

# **Sexualkultur in Institutionen der Sozialen Arbeit gestalten**

Uwe Sielert

„Enter most organisations and you enter a world of sexuality“ Hearn & Parkin 1987

(In: Höblich, Davina und Mantey, Dominik (Hrsg.) (2023): „Handbuch Sexualität und Soziale Arbeit“, Weinheim/Basel: Beltz, S. 238-251)

## **Einleitung**

Wenn hier von ‚Sexualkultur‘ die Rede ist, dann geschieht das im Vertrauen darauf, dass es neben dem ‚vernutzen‘ Sex-Begriff noch eine Ahnung davon gibt, dass Sexualität im weitesten Sinn als eine Art ‚Liebe zum Leben‘ definiert und erfahren werden kann, die mit ihren vielfältigen Facetten auch in Organisationen schamhaft verdeckt oder sensibel kultiviert werden kann. Der Text beginnt mit begrifflichen Klärungen, begründet die Notwendigkeit und Chance, sich dem Thema in der Sozialen Arbeit zuzuwenden, entwirft eine operationalisierbare Kartographie dieser Organisationsperspektive und skizziert einen möglichen Entwicklungsprozess.

## **1. Begriffliche Klärungen: Sexualität, Sexualkultur und Sexualkulturgestaltung**

*Sexualität* meint mehr, als gemeinhin unter „Sex“ verstanden wird. Sie beinhaltet zwar im Kern die körperliche Intimität, als „eine Bedingung der Möglichkeit der Menschwerdung. Sie tariert als wesentliche Quelle der Individuation Nähe und Distanz aus und jene Gefühle, ohne die Liebe unmöglich ist: Wohllust und Wollust, Vertrauen in sich selbst und in andere“ (Sigusch, 2005: 143). Sexualität wird aber, wie viele andere Aspekte des Lebens, zu einem komplexeren Geschehen gestaltet und kultiviert. Sie umfasst damit neben der Lust, Erotik und Sinnlichkeit, die je individuellen Attraktivitätsmuster, sexuellen Identitäten und Orientierungen, aber auch diverse Stufen der Intimität als Sphäre der Vertrautheit und wechselseitigen sozialen Durchdringung.

Als empirischer Begriff umfasst *Sexualkultur* die sich unvermeidbar im Spiel von Macht, Erotik und Gender etablierenden Werte, Rituale, Spielregeln, Sprach- und Intimitätsmuster, die Phantasien der Organisationsmitglieder übereinander wie auch das reale Sexualverhalten. Die spezifischen Ausprägungen und insbesondere die kommunikative wie auch produktive Qualität der Sexualkultur einer Organisation lassen sich auf verschiedenen Dimensionen messen, die im Folgenden als Spannungsverhältnisse gekennzeichnet werden: Diversität versus Homogenität, Transparenz versus Geheimhaltung, Feedback versus Ignoranz, Streit versus Konfliktscheue, Fehlerfreundlichkeit versus Strenge, Intimitätsschutz versus Geständniszwang.

Von *Sexualkulturbildung* als eines bewussten Gestaltungsprozesses soll die Rede sein, wenn auf die Bedeutung von Sexualität im menschlichen Interaktionsgeschehen hingewiesen und die Notwendigkeit begründet wird, an ihrer Kultivierung zu arbeiten durch Sexualerziehung, Sexualpolitik, Organisationsentwicklung und sexuelle Bildung der Mitglieder, aber auch durch teilkulturelle Innovationsprozesse intimer Netzwerke im Sinne einer von innen heraus lernenden Organisation.

## 2. Warum Sexualkulturgestaltung in der Sozialen Arbeit?

Sexualität und Sexualkultur sind im Zusammenhang mit pädagogischen Institutionen und Organisationen keine positiv besetzten Begriffe. Sexualerziehung gehört zwar zum gesetzlich fixierten Auftrag des schulischen und außerschulischen Bildungswesens, bleibt in der pädagogischen Praxis aber eher ein wenig ernst genommenes Thema. Dass alle pädagogischen Einrichtungen Orte intimer Kommunikation von Kindern und Jugendlichen sowie der jeweiligen ‚Lehrkörper‘ sind, also Gefühls- und Beziehungsnetze, in denen Hoffnung, Liebe, Freude, Attraktion, Erotik, auch Eifersucht, Misstrauen und Hass zirkulieren, wird bestenfalls konstatiert, wenig thematisiert und erst recht nicht zum Gegenstand von Organisationsentwicklung gemacht. Es sei denn, ein unliebsamer Vorfall wird öffentlich skandalisiert: eine verhängnisvolle Affäre, ein Mobbingprozess, sexueller Missbrauch; manchmal reicht auch der Wunsch, im persönlichen Wohnbereich einer Heimeinrichtung Intimität auszutauschen.

