September 2026

Abschlussbericht

Der Umgang von Leitungskräften mit (sexualisierten) Gewalt-konstellationen in einer sozialen Organisation

Fabienne André, Sarah Henn & Fabian Kessl

BERGISCHE
UNIVERSITÄT
WUPPERTAL

Universität
Hildesheim

Gliederung

Vorwort 3

1. Eröffnung 5

2. Der Zusammenhang von Leitung und Gewalt in sozialen Organisationen – Problemaufriss und Erkenntnisinteresse 7

3. Methodisches Vorgehen 12

Feldzugang und Erhebungsverfahren 14

Auswertung 14

4. Eine organisationale Transformation: der Wechsel der Gesamtleitung 16

5. Leitung zwischen Idealvorstellungen und Widersprüchen im Umgang mit Gewaltkonstellationen. Ergebnisse der Gruppendiskussionen 21

5.1 Leitungsverständnisse: Ideale Handlungsmodi der Leitung im Umgang mit Gewalt 22

5.1.1 Verantwortung 23

5.1.2 Vermittlung 31

5.1.3 Neutralität 39

5.2 Widersprüche in der Leitungspraxis 46

5.2.1 Konsequenz in der Sache versus arbeitsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten 47

5.2.2 Eindeutige versus uneindeutige Haltung 49

5.2.3 Erfahrungen ernst nehmen versus Sorge vor Konsequenzen 53

5.2.4 Kumpelhafte Organisationskultur versus Distanzhalten 55

5.2.5 Strategische Konfliktlösung versus Gewaltschutz 62

6. Ansatzpunkte 66

Literaturverzeichnis 70

Vorwort

Der vorliegende Forschungsbericht dokumentiert die Ergebnisse eines anderthalbjährigen Forschungsprojektes, in dem der Frage nachgegangen wurde, wie sozialpädagogische Leitungskräfte mit den Anforderungen der Aufarbeitung von (sexualisierter) Gewalt praktisch umgehen und welches Verständnis von Leitung sie dabei an den Tag legen.

Die durchgeführte Fallstudie ist in den historischen Kontext einzuordnen, der mit der Publikation der Ergebnisse des Forschungsverbundes ForuM 2025 entstanden ist (Forschungsverbund ForuM, 2025). Damit wurde „Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland“ erstmals umfassend Thema. Ein markanter Befund aus den ForuM-Analysen war die Erkenntnis, dass ein direkter Zusammenhang zwischen der Praxis und dem Verständnis von Leitung auf der einen Seite und dem Ringen um Aufarbeitung auf der anderen besteht: Kommt Leitung ihrer organisationalen Verantwortung nicht nach, delegiert diese nach unten oder oben und bleiben Zuständigkeiten unklar, ist Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung von möglichen Gewaltkonstellationen blockiert oder kommt gar nicht erst zustande. Diese hier nur angedeuteten Befunde, die im Folgenden noch detaillierter vorgestellt werden (Kap. 2), treffen auf eine lückenhafte Auseinandersetzung mit Leitung in sozialen Organisationen: Die bisherige Debatte um Leitung wird weithin von programmatisch-konzeptionellen Beiträgen bestimmt, wie diese als Sozialmanagement oder Management sozialwirtschaftlicher Organisationen gestaltet werden soll, während die systematische Frage, wie sich die Leitung einer sozialen und professionellen Organisation im Alltag darstellt und wie die Leitungskräfte diese selbst denken und in ihr Tun übersetzen, selten wissenschaftlich bearbeitet wird (Gliemann et al., 2026/i. E.). In der Schnittmenge zwischen der Relevanz von Leitung im Kontext des Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen und der spezifischen Form der Leitung von sozialen Organisationen ist die durchgeführte Einzelfallstudie verortet.

