilfe sein, wenn etwa befürchtet wird, dadurch weniger Budget oder Personal zu erhalten oder nicht wiederbestellt zu werden. Um ihre Wirksamkeit für den Kinderschutz zu erhöhen, sollte die Kinder- und Jugendanwaltschaft daher mit größerer Unabhängigkeit ausgestattet werden.

Die Reformkommission hat die neun Kinder- und Jugendanwaltschaften um Informationen zum Aufgabenbereich und zur Vorgehensweise ersucht. Die Antworten zeigen, dass die Ressourcen für Einrichtungsbesuche knapp bemessen sind. Wiederholt wird erwähnt, dass die Kinder- und Jugendanwaltschaft keine Kontrollinstanz sei, zudem stoße man oft an die Grenzen personeller Ressourcen. In zwei Bundesländern besucht die Kinder- und Jugendanwaltschaft die Einrichtungen einmal jährlich. Im Großteil der Bundesländer sind es zwei bis vier Besuche im Jahr, und nur in einem Bundesland werden die Einrichtungen alle fünf bis sechs Wochen besucht. Anlassbezogen werden weitere Besuche durchgeführt. Nur in einem Bundesland werden die Besuche über ein Priorisierungssystem geplant. Bei den Besuchen gibt es Gesprächsangebote, die im

¹¹³ Vgl. Philip Czech/Claudia Fuchs/Katharina Pabel/Karl Weber, *Wirkung und Potenzial des BVG über die Rechte von Kindern. Eine kritische Evaluierung anhand der österreichischen und europäischen Judikatur und ausgewählter Referenzgebiete*, Wien, 2025, S. 174 f., https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:512d65db-f17c-4729-a2d6-57f49bd24cc4/Eval-BVG-Kinderrechte_2025_BF.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

Einzel- oder Gruppensetting möglich sind. Die meisten Kinder- und Jugendanwaltschaften kündigen ihre Besuche an. Mitarbeiter*innen von SOS-Kinderdorf begrüßen es, wenn die Kinder- und Jugendanwaltschaft öfter als einmal im Jahr das Kinderdorf aufsucht. So könnten die betreuten Kinder und Jugendlichen ausreichend Vertrauen aufbauen, um das Gesprächsangebot auch gut nutzen zu können.

In fast allen Bundesländern gibt es in der Kinder- und Jugendanwaltschaft für Besuche zuständige Vertrauenspersonen (auch: Ombudspersonen). Für manche Einrichtungen werden Kontaktpersonen nominiert. Meist sind Fotos und Kontaktdaten der zuständigen Personen in den Einrichtungen ausgehängt, in anderen wird (ergänzend) Info- oder Werbematerial mit Kontaktdaten verteilt. In sieben der neun Bundesländer können Kinder und Jugendliche neben Mail und Telefon auch WhatsApp nutzen; teilweise gibt es dafür QR-Codes. In einem Bundesland ist zudem eine Kontaktaufnahme über soziale Medien möglich.

Die Kinder und Jugendanwaltschaften sind gemäß § 37 B-KJHG verpflichtet, einen Verdacht auf Kindeswohlgefährdung dem örtlich zuständigen Kinder- und Jugendhilfeträger zu melden. Sofern möglich, werden die Kinder und Jugendlichen von einer Gefährdungsmeldung informiert. Den Kindern und Jugendlichen wird grundsätzlich Vertraulichkeit zugesichert. Von der Kinder- und Jugendanwaltschaft festgestellte oder an sie herangetragene Probleme werden zunächst mit den Kindern und Jugendlichen besprochen und diese, sofern dies aussichtsreich erscheint, zur eigenständigen Konfliktlösung motiviert. Die Vorgehensweise wird mit den Kindern und Jugendlichen abgesprochen. Sind die Kinder und Jugendlichen damit einverstanden, nehmen die Mitarbeiter*innen der Kinder- und Jugendanwaltschaft auch mit Fachkräften vor Ort, Pädagogischen Leitungen, Einrichtungsleitungen, Netzwerkpartner*innen oder den fallführenden Sozialarbeiter*innen Kontakt auf.

Die Kinder- und Jugendanwaltschaften berichten darüber hinaus von Vernetzungsarbeit, von Arbeitsgruppen, fallbezogener Kooperation und Austausch auf Leitungsebene (Kinderdorfleitung oder Pädagogische Leitung). Der Austausch mit SOS-Kinderdorf wird von den Kinder- und Jugendanwaltschaften durchgängig als konstruktiv, wertschätzend und kooperativ beschrieben.