Viele Organisationen und Einrichtungen begannen nach den Missbrauchsskandalen der vergangenen Jahre, organisationsbezogene Präventionsstrategien gegen sexuelle Grenzüberschreitungen zu etablieren, ohne Sexualität zu thematisieren und ohne die Sexualkulturen in Augenschein zu nehmen. Partizipation, Transparenz, Wachsamkeit und Kontrolle sind auch heute noch die entscheidenden Leitwerte für ein umfangreiches Personal- und Organisationsmanagement mit vielen Einzelmaßnahmen vom erweiterten polizeilichen Führungszeugnis über die Thematisierung sexueller Grenzüberschreitungen bei Einstellungsgesprächen, unterschriebene Ethikrichtlinien, Kinderschutzbeauftragte, Beschwerdestellen, Ablaufpläne für Verdachtsäußerungen bis zu klar definierten Nähe- und Distanzregelungen für den Umgang mit dem Klientel. Das alles sind im Prinzip richtige Maßnahmen, die jedoch je nach sexualkultureller Rahmung sehr unterschiedliche Konsequenzen haben können. Mit der Intention der Gewaltprävention betreiben alle Organisationen implizit ein regulierendes Sexualitätsmanagement bzw. eine mehr oder weniger bewusste Sexualpolitik. Einrichtungen der Sozialen Arbeit, die einer Thematisierung oder gar positiven Würdigung der sexuellen Bedürfnisse und Interessen ihres Klientels skeptisch gegenüberstehen, nutzen gewaltpräventive Maßnahmen gern zur Rechtfertigung und Verstärkung dieser Grundhaltung. Bei jenen Einrichtungen, die Sexualpädagogik ernst nehmen und entsprechende Maßnahmen ergreifen, handelt es sich fast ausschließlich um Aufklärungsmaßnahmen für Kinder und Jugendliche einschließlich didaktischer Anregungen für das Personal (Winter 2008, S. 589). Die Thematisierung des Zusammenhangs von Organisationen der Sozialen Arbeit und ihrer Sexualkultur steht erst am Anfang sexualpädagogischer Forschung und Theoriebildung.

Anders in der Betriebswirtschaft. Die Managementliteratur enthält einige Studien zur Wirkung der intimen Kommunikation in Wirtschaftsbetrieben: Empirisch nachgewiesen sind demnach viele positive Wirkungen auf das Organisationsgeschehen einschließlich der Leistungsdimension: Unterstützende Stressreduktion, Stärkung der individuellen Leistungsbereitschaft, Verbesserung kommunikativer Prozesse, positive Einflüsse auf die Generierung und den Transfer von Wissen. Ebenso sind aber auch negative Konsequenzen aufgeführt wie z. B. intra- und interpersonelle Konflikte, Urteilsverzerrungen, Vernachlässigung der Arbeitsaufgaben, Ungleichbehandlungen und dysfunktionale Wirkungen auf andere (vgl. Godersky 2000: 173-208). Bei der metareflexiven Bearbeitung solcher sich positiv und/oder negativ auswirkenden Gefühle und Verhaltensweisen, z. B. in der Supervision, müssten die diversen Motive und Interessen und Wirkungen auf das gesamte soziale Umfeld und die Arbeitsaufgabe ausdifferenziert und situationsspezifisch bearbeitet werden. (Godersky, 2000: 211).

Vor allem pädagogische Organisationen brauchen zur Erfüllung ihres Zwecks die Motivation, Kreativität und Innovationsbereitschaft wie auch die synergetisch wirkenden, lebendigen Interaktionen der in ihnen tätigen Personen. Viele dieser energetischen Kräfte sind Teil der Sexualkultur und können in diesem Zusammenhang modifiziert werden. Zur Sexualkultur gehören blockierende Prozesse der emotionalen Kälte, Konkurrenz und Eifersucht, des Sexismus und der sexuellen Belästigung, der sexuellen Grenzüberschreitungen ebenso wie die wechselseitige interpersonale Intimität, die Lust an der gemeinsamen Arbeit mit dem Ergebnis eines Workflow, der durch positive Identifikationen im Team, gemeinsam genossene Erfolge und Esprit gespeist wird.

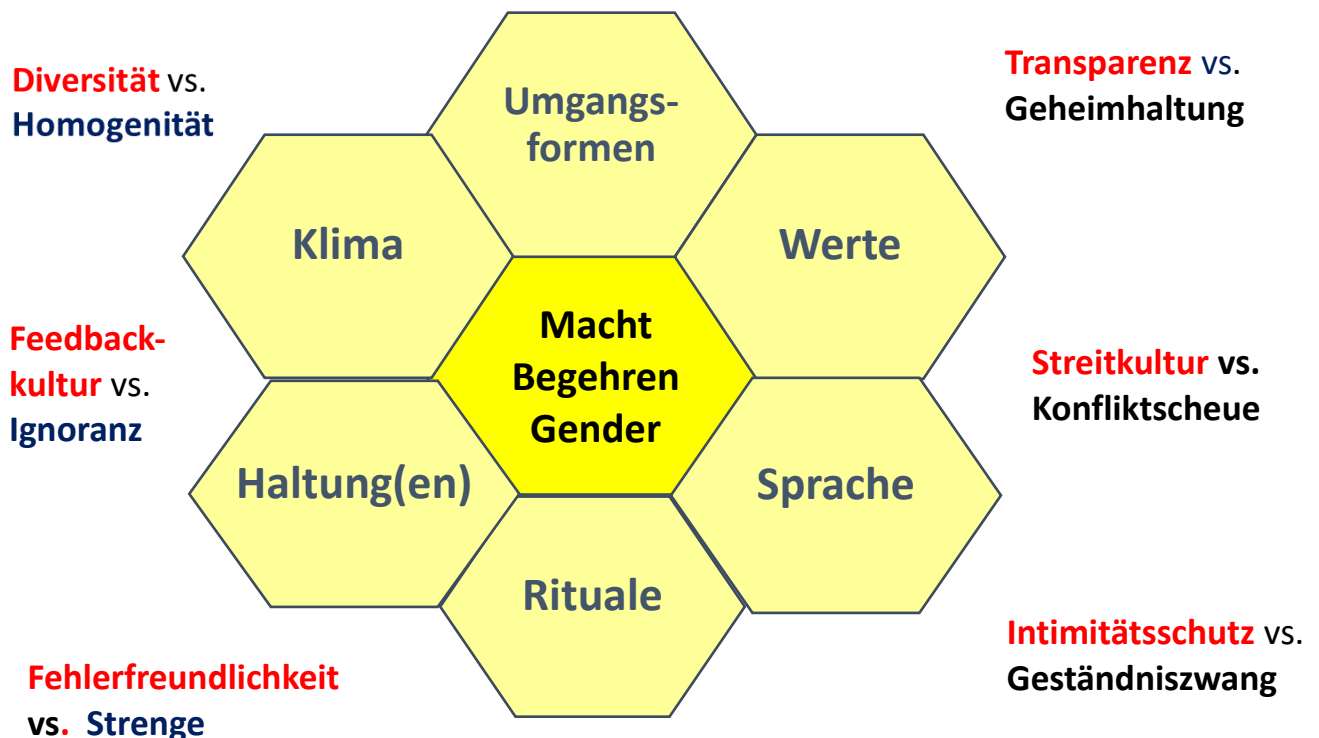
Es ist unmittelbar einsichtig, dass die qualifizierte Bewältigung vieler mit Sexualität in Verbindung stehender Aufgaben der Sozialen Arbeit von einem entsprechend gebildeten Personal, reflektierten sexualpädagogischen Interventionen sowie einer transparenten Sexualkultur des Dienstleisters abhängig ist. Das klingt selbstverständlich, ist aber mit diversen, sehr emotional belasteten Problemen behaftet, wie einige Beispiele aus der Jugendhilfe zeigen:

- Vermeidet das Team der Kindertagesstätte die abgeschiedene Kuschecke, weil es zu Doktorspielen kommen kann, die in den Augen vieler Eltern als Brutstätten für sexuelle Übergriffe gelten oder wird ein geschützter Experimentierraum für Körperkontakt zur Verfügung gestellt und gegenüber der Öffentlichkeit verteidigt?
- Ist die Gruppenleitung eines Sozialtrainings frühzeitig in der Lage, den Pornokonsum der Jungen im Internet rechtzeitig zum Thema zu machen oder arbeitet sie lieber zu Problemen von Freundschaft, Körper- und Sexualaufklärung?
- Ist die Helferkonferenz bereit, den drohenden Konflikt zu bearbeiten, wenn die Familienhelferin die intime Kommunikation einer Familie einschließlich der schamverletzenden sexuellen Situationen zwischen den Eltern ansprechen möchte?
- Wenn man damit rechnen kann, dass die Kolleg/innen kritisch-solidarisch miteinander umgehen, wird kaum jemand weghören, wenn ein Kollege verbal übergriffig wird, werden Gerüchte über den berührungshungrigen Pädagogen aber auch nicht weiter getragen, bevor er Position beziehen konnte.

Aber auch ohne Konzentration auf Gewaltprävention sind das sozial-emotionale Klima einer Einrichtung, die Arbeitsmotivation, der Informationsfluss, die Kreativität, das Vertrauensverhältnis und die Bereitschaft, schwierige Situationen gemeinsam zu bewältigen, von diversen Komponenten der intimen Kommunikation anhängig, die im weitesten Sinne zur Sexualkultur gehören:

- Geht das Personal in einem divers zusammengesetzten Team angesichts differenter Perspektiven auf Gender und Sexualität in der Einrichtung misstrauisch-kalt oder lustvoll-streitend miteinander um?
- Ist das Arbeitsklima von strengem moralischen Idealismus oder versöhnlicher Balance zwischen Pflicht und Neigung bestimmt.
- Werden positive Gefühle wie Liebe, Freude, Begehren und Erotik nur geduldet, wenn sie die Arbeitsabläufe nicht stören oder auch mit ihren oft unkalkulierbaren Folgen akzeptiert?