Diese wurde 2025 bis 2026 in einer diakonischen Einrichtung durchgeführt. Als mittelgroßer Träger beschäftigt die untersuchte Organisation über 2.000 Mitarbeiter:innen und deckt soziale Angebote und Dienstleistungen in mehreren Bereichen ab.

Die Datengrundlage der nachfolgend vorgestellten Analysen bilden zehn Gruppendiskussionen, die zu Beginn der Projektlaufzeit mit insgesamt 42 Leitungskräften auf allen Hierarchieebenen durchgeführt wurden. Im Sinne der dokumentarischen Organisationskulturforschung und der dokumentarischen Evaluationsforschung ist die Auswertung des empirischen Materials auf die gemeinsame Leitungspraxis und das geteilte Leitungsverständnis im Umgang mit Gewaltkonstellationen ausgerichtet (Kap. 3).

Entsprechend gibt der vorliegende Forschungsbericht systematische Einblicke in die Praxis von Leitung und das Leitungsverständnis im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen in einer sozialen Organisation (Kap. 4 und 5). Damit wird einerseits ein Beitrag zur anhaltenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Aufarbeitung von Gewaltkonstellationen, gerade auch im kirchlichen und diakonisch-caritativen Bereich, vorgelegt. Andererseits bieten die vorliegenden Analysen konkrete Ansatzpunkte (Kap. 6) für eine zukünftige Weiterentwicklung und die Einleitung des notwendigen Perspektivwechsels, um eine angemessene Aufdeckungs-, Aufklärungs- und Aufarbeitungsarbeit zu etablieren.

Forschungsarbeiten ruhen immer auf mehreren Schultern und erfordern ein bestimmtes Maß an Ressourcen. Deshalb danken wir an dieser Stelle zuerst der Organisation selbst, die dieses Projekt, mit dem sie sich selbst zum Untersuchungsfeld gemacht hat, finanziell gefördert hat. Ohne die Bereitschaft der Leitungskräfte aus ihren Reihen an einer der Gruppendiskussionen, aber auch an unserem Werkstattgespräch, teilzunehmen, wäre die durchgeführte empirische Analyse dazuhin unmöglich gewesen. Daher sei auch Ihnen ausdrücklich gedankt. Schließlich danken wir Betül Hayirli und Lisa Lopez-Krüll (Wuppertal), die uns als studentische Mitarbeiterinnen an vielen Punkten im Projektverlauf sehr hilfreich unterstützt haben und Friederike Gliemann (Hildesheim), die maßgeblich an der Aufbereitung des Forschungsstandes zum Leitungshandeln in der Sozialen Arbeit beteiligt war.

Wuppertal und Hildesheim im September 2026

Fabienne André, Sarah Henn und Fabian Kessl

1. Eröffnung

Die untersuchte Organisation präsentiert sich selbst als modernes diakonisches Unternehmen mit vielfältigen Einrichtungen in diversen Bereichen sozialer Dienstleistung. Deutlich wird dies z.B. mit Blick auf ihren Internetauftritt. Dieser richtet sich insbesondere an potenzielle Fachkräfte, denn Besucher:innen finden bereits auf der ersten Seite der umfangreichen Website einen Karrierebutton. Klickt man diesen an, landet man auf einer Unterseite, die potenzielle Bewerber:innen in das Team des Unternehmens einlädt. Das Gesicht der Organisation, das hier gezeigt wird, unterstützt durch Bilder von Mitarbeitenden, ist das eines lebendigen, freundlichen und auch zu Humor fähigen sozialen Unternehmens. Demgegenüber sind potenzielle Nutzer:innen offenbar nicht die ersten Adressat:innen des Internetauftritts. Denn über die Angebote selbst finden sich zunächst nur wenige Informationen. Interessierte werden stattdessen zur Kontaktaufnahme aufgefordert.