9.2. Kinder- und Jugendhilfe

Die stationäre Kinder- und Jugendhilfe ist in Österreich länderspezifisch unterschiedlich. Dadurch sind bundesweit vergleichbare Aussagen erschwert. Trotz Bedenken zahlreicher Expert*innen wurde die Kompetenz für die Kinder- und Jugendhilfe in

Gesetzgebung und Vollziehung 2020 an die Länder übertragen.¹¹⁴ Der zweite Teil des Bundes Kinder- und Jugendhilfegesetzes 2013 blieb als unmittelbar anzuwendendes Bundesrecht bestehen. Mit der 15a-Vereinbarung zwischen Bund und Ländern sollte sichergestellt werden, dass die Kinder- und Jugendhilfe österreichweit einheitlich gestaltet wird und gemeinsame Standards festgelegt werden.¹¹⁵ Diese Vereinbarung hält jedoch ausdrücklich nur Mindeststandards fest, also das unterste noch zulässige Niveau. Genau darin liegt das Kernproblem. Verfassung und UN-Kinderrechtskonvention garantieren jedem Kind die bestmögliche Entwicklung sowie, wenn es nicht in seiner Familie leben kann, besonderen Schutz durch den Staat. Ein bloßer Mindeststandard wird dem nicht gerecht. Der UN-Kinderrechtsausschuss hat 2020 ausdrücklich empfohlen, die Qualitätsstandards der österreichischen Kinder- und Jugendhilfe bundesweit zu vereinheitlichen. Die Kompetenzverschiebung hat jedoch zu einer weiteren Zersplitterung des Kinderschutzes in Österreich geführt. Verstärkt wird dies durch die Konstruktion der 15a Vereinbarung. Die Vereinbarung kann nur einstimmig geändert werden, sodass ein einzelnes Bundesland eine bundesweite Anhebung der Standards blockieren kann. Der Aufwand für Erstellung und Änderung der 15a Vereinbarung verhindert „rasche und dynamische Problemlösungen“,¹¹⁶ wie sie durch neue Entwicklungen und damit einhergehende Herausforderungen („COVID-19-Pandemie, vermehrtes Auftreten psychischer Probleme bei Kindern und Jugendlichen, Fachkräftemangel“¹¹⁷) notwendig werden können. Der Rechnungshofbericht zur Kinder- und Jugendhilfe im Burgenland und der Steiermark hält zudem fest, dass Reformen in den Ländern ohne entsprechende Änderung der 15a-Vereinbarung umgesetzt wurden.¹¹⁸

Die unterschiedlichen Ländergesetze, -verordnungen und -vorgaben erschweren nicht nur eine Vereinheitlichung von Leistungsangeboten und Qualitätsstandards. Sie führen auch zu einer wohnortabhängigen Versorgungsstruktur je nach Bundesland. Unterschiedliche Tagsatzfinanzierungen und Leistungsverträge wirken sich auf Gruppengrößen, Personalausstattung und -qualifikation (etwa in Bezug auf Weiterbildungs- und Ausbildungserfordernisse) sowie Möglichkeiten der Supervision aus. Kinder und Jugendliche mit einem ähnlichen Unterstützungsbedarf können dadurch je nach Bundesland unterschiedlich versorgt werden. Das zeigt sich in einem besonderen Maß bei der Versorgung der unbegleiteten minderjährigen Flüchtlinge, die nicht nur föderal unterschiedlich, sondern ganz generell schlechter ist als die anderer Kinder und Jugendlichen.¹¹⁹

¹¹⁴ Bundesgesetzblatt I Nr. 14/2019, <https://ris.bka.gv.at/eli/bgb/I/2019/14>, [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹¹⁵ Vereinbarung gemäß Artikel 15a B-VG über die Kinder- und Jugendhilfe (573 d.B.).

¹¹⁶ Philip Czech ua, *Wirkung und Potenzial des BVG über die Rechte von Kindern*, S. 174 f.

¹¹⁷ Rechnungshof, *Kinder- und Jugendhilfe im Burgenland und in der Steiermark*, S.15.

¹¹⁸ Ebd.

¹¹⁹ Vgl. Bericht der unabhängigen Kommission für den Schutz der Kinderrechte und des Kindeswohls im Asyl- und Fremdenrecht, Kindeswohlkommission, Wien, 2021,

Der Föderalismus lässt sich an folgendem Beispiel veranschaulichen: Ein Jugendlicher, der im SOS-Kinderdorf Pinkafeld (Burgenland) aufwächst, kann nach dem Burgenländischen Kinder- und Jugendhilfegesetz Hilfen für junge Erwachsene bis zur Vollendung des 24. Lebensjahres erhalten; in fachlich begründeten Fällen kann die Hilfe auch wieder gewährt werden, wenn sie vor dem 18. Geburtstag beendet wurde. Im SOS-Kinderdorf Stübing in der Steiermark enden dieselben Hilfen nach dem Steiermärkischen Kinder- und Jugendhilfegesetz jedenfalls mit Vollendung des 21. Lebensjahres; eine Wiedergewährung nach Beendigung des 18. Lebensjahres ist nicht vorgesehen. Dieselbe Trägerorganisation, derselbe Betreuungsbedarf, aber ein unterschiedlicher Anspruch, je nachdem auf welcher Seite der Landesgrenze die Einrichtung liegt.