### 3. Thematische Aspekte und Spannungsfelder von Sexualkultur in Organisationen

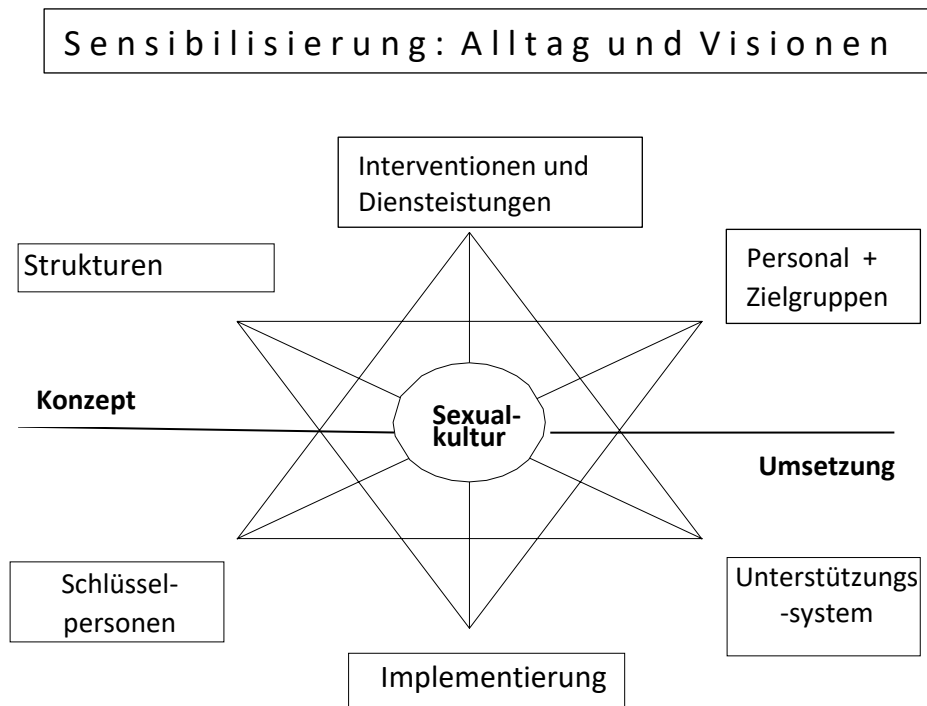


Im Zentrum der Sexualkultur geht es um *Geschlechterverhältnisse, Begehren und Macht*. Die jeweilige Ausprägung dieser „Grundsubstanzen“ und ihr Ineinanderwirken repräsentieren sich im *Wertesystem*, nicht so sehr in der Programmatik, sondern eher in der „gelebten Ethik“. Beides kann besonders in moralisch und religiös hoch aufgeladenen Organisationen weit auseinanderfallen und sollte durch bewusste Sexualkulturgestaltung transparent gemacht und mit geeigneten Organisationsentwicklungsprozessen aufeinander bezogen werden. Alle Institutionssysteme haben informellen Strukturen, die eher widerspiegeln, wie die Dinge wirklich funktionieren, als wie sie offiziell eigentlich funktionieren sollten. Ihre Berücksichtigung und reflexive Bearbeitung macht Institutionen potentiell flüssig, veränderbar und formbar. Dazu gehört die Entwicklung von *Sprachkompetenz* und *Sprachsensibilität* ihrer Mitglieder, die erfahrungsgemäß in den tabubesetzten Bereichen sowohl von Sexualität als auch von Macht nicht besonders ausgeprägt ist. Was nicht benannt wird, bleibt entweder aus Scham, spezifischen Interessen, mangelndem Mut oder auch einfach emotionalem Analphabetismus im Verborgenen. Andererseits hat *Geheimhaltung* auch etwas mit *Intimitätsschutz* zu tun und *Sprachsensibilität* bedeutet auch, eine Atmosphäre des *Geständniszwangs* zu vermeiden. Allein die Betrachtung der Organisationskultur mit Hilfe von Begriffen, die in der Regel der intimen Kommunikation (Begehren, Erotik) oder dem politischen System (Macht, Geschlechterverhältnis) entlehnt sind, stellt für manche Personen ein ‚Stilbruch‘ dar, der aber in Kauf genommen werden muss, wenn sexualitäts- und geschlechtsrelevante Strukturen, Beziehungen und Dynamiken in den Blick kommen sollen.

Insofern ist Sexualkulturbildung immer verbunden mit der Bewusstmachung und Arbeit an der persönlichen *Haltung* der Organisationsmitglieder. Organisationen, die nach dem Total Quality Management arbeiten, wissen um die Herausforderung der Arbeit an der persönlichen Haltung der Organisationsmitglieder zu verschiedenen Themen und die Personalführung gestaltet viele „informelle events“, die aber alle unter Kontrolle der Leitung stattfinden, selten zu Themen der Sexualkulturbildung arbeiten und allein der Produktivitätssteigerung des Unternehmens dienen (Hochschild, 2006). Sexualkulturgestaltung in der Sozialen Arbeit braucht eine partizipative Arbeit an der Haltung ihrer Mitarbeitenden, die Kraft ihrer Reflexivität und ihres Spüribewusstseins. Mit alledem können sie erkennen, was sie nur auszehrt, sie ihrer Definitionsmacht beraubt und was sie in ihrem kritischen Blick auf die Sexualkultur ihrer Einrichtung einschließlich der eigenen Funktion darin bestärkt. Das wird nicht immer harmonisch und homogen vonstattengehen, weil gerade geschlechtliche Positionierung und Perspektiven auf Intimität und Sexualität am eigenen Arbeitsplatz sehr umstritten sein können. Da immer mehr Organisationen der Sozialen Arbeit sich der Arbeit gegen Diskriminierung und einem aktiven Diversitätsmanagement verpflichtet haben, kommen sie allerdings nicht mehr umhin, diese heren Intentionen auch auf sich selbst anzuwenden, um weiterhin glaubwürdig und produktiv zu bleiben. Dann sind sie auch in der Lage, die *Umgangsformen* und alltäglichen, auch intimen Interaktionen im Arbeitsprozess in ihrer subjektiv oft differenten Bedeutung zu erkennen, zu bewerten, transparent zu machen und – wenn nötig – zu beeinflussen.

Es bedarf allerdings ganz bewusst gestalteter metakommunikativer Formate der Organisationsanalyse, um die eingespielten und selten hinterfragten *Rituale und Spielregeln* der Einrichtung zu erkennen, die sich in langen Prozessen als Selbstverständlichkeiten in die Organisationskultur eingeschrieben haben. Solche Ritualisierungen zu dechiffrieren und nötigenfalls aufzulösen benötigt externe Beratung und längerfristige Begleitung. Es geht nämlich nicht nur um ein kompetentes Wissen um die Zusammenhänge von Sexualität und Macht, sondern ebenso die um die Souveränität, sie unter Einschluss der Führungsebene dem organisationsinternen Diskurs auszusetzen. Erst dann gelingt nicht nur die Etablierung einer befriedigenden Arbeitsatmosphäre, sondern auch die Sensibilisierung aller Organisationsmitglieder gegenüber sexuellen Übergriffen und die Etablierung von Schutzmaßnahmen. Die auf dem Weg dahin gewonnenen Erkenntnisse sind nicht immer nur erfreulich, sondern können schmerzlich und für die Verantwortlichen schambesetzt sein. Es besteht jedoch die Chance, mit externer Hilfe eine positive Feedback- und Streitkultur einzuüben, die sich ebenso dauerhaft etablieren kann wie es zuvor den als kontraproduktiv entlarvten Bausteinen der Sexualkultur gelungen ist. Das alles bestimmt maßgeblich das *Klima* einer Organisation und hilft jedem Mitglied, wie auch neu hinzukommendem Personal, sich neben dem vorhandenen Fachwissen auch mit den eigenen energetischen und psychosozialen Kompetenzen für die Organisationsziele einzusetzen. Eine positive *Streitkultur* und *Fehlerfreundlichkeit* helfen dabei, sich als ganze Person zu engagieren und sowohl das interne Betriebsklima als auch die Außenwirkung der Einrichtung zu verbessern.