In den vergangenen zwei Jahren wurde auch ein anderes Gesicht der untersuchten Organisation sichtbar, und zwar eines, das sich bis in die jüngste Gegenwart weitgehend verborgen halten konnte. In vielen Erzählungen und Erinnerungen wird für die beteiligten Wissenschaftler:innen greifbar, was die Gesamtleitung in ersten internen Gesprächen ihnen gegenüber bereits berichtet hat: An unterschiedlichen Stellen konnten in der Organisation, nicht zuletzt durch Leitungskräfte, Gewaltkonstellationen etabliert werden, unter denen Mitarbeitende teilweise massiv gelitten haben und noch heute leiden. Die Anfrage an die Wissenschaftler:innen, sich mit dem Umgang von Leitungskräften mit diesen Übergriffen und anderen Formen der Gewalt, denen auch Nutzer:innen ausgesetzt waren, auseinanderzusetzen, wird hier als Schritt in Richtung einer notwendigen Sensibilisierung für mögliche Gewaltverhältnisse in der Organisation verstanden.

Wie schwer sich soziale Organisationen tun, Verantwortung für das zugefügte Leid und somit für die eigene Geschichte zu übernehmen und vor diesem Hintergrund die notwendige Aufarbeitung wie Prävention anzustoßen, zeigen viele andere Beispiele, die seit 2010 vor allem in Einzelfallstudien zu Gewaltkonstellationen im Bereich von Diakonie und evangelischer Kirche wissenschaftlich aufgearbeitet wurden (zum Überblick: ForuM 2025). Auch der historische Blick ist hier lehrreich, wie das Beispiel der untersuchten Organisation selbst zeigt: Die Darstellung der eigenen Geschichte, die ebenfalls auf der Website der Organisation oder in der dort verlinkten Festschrift zu ihrem Jubiläum vor einigen Jahren zu finden ist, blendet Phasen der deutschen Geschichte ganz aus, nicht zuletzt die des Nationalsozialismus seit 1933. Stattdessen wird eine Organisationsgeschichte geschrieben, die relativ widerspruchsfrei bleibt. So finden sich in den historischen Darstellungen z. B. keinerlei Hinweise auf die Rolle der Gründungsfiguren in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts, obwohl diese bereits im Vorfeld des Nationalsozialismus mit rassehygienischen Einschätzungen zu hören gewesen waren. Die untersuchte Organisation

passte sich der nationalsozialistischen Rassenhygiene nicht nur an, sondern unterstützte sie aktiv. Die Leerstelle in Bezug auf die eigene Rolle im Nationalsozialismus ist auch im 21. Jahrhundert ein Kennzeichen vieler großer Unternehmen und zivilgesellschaftlicher wie staatlicher Organisationen im bundesdeutschen Kontext. Hier ist die untersuchte Organisation keineswegs allein. Dennoch kann dieser Sachverhalt stellvertretend dafürstehen, wie schwer sich Organisationen wie die untersuchte mit dem Teil ihrer Geschichte tun, die mehr umfasst als nur eine Vorgeschichte des heutigen lebendigen, freundlichen und auch zu Humor fähigen Gesichts eines diakonischen Unternehmens.