Aus Statistiken zu Erziehungshilfen im Rahmen der Kinder- und Jugendhilfe ergeben sich zudem deutliche Unterschiede bei der Anzahl von betreuten Personen in stationären Einrichtungen. So wurden 2023 in sozialpädagogischen Einrichtungen in Kärnten, gemessen an der Zahl der männlichen unter 18-jährigen, mehr als drei Mal¹²⁰ so viele männliche Jugendliche in stationären Einrichtungen betreut wie in Oberösterreich.¹²¹ Vom Jahr 2023 auf das Jahr 2024 stieg die Anzahl der in der Vollen Erziehung betreuten Kinder und Jugendlichen im bundesländervergleich am stärksten im Burgenland (plus 18%), wogegen der deutlichste Rückgang (minus 9,3%) in Salzburg vermerkt wurde.¹²²

Unterschiede in der Datenerfassung in den Bundesländern führen dazu, dass Daten der Kinder- und Jugendhilfe österreichweit teilweise nicht oder nur schwer vergleichbar sind.¹²³ Die unterschiedlichen Anforderungen an Dokumentations- und Berichtspflichten stellt auch SOS-Kinderdorf vor besondere Herausforderungen. Eine bundesweite Steuerung oder ein einheitliches Monitoring ist aufgrund der föderalen und fragmentierten Dokumentationserfordernisse, Leistungsbezeichnungen oder Qualitätsvorgaben erschwert.

Auch in diesem Zusammenhang wirkt sich die Konstruktion der 15a-Vereinbarung nachteilig aus. Sie kann, wie oben erwähnt, nur einstimmig geändert werden, sodass ein einzelnes Bundesland eine bundesweite Anhebung der Standards blockieren kann. Das Niveau bleibt damit auf dem Stand von 2013, obwohl Bedarf und Fachwissen weiter

[https://www.bmj.gv.at/dam/jcr:0a8466e4-c24a-4fd2-bfbc-c8b11facba2f/Bericht%20der%20Kindeswohlkommission_13.%20Juli%202021%20\(Langfassung\).pdf](https://www.bmj.gv.at/dam/jcr:0a8466e4-c24a-4fd2-bfbc-c8b11facba2f/Bericht%20der%20Kindeswohlkommission_13.%20Juli%202021%20(Langfassung).pdf) [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹²⁰ Kärnten: 9,9 und Oberösterreich 3,2 je 1000 Personen;

¹²¹ Norbert Neuwirth/Markus Kaindl/Lorenz Wurm, *Datenanalyse und -aufbereitung zur Umsetzung der UN-Kinderrechtskonvention in Österreich. Entwicklung der Situation unter 18-Jähriger in Österreich*, ÖIF Forschungsbericht 58/2025, Wien, 2025, S. 32, <https://us scholar.univie.ac.at/detail/o:2139446> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹²² BKA, *Kinder und Jugendhilfestatistik 2024*, Wien, 2025, S.20, <https://www.statistik.at/fileadmin/publications/Kinder-und-Jugendhilfestatistik-2024.pdf> [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026].

¹²³ Siehe beispielsweise: Rechnungshof, *Kinder- und Jugendhilfe im Burgenland und in der Steiermark*, S.26 f.

fortgeschritten sind. Bei einer Vereinheitlichung darf aber keine Anpassung „nach unten“ erfolgen. Geboten ist vielmehr ein bundesweit verbindlicher, an den Kinderrechten ausgerichteter Qualitätsrahmen, der sich entsprechend den gesellschaftlichen Veränderungen weiterentwickeln lässt.