#### 4. Sexuallkulturgestaltung als Organisationsentwicklungsprozess<sup>1</sup>



Das Hexagon der Sexuallkulturgestaltung als Organisationsentwicklungsprozess besteht neben dem Sensibilisierungsbereich „*Alltag und Visionen*“ aus zwei Triaden, die eng aufeinander bezogen sind. Die obere Konzepttriade enthält die Themen *Strukturen*, *Interventionen/Dienstleistungen* und *Personal bzw. Zielgruppen* und ermöglicht, die existierende Sexuallkultur und den bisherigen Umgang damit aus drei Blickwinkeln zu betrachten und Ansatzpunkte für eine stärkere Beachtung und Verbesserung der Sexuallkultur zu entdecken. Die untere Umsetzungstriade (*Schlüsselpersonen*, *Unterstützungssysteme* und *Implementierung*) richtet den Blick aus drei Perspektiven darauf, wie, in welchen Schritten und in welchen Zeiträumen die bestehende Sexuallkultur optimiert werden kann. Die Vorbereitung eines Organisationsentwicklungsprozesses erfolgt in vier Schritten:

##### 4.1 Sensibilisierungsphase: Sexuallkultureller Alltag und Visionäre Alternativen

Der *Einstieg in das Thema „Alltag und Visionen“* der Sexuallkultur hat eine orientierende und motivierende Aufgabe. In der Regel gilt ein für die Einrichtung unangenehmes Ereignis, die Aufgabe, sich ein Schutzkonzept gegen sexualisierte Gewalt zu geben oder auch das Interesse einer kleinen Akteursgruppe an einer Verbesserung des internen Klimas als Anlass, sich mit geschlechts- und sexualitätsrelevanten Themen zu beschäftigen. Wer auch immer sich als Initiator begreift, immer steht die Aufgabe am Anfang, für Einsicht in die Notwendigkeit zu werben, sich grundsätzlicher als bisher mit dem nicht gerade tabufreien und einfach zu handhabenden Thema zu beschäftigen. Bevor genauer die einzelnen Bereiche des Hexagons betrachtet werden, sollten möglichst kreative und niedrigschwellige Informationsangebote und Brainstormings angeboten werden, die dazu dienen, sich dem Thema kreativ und motivierend zu nähern. Erste Eindrücke zum institutionellen Alltag und

<sup>1</sup> Der Aufbau des Organisationsentwicklungsprozesses wurde in Anlehnung an das von Kurt Faller entwickelte Modell der Konfliktbearbeitung in Organisationen (Faller/Kerntke 2014, S. 52-57) entwickelt und themenspezifisch modifiziert.

Visionen zu einer gelingenderen Sexualkultur werden zusammengetragen, Vorbehalte und Ängste aber auch Hoffnungen geäußert, vor allem auch der Gewinn für die Wirksamkeit, das Arbeitsklima und die Außendarstellung der Einrichtung herausgestellt. Als Suchraster und Anregungsreservoir können die Facetten der Sexualkultur dienen, die in diesem Stadium noch nicht systematisch oder gar vollständig angesprochen werden müssen:

- Mit welchen Worten, Bildern oder Symbolen lässt sich die Sexualkultur unserer Einrichtung/Organisation treffend beschreiben?
- Mit welchen Werten, Spielregeln, Ritualen, Sprachmustern, Umgangsformen, Klimafaktoren oder Haltungen lässt sich der Gesamteindruck konkretisieren?
- Welche sexualkulturellen Visionen schweben uns vor – insgesamt und innerhalb einzelner Facetten?

Methodisch eignen sich für diese Anfangsphase offene und mehrdimensional-kreative Darstellungsweisen, die in der Lage sind, sowohl kognitive als auch emotionale Eindrücke abzubilden: Brainstormings, projektive Verfahren der Symbolisierung mittels Malen, bildnerisches Darstellen, Assoziationsübungen, stumme Diskussionen, World-Café, Geschichtenerzählen etc.

## 4.2 Analyse der bestehenden Organisations- und Sexualkultur

Nach der sensibilisierenden und motivierenden Eingangsphase wird in diesem zweiten längerfristigeren Schritt die Organisation aus allen sechs Perspektiven des Hexagons betrachtet, um ein umfassendes Bild der bisherigen Sexualkultur und der Mechanismen ihrer Aufrechterhaltung zu erhalten. Das leichter Besprechbare sollte am Anfang stehen, die schwierigen Themen werden vielleicht erst schemenhaft benannt und bleiben späteren Schritten vorbehalten, wenn die Organisation zur produktiven Bearbeitung bereit ist. Welcher Bereich einer Organisation für die systematische Weiterarbeit am Günstigsten ist, kann nur angesichts der Einstiegsphase und mit dem Gespür der initiiierenden Akteure beurteilt werden. Für ein Jugendzentrum kann es ratsam sein, zunächst am Beziehungs- und Medienverhalten der Jugendlichen untereinander und ihrem sexuellen Bildungsbedarf zu beginnen, eine Einrichtung für unbegleitete Geflüchtete startet vielleicht im zentralen Bereich der pädagogischen Angebote, ein Sportverband bei der Thematisierung der Nähe- und Distanz-Regulation im Training, und eine Kindertagesstätte im eigenen Team angesichts verschiedener Vorstellungen zur sexuellen Bildung der Kinder. Wo immer auch angefangen wird, es wird deutlich, dass verschiedene Sektoren der Einrichtung miteinander zusammenhängen und auf diese Weise kann das Interesse geweckt werden, sich einen nach dem anderen vorzunehmen:

Im Bereich „*Interventionen und Dienstleistungen*“ steht zur Debatte, welche geschlechts- und sexualitätsrelevanten Werte, Themen und Inhalte mit welcher Sprache und welchen Botschaften in den Informations-, Beziehungs-, Beratungs- und Begleitungsangeboten zum Ausdruck kommen. Nicht immer wurde systematisch erhoben, ob die institutionalisierten Curricula und Beziehungsangebote den Interessen und den Bedarfen der Adressat\*innen entsprechen.

Wie werden die Angebote akzeptiert und wie wirkt sich unsere institutionelle Sexualkultur auf die Adressat\*innen aus? Was ist an deren Verhalten problematisch? Welche Kompetenzen sind uns wichtig und welche möchten wir durch sexuelle Bildung weiterentwickeln? Ist eine alters- und sachgemäße Partizipation der Kinder, Jugendlichen oder Erwachsenen an der Gestaltung der Angebote wie auch der Sexualkultur insgesamt gewährleistet und sind dazu entsprechende Verfahren etabliert?

Schnell wird in Handlungsfeldern der Sozialen Arbeit deutlich, dass die Haltungen und Kompetenzen des *Personals* sowie die Kommunikation untereinander zur Sexualkultur eine

große Rolle spielen. Nicht immer ist klar, wer sich für wen oder was in welchem Umfang einsetzt, was vom Gesamtteam getragen wird und wie die Kompetenzen im Team untereinander verteilt sind. Ein nicht einfaches aber notwendiges Thema im Personalsystem ist das Klima und sind die Umgangsformen der Mitarbeiter\*innen untereinander. Beide beeinflussen das Modellverhalten gegenüber den jeweiligen Zielgruppen, die Haltung(en) des Gesamtteams zu einzelnen Aspekten von Macht, Gender und Begehren, vor allem auch die Freude oder das Missbehagen an der gemeinsamen Arbeit.

Bei dem Versuch, das alles ‚in Angriff zu nehmen‘, fällt der Blick des Personals meist auf die *strukturellen Rahmenbedingungen* der Einrichtung und ihre ermöglichenden oder auch einschränkenden Einflüsse. Sind die Achtung von Vielfalt durch eine divers zusammengesetzte Mitarbeiter\*innenschaft, durch das inhaltliche Konzept und Normen von Respekt, Toleranz, Anerkennung, Gleichberechtigung und Solidarität getragen? Sind die strukturellen Voraussetzungen sowohl für die notwendige Transparenz, als auch den zu achtenden Intimitätsschutz, für Feedback- und Streitkultur sowie Fehlerfreundlichkeit gegeben? Was müsste verhältnispräventiv geschehen, um sowohl die räumlichen und architektonischen als auch kommunikativen Voraussetzungen für eine motivierend – gelingende Sexualkultur zu stärken und negative Aspekte wie sexuelle Grenzüberschreitungen zu minimieren? Gibt es Schutzkonzepte und wie wird mit auftretenden Problemen umgegangen? Gibt es verabredete Verahrensweisen? Sind die Hierarchieebenen und Machtverhältnisse transparent und wie gehen Leitung und weitere Führungskräfte mit Althergebrachtem, mit Problemen, Konflikten und sexualkulturellen ‚Peinlichkeiten‘ um? Welche Alternativen wären nützlich? Welche sexualkulturell relevanten Maßnahmen zur Personalentwicklung werden durchgeführt und welche Fortbildungsangebote zur sexuellen Bildung des Personals gibt es?

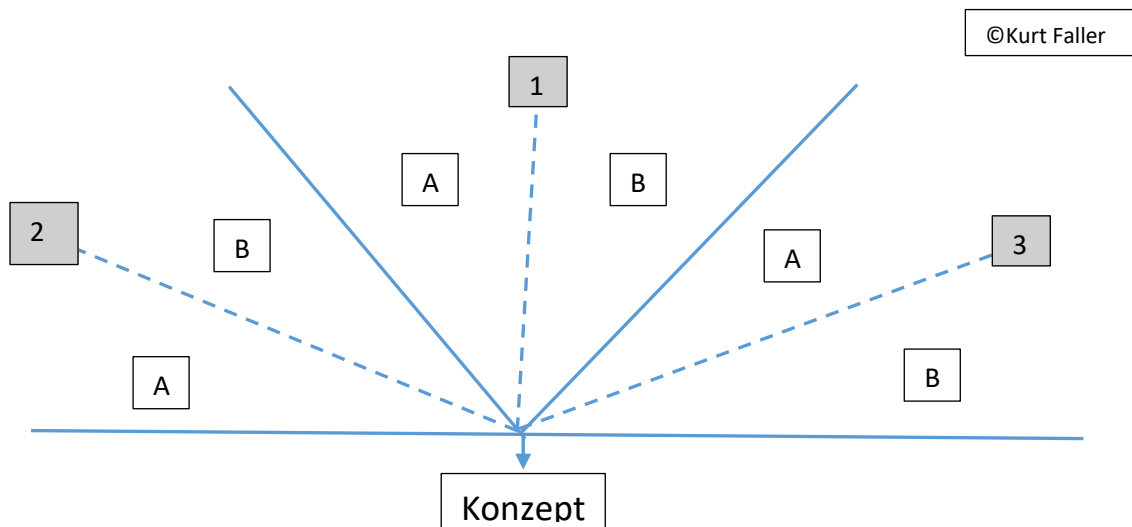
Wie bei jedem Thema der Organisation gibt es auch bei jenem der Sexualkultur spezifische *Schlüsselpersonen*, die aufgrund ihrer Position oder Interessen für die Aufrechterhaltung des Status quo oder auch für eine optimierende Weiterentwicklung von Bedeutung sind. Möglicherweise sind sie im Rahmen ihrer Aufgaben als erste mit Schwierigkeiten und Konflikten und ihrer Regelung konfrontiert oder für spezifische Teile der Sexualkultur zuständig. Das betrifft in der Sozialen Arbeit Gleichstellungsbeauftragte und Supervisor\*innen, natürlich Sexualpädagog\*innen, aber auch beziehungssensible und an sexueller Bildung interessierte wie auch einfach sexualkulturell aufgeschlossene Fachkräfte.