2. Der Zusammenhang von Leitung und Gewalt in sozialen Organisationen – Problemaufriss und Erkenntnisinteresse

Vorliegende Aufarbeitungsstudien zu sexualisierter Gewalt in sozialen und pädagogischen Organisationen und Institutionen haben vielfältige Hinweise auf den *Zusammenhang zwischen Leitungsverantwortung und der Entstehung und Aufrechterhaltung von Gewalt, aber auch deren Beendigung und Schutz der Betroffenen* gegeben. Die Ergebnisse der ForuM-Studie „Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland“ (Forschungsverbund ForuM, 2025) geben in diesem Zusammenhang erste Hinweise auf die Relevanz von Leitungsverständnis und -praxis in Aufarbeitungs- und Organisationsentwicklungsprozessen, z. B. hinsichtlich Prävention durch eine Implementierung von Schutzkonzepten. So konnte u. a. gezeigt werden, dass gerade die *fehlende Verantwortungsübernahme von Leitungskräften* eine Bedingung der Ermöglichung und Aufrechterhaltung von Gewaltkonstellationen darstellt. Zugleich legen die bisher verfügbaren Konzepte zu sozialen Organisationen nahe, dass Leitung hier in einer spezifischen Weise gedacht und realisiert wird. So lässt sich z. B. eine Tendenz zu basisdemokratischen Beratungs- und Entscheidungsprozessen, die aber auch zu einem „Führungsdefizit oder -vakuum“ (Spieß & Balz, 2008, S. 70) führen kann, beobachten. Dies korrespondiert mit der Einschätzung, dass „manche Einrichtungen des Sozialwesens, die ohnehin durch ein hohes Ausmaß an Organisationsfeindlichkeit gekennzeichnet sind – […] sich selbst gern für Gruppen bzw. Familien halten“ (Buchinger, 1999, S. 14).

Leitung in sozialen Organisationen lässt sich theoretisch als Widerspruch fassen: Fachkräften aufgrund der Nicht-Standardisierbarkeit sozialer Dienstleistungen einen gewissen Handlungsspielraum (Professionalität) zu ermöglichen und damit eigenständige Entscheidungen zu verantworten und gleichzeitig die Arbeit in der Organisation so zu koordinieren, dass Zuständigkeiten klar geregelt sind und fachliche sowie rechtliche Anforderungen eingehalten werden. Mit dem Konzept der „professionellen Organisation“ hat Klatetzki (2012) die Besonderheiten im Verhältnis von fachlicher Autonomie und hierarchischer Struktur herausgestellt. Professionspolitisch sind demnach die akademischen Berufe den verwaltungsbezogenen Positionen übergeordnet und weisungsbefugt. Praktisch hat sich aber im Zuge der Ökonomisierung seit den 1990er Jahren und unter der Überschrift „Sozialmanagement“ eine sehr machtvolle Verwaltung etabliert (Mohr, 2017). Für den sozialen Bereich lässt sich daher mittlerweile tatsächlich eine Bandbreite an Leitungskonzepten aufzeigen, die von der starken Steuerung durch Managementinstrumente bis hin zu selbstorganisierten, autonomen und basisdemokratischen Vereinen reicht (Gliemann et al. 2026/i. E.).

Die Begriffe Leitung und Führung werden zwar häufig synonym gebraucht, sie lassen sich aber auch danach differenzieren, dass mit Leitung eher die formale Position bezeichnet

wird, während Führung stärker die Tätigkeit im Prozess fokussiert. Grundsätzlich wird mit der Leitungsposition die Aufgabe der Vermittlung zwischen Organisation und Mitarbeitenden verstanden, die zuweilen auch als „Sandwichposition“ (Schulten & Tetens, 2024) bezeichnet wird. In der Debatte werden fachliche und managerielle Positionen oft gegeneinander diskutiert. So wird die Relevanz fachlichen Wissens für Leitungspositionen negiert und zum Teil sogar als hinderlich markiert (Gehrmann & Müller, 2013). Gleichzeitig scheinen neue Ansätze wie „New Leadership“, die Führung von den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden aus denken und stärker als eine moderierende Funktion in den Fokus rücken, eine größere Passung zwischen sozialen Berufen und der Leitung sozialer Organisationen zu ermöglichen (Albrecht, 2024). Hier werden auch Forderungen nach einer Demokratisierung von Organisationen und einer stärkeren Beteiligung von Mitarbeitenden, angeregt durch die Selbstorganisationserfahrungen im Feld der Neuen Sozialen Bewegungen, einflussreich. Zugleich werden diese Forderungen mit marktliberalen Modellen verbunden, die alle Mitarbeitenden in ihrer quasi-unternehmerischen Ausrichtung betrachten und mit einer deutlich größeren Eigenverantwortung im Produktionsprozess versehen. Ihren konzeptionellen Schnittpunkt finden Demokratisierungs- und Managerialisierungsforderungen in einer hierarchiekritischen Perspektive. Ein entsprechend kollegial-beziehungsorientiertes Organisationsverständnis und eine damit verbundene Praxis stehen aber in der Gefahr, faktische Asymmetrien wie Machtverhältnisse in Organisationen zu wenig zu berücksichtigen oder sogar zu leugnen. Diese erweisen sich allerdings im Hinblick auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen als durchaus entscheidend. Gewaltkonstellationen sollen hier als institutioneller Kontext, der durch strukturelle, kulturelle und historische Prägung Gewalt ermöglicht bzw. nicht verhindert hat, verstanden werden (Kessl & Lorenz, 2016). Das geschieht oft dadurch, dass Zuständigkeiten von Leitung nicht geklärt, nicht kommuniziert und nicht eingehalten werden, dass Leitung eine autoritäre Organisationskultur fördert oder, dass Leitung sich im *laissez faire*-Stil aus notwendigen Entscheidungsprozessen herauszieht.