9.3. Fazit

Wie FICE in den „Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe“ festhält, haben die unterschiedlichen Ländergesetzgebungen dazu geführt, *„dass die Anforderungen an private sowie öffentliche Einrichtungen der stationären Kinder- und Jugendhilfe in unterschiedlichen Bundesländern mitunter beträchtlich divergieren.“*¹²⁴

Die föderale Zuständigkeit führt damit zu einer starken Fragmentierung der Angebotslandschaft und einer föderal bedingten Ungleichheit in der Versorgung. Der Zugang zu Unterstützung darf aber nicht vom Wohnort der Kinder und Jugendlichen abhängig sein; die föderale Zuständigkeit darf nicht zu einer Föderalisierung von Kinderschutz und -rechten führen. Diese Fragmentierung hat direkten Einfluss auf das Betreuungsende, da Hilfen für junge Erwachsene je nach Bundesland an unterschiedliche Anspruchsvoraussetzungen geknüpft sind. Es braucht im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe dringend eine Gleichbehandlung aller in Österreich lebenden Kinder- und Jugendlichen. Insbesondere werden Einrichtungen für Kinder und Jugendliche, die unbegleitet nach Österreich geflüchtet sind („UMF-Einrichtungen“), häufig nicht nach denselben Standards geführt wie Einrichtungen für andere Minderjährige. Größere Gruppengrößen treffen auf knappere Ressourcen, wobei aufgrund der Fluchterfahrung vielfach ein hoher psychosozialer Unterstützungsbedarf besteht. Die strukturelle Schlechterstellung im Rahmen von Unterstützungsangeboten für Geflüchtete war auch bei einem Besuch in einem SOS-Kinderdorf ersichtlich. Die Benachteiligung oder Besserstellung ist auch für Kinder und Jugendliche im direkten Vergleich unterschiedlicher Angebote in unmittelbarer Nachbarschaft konkret und im Alltag erfahrbar. Kinderschutz und Kinderrechte müssen aber unabhängig vom Geburts- und Wohnort gelten.

Das kann nur durch bundesweit einheitliche Regelungen für die Kinder- und Jugendhilfe erreicht werden. In jedem Fall sind einheitliche und verbindliche Qualitätsstandards dringend geboten, wie dies seit Jahren von FICE, der Volksanwaltschaft und zahlreichen Interessenvertretungen gefordert wird. Diese dürfen sich nicht an Minimalstandards orientieren, sondern müssen höchste Maßstäbe der Kindeswohl- und kinderrechtsorientierten Umsetzungspraxis vorgeben. Ebenso notwendig ist eine bundesländerübergreifende Vereinheitlichung der Schwerpunkte und Arbeitsweisen der Kinder- und Jugendanwaltschaften sowie eine Stärkung ihrer Unabhängigkeit. Darüber

¹²⁴ FICE, *Qualitätsstandards für die stationäre Kinder- und Jugendhilfe*, S.12.

hinaus unterstützt die Reformkommission die Forderung nach einem unabhängigen Kinderrechte-Monitoring zur Überprüfung der Umsetzung von Kinderrechten in Österreich.¹²⁵

¹²⁵ Siehe bspw Kinderrechte-Board, *Kinderrechte-Monitoring – Konzeptpapier PG Monitoring*, Wien 2024, https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:ba77d162-1031-4131-8eda-bb5ea3ee9bc2/kinderrechte-monitoring_konzeptpapier_pg_monitoring.pdf [zuletzt aufgerufen am 22.06.2026]

10. Ausblick

Durch die mediale Berichterstattung im Herbst 2025 wurde SOS-Kinderdorf als Organisation in seinen Grundfesten erschüttert. Mit der Einsetzung einer Reformkommission sollte ein Prozess der Veränderung und Erneuerung in Gang gesetzt werden. Mit unseren Empfehlungen wollen wir dazu einen Beitrag leisten. Für ihre Umsetzung braucht es einen Prozess, der die Mitarbeitenden sowie auch die Kinder und Jugendlichen einbindet und sie nicht überrollt. Speed kills gilt nicht nur für einen etwaigen Widerstand gegen Änderungen, sondern auch für die Reform selbst. Vorschnell und in bester Absicht von oben verordnete Maßnahmen und Strukturänderungen können das Ziel gefährden, das durch die Reform erreicht werden soll: Ein SOS-Kinderdorf, in dem sich Kinder und Jugendliche sicher und geborgen fühlen. Das gelingt nur, wenn die Mitarbeiter*innen zu vertrauten Bezugspersonen werden, die den Kindern und Jugendlichen dieses Gefühl vermitteln. Das setzt wiederum Arbeitsbedingungen voraus, die genau das ermöglichen, und eine Organisationskultur, die auf Beteiligung setzt und in der Anliegen wie auch Fehler offen angesprochen werden können. Diese Bedingungen sind von der Organisation abzusichern. An ihrer Entwicklung sind Mitarbeitende wie Kinder und Jugendliche zu beteiligen. Nur eine solche Organisation wird ihrem Kernauftrag – dem Schutz und der Förderung von Kindern und Jugendlichen – gerecht.