Neben den genannten Schlüsselpersonen gibt es innerhalb und außerhalb größerer Träger Sozialer Arbeit, auch im Umfeld kleinerer Einrichtungen weitere *Unterstützungssysteme* für die Sexualkulturbildung. Gleichstellungs- und Antidiskriminierungsbeauftragte, kommunale Fachberatungsstellen, Selbsthilfegruppen geschlechtlicher und sexueller Identitäten gehören ebenso dazu wie Ansprechpartner\*innen bei Parteien und Gewerkschaften wie auch gender- und sexualitätsaffine Institutionen des Kulturbetriebs. Vernetzungen mit solchen Unterstützungssystemen dienen der Stärkung von innovativen Schlüsselpersonen innerhalb der eigenen Organisation wie auch der Anregung von außen und Nutzung von Synergieeffekten.

Desweiteren sollte untersucht werden, wie die Organisation bisher mit internen Veränderungsprozessen umgegangen ist, wie neue Dinge *implementiert* worden sind und welche Erfahrungen damit gemacht wurden. An welche Ziele, Aufträge, Gesetze kann bei der Sexualkulturgestaltung angeknüpft werden? Stehen schon wichtige Elemente von Sexualkultur im Leitbild und im strategischen Konzept, die bisher noch nicht auf die Bewältigung von Schwierigkeiten im Bereich Macht, Gender und Begehren angewandt wurden? Wie kann konkret ein Prozess der Sexualkulturgestaltung in Gang gesetzt werden und wie könnte ein entsprechendes Projektmanagement aussehen?

### 4.3 Schritt: Die Konzept-Triade

Mit den oberen drei Themen des Hexagons – der Konzept-Triade – können erste Ideen eines Konzepts für die Veränderung und Erweiterung der bestehenden Sexualkultur erarbeitet werden. Als einfaches aber wirkungsvolles Instrument hat sich in der konfliktregulierenden Arbeit mit dieser Konzept-Triade die sogenannte A-B-Übung bewährt (Faller/Kernke 2014, S. 56):



Die Konzept-Triade besteht aus den Bereichen (1.) Intervention/Dienstleistungen, (2.) Personal und Zielgruppen sowie (3.) Strukturen. Jedem dieser Punkte ist ein Feld A und ein Feld B zugeordnet. Die Ergebnisse der Reflexion werden jeweils in die A-Felder eingetragen.<sup>2</sup> Mit Hilfe dieses Modells ergibt sich ein deutlicher Blick auf die Sexualkultur. Mit Hilfe der weiterführenden Fragen werden dann in die B-Felder die ersten Ideen zur Veränderung bzw. Erweiterung der Sexualkultur eingetragen, die mit Hilfe von Schlüsselpersonen und Unterstützungssystemen in einem längerfristigen Organisationsentwicklungsprozess implementiert werden. Die folgenden Fragen können dazu als Anregungsimpulse dienen:

Intervention/Dienstleistungen:

- Welche Beratungs-, Bildungs- und Begleitungsprozesse sind angesichts der Situationsanalyse und der eingangs formulierten Visionen am ehesten veränderbar?
- Wie können Sexualerziehung und sexuelle Bildung intensiviert werden?
- Ist in unserer Einrichtung die Balance von Körper, Geist und Seele gewährleistet?
- Wie kann eine Kritik der internen Sexualmora(en) eingeleitet werden?
- Wo gibt es gute best-practice-Beispiele in anderen Kontexten, die möglicherweise übernommen werden können?

<sup>2</sup> Die von Faller übernommene Visualisierung macht besonders deutlich, wie die einzelnen Diagnose- und Innovationsaspekte in das zu erstellende Konzept einmünden. Im Arbeitsprozess können einzelne Metaplankarten in die Sektoren eingefügt werden. Andererseits könnte auch eine Tabelle erstellt werden, deren Felder mit den Karten ausgefüllt werden.

- Wie können die neuen Curriculumbausteine und anderen inhaltlichen Veränderungsideen in die bestehenden Dienstleistungen eingebaut werden?
- Was kann an der Nähe-Distanz-Regulation verbessert werden?