Bereits diese Hinweise machen deutlich, dass es nicht darum gehen kann, ein bestimmtes Leitungskonzept und einen bestimmten Führungsstil als ideal im Umgang mit Gewaltkonstellationen herauszustellen oder einen anderen als einzige Quelle solcher Konstellationen zu diskreditieren. Ebenso erweist es sich als verkürzt, einen autoritären Führungsstil einer reformorientierten Fachlichkeit gegenüberzustellen oder zwischen Hierarchie und kollektiver Führung zu unterscheiden und das eine zum Ideal zu erklären und das andere zur Quelle des Problems. Vielmehr muss es um die Identifizierung der konkreten Leitungspraxis und das Leitungsverständnis der Beteiligten in Bezug auf ihren Umgang mit Gewaltkonstellationen gehen. Hierbei spielen die aktuell verhandelten Leitungs- und Managementkonzepte, wie das New Leadership, die spezifische Frage nach Leitung in sozialen Organisationen und nicht zuletzt auch ein Konzept diakonischer Leitung, mit der auch ein Ideal der gemeinschaftlichen Organisation verbunden wird, eine Rolle.

Die nachfolgenden Ausführungen setzen bei einem Verständnis an, dass auch Leitungshandeln in sozialen Organisationen, analog zum professionellen Handeln, mit Widersprüchen konfrontiert ist. Für Leitung bestehen zentrale Widersprüche darin, dass mindestens zwei gleichwertige, aber gegensätzliche Handlungsalternativen zur Verfügung stehen (Grunwald, 2015), z. B. zwischen Förderung der Autonomie der Mitarbeiter:innen und der notwendigen Kontrolle ihres Tuns.

Das Selbstverständnis und die konkrete Praxis von Leitungskräften in sozialen Organisationen waren bisher insgesamt wenig Gegenstand von Forschung. Die vorliegenden Befunde stammen aus wenigen einzelnen, eher explorativen Analysen (Balz, 2021; Rahnfeld & Seehase, 2022), die dazuhin kaum rezipiert werden und daher nur einen geringen Einfluss auf die Leitungsdebatte entfaltet haben. Die Debatte um Leitung in sozialen Organisationen bleibt damit bisher eher programmatisch-konzeptionell bestimmt, aber weniger systematisch und auf Basis empirischer Befunde gestaltet. Diese Leerstelle erweist sich gerade im Hinblick auf die Notwendigkeit eines Umgangs mit Gewaltkonstellationen als Schwierigkeit. Denn diese spezifische Anforderung kann nur angemessen im Wissen um die Logiken der konkreten Leitungsverständnisse und der Praxis bewertet und bearbeitet werden.

Das Selbstverständnis und die Leitungspraxis sind im Fall eines notwendigen Umgangs mit Gewaltkonstellationen in der eigenen Organisation in unterschiedlicher Weise herausgefordert: Leitungskräfte sind z. B. in der Kinder- und Jugendhilfe oder in der Eingliederungshilfe zugleich dem Kinderschutz bzw. dem Kindeswohl (Vermeidung von Kindeswohlgefährdung) wie ihrer Fürsorge für die Mitarbeiter:innen verpflichtet. Sie repräsentieren aber auch eine Organisation, die mit fachpolitischen wie öffentlich-medialen Anfragen angesichts von Gewaltkonstellationen umgehen muss. In anderen Bereichen, wie der Altenhilfe, stellen sich analoge Anforderungen, die aber unter anderen gesetzlichen Rahmenbedingungen zu erbringen sind. Entsprechend bringen Aufarbeitungsprozesse unterschiedliche und immer wieder auch konfligierende Interessen ins Spiel, mit denen sich Leitung konfrontiert sieht und auf die sie inhaltlich bisher oft nicht ausreichend vorbereitet scheint. Diese Erkenntnislücke soll mit der vorliegenden Studie weiter geschlossen werden.

Befunde, wie diejenigen aus der ForuM-Studie, legen nahe, dass Leitung eine maßgebliche Rolle bei der Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung (sexualisierter) Gewalt spielt. Zugleich steht Leitungskräften offenbar bisher kein ausreichendes Wissen und kein adäquater Erfahrungskontext für einen angemessenen Umgang mit Gewaltkonstellationen zur Verfügung. Leitung in sozialen Organisationen hat aber einen relevanten Handlungsspielraum, den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen zu gestalten, und so die eigene Machtposition zu nutzen, um für Konstellationen und Dynamiken zu sensibilisieren, die Missbrauch begünstigen oder Übergriffe zulassen und diese möglichst zu verhindern. In bisherigen Studien konnten ganz unterschiedliche Momente beobachtet werden, wie

und warum Personen in Leitungspositionen nicht ausreichend Verantwortung übernommen haben. Dazu gehört neben unklaren Zuständigkeiten und einer fehlenden Expertise, die im Rahmen der beruflichen Ausbildung bzw. des Studiums erworben werden musste, auch die Abwehr unangenehmer Entscheidungen oder deren Verzögerung (Lohmer & Möller, 2014, S. 108). Eine weitere Variante besteht darin, die Verantwortung an die Rechtsprechung zu übertragen oder erst die Befunde wissenschaftlicher Aufarbeitung abzuwarten, bevor man sich selbst die Frage nach den eigenen Aufgaben zur organisationalen und institutionellen Aufarbeitung stellt. Doch weder eine rechtliche noch eine wissenschaftliche Aufarbeitung kann die organisationale und institutionelle Aufarbeitung ersetzen. So verpflichtet der Schutzauftrag für Adressat:innen und Mitarbeitende die Organisation unabhängig von der rechtlichen Feststellung einer möglichen Täterschaft, Sorge für die Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung zu tragen und Verantwortung zu übernehmen. Zugleich lässt sich auch kritisch auf ein Handeln verweisen, in dem eigene Kompetenzen und Rollen überschätzt werden. So betont Bundschuh (2023), dass fehlendes Fachwissen und fehlende Handlungskompetenz im Umgang mit Gewalt häufig zu „unqualifizierten Reaktionen“ (ebd., S. 206) führen und die Hemmschwelle für Täter:innen vor allem dann gering ist, wenn auch Vorgesetzte „Fehlinterpretationen und Verharmlosungen durch eigene Fehldeutungen bestärken, mittragen oder mindestens stillschweigend dulden“ (ebd., S. 204).

Auch in der untersuchten Organisation gab es in der Vergangenheit unterschiedliche Vorfälle von Gewalt, weswegen sich der Träger die Frage stellt, wie Leitungskräfte in solchen Situationen reagieren (können) und wie auch heute Leitungen mit der eigenen Geschichte der Gewalt umgehen bzw