#### Zielgruppen:

- Was äußerten die Kinder, Jugendlichen oder Erwachsenen, das ihnen guttäte?
- Wie können die bestehenden und und weiterhin für gut befundenen Angebote auf die unmittelbar geäußerten Wünsche abgestimmt werden?
- Welche sinnlichen Erfahrungen und Berührungen sind wie in das Angebot integrierbar?
- Welche Konsensprozesse sind bisher noch nicht eingeübt worden, die mehr Lebens- und Liebeslust freisetzen?
- Was brauchen einzelne Teile der sich heterosexuell verstehenden Adressat\*innen zur Erweiterung ihres Wohlbefindens, einschließlich entsprechender Haltungsfragen?
- Was brauchen jene bisher wenig berücksichtigten LSBTIQ-Personen an besonderen Hilfen, um sichtbarer und akzeptierter zu werden?

#### Mitarbeiter\*innen:

- Wie und wodurch ist die Motivation, der Workflow des Personals zu erweitern und zu verlebendigen?
- Welcher Grad an Intimitätsschutz und Fehlerfreundlichkeit beim Erschließen neuer Energiequellen ist möglich?
- Was kann die Organisation dazu beitragen, dass auch sehr persönliche Energie, und Sinnressourcen der Mitarbeiter\*innen in ihrem Arbeitsprozess freigesetzt werden?
- Wie kann ein Optimum an Diversität bei gleichzeitig starkem Gemeinschaftsgefühl gedeihen?
- Welche stärkenden und wechselseitig motivierenden Feedbackprozesse sind ritualisierbar?

#### Stukturen:

- Was ist an den Räumlichkeiten und der Ausstattung änderbar, damit die Umgebung nicht nur funktional, sondern sinnlicher und einladender wirkt?
- Sind ‚toxische‘ Strukturen identifizierbar, die zu Grenzverletzungen einladen?
- Welche Rituale können bei allen Organisationsmitgliedern Gefühlskraftquellen mobilisieren und Depressionskreisläufe durchbrechen?
- Wo müssen Gelegenheitsstrukturen und Zeitfenster eingeplant werden, durch die mehr Aufmerksamkeit auf stärkende Subjektsolidarität gelenkt werden kann?
- Was kann für ein Klima des ‚Sich-anvertrauens‘ auf der Ebene der Klient\*innen und Mitarbeiter\*innen getan werden?

### 4.4 Die Umsetzungs-Triade

Mit den unteren drei Sektoren der Schlüsselpersonen, Unterstützungssystemen und der Implementierung kann ein Design für die Umsetzung eines erweiterten und optimierten

Sexualkultur erarbeitet werden. Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse werden vertiefende Fragen beantwortet:

Schlüsselpersonen:

- Welche Organisationsmitglieder sind für die Thematik aufgeschlossen und an einer Optimierung der Situation interessiert?
- Welche Positionen und Interessen sind bei einer Optimierung unbedingt zu berücksichtigen?
- Welche Unterstützung brauchen Führungskräfte bei der flankierenden Begleitung der Veränderung einzelner Aspekte der Sexualkultur?

Unterstützungssysteme:

- Welche innerorganisationalen und externen Unterstützungssysteme sind als erste ‚ins Boot zu holen‘, damit der Entwicklungsprozess zusätzlichen ‚Drive‘ bekommt?
- Wie kann der Kooperationsprozess mit einzelnen Akteuren zu einem wechselseitigen Gewinn führen?

Implementierung

- Wer ist an einem längerfristigen Entwicklungsprozess interessiert und in einer Steuergruppe oder spezifischen Themengruppen nützlich?
- Wie ist die Motivation in den Innovationsgruppen aufrecht zu erhalten und wie führt die meist zusätzliche Arbeit zu einer ‚Win-win-Situation‘ für alle Beteiligten?
- An welchem Ort und mit welchen Ressourcen werden die Entwicklungsprozesse gebündelt?
- Wie erfolgt das Monitoring während des gesamten Prozesses, welche Online-Plattformen können zur Unterstützung dienen?
- Wie erfolgt die Evaluation des gesamten Entwicklungsprozesses?

Die Dichte und Komplexität der hier skizzierten Sexualkulturentwicklung wirkt im ersten Moment vielleicht utopisch und entmutigend. Der Eindruck kann sich jedoch sofort ändern, wenn die vielen kleinen Schritte erinnert werden, die auch bisher schon ohne bewusste Planung eher intuitiv schon eingeschlagen wurden. Einfach deshalb, weil sie die eigene Motivation besserten, die Klient\*innen zufriedener wurden, weil mehr aufrichtiges positives Feedback Mut erzeugte und mehr Sinnlichkeit Sinn machte. Ziel dieses Beitrags war es das ganze System der förderlichen Wirkfaktoren zu kartographieren und Stellschrauben der Veränderung anzuzeigen, die bisher (noch) nicht in den Blick gekommen sind.

## **Literatur**

Faller, Kurt/Kerntke, Wilfried (Hrsg.) (2014): Systemisches Konfliktmanagement. Modelle und Methoden für Berater, Mediatoren und Führungskräfte. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Godersky, C. (2000). Intimität in organisationalen Beziehungen. – Theoretische Grundlagen, Entstehung und Wirkungen, Frankfurt: Peter Lang Verlag.

Hochschild, A.R. (2006). Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur noch Arbeit wartet. Wiesbaden: VS Verlag.

Hearn, J./Morgan, D.H. (1987). *Sex at work. The Power and Paradox of Organisation Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf.

Sigusch, Volkmar (2005): Neosexualitäten. Über den kulturellen Wandel von Liebe und Perversion. Frankfurt/New York: Campus Verlag

Winter, R. (2008). Sexualpädagogik in der Jugendhilfe. Schmidt, R.-B. & Sielert, U. (Hrsg.), *Handbuch Sexualpädagogik und sexuelle Bildung* (585-601. Weinheim & München 2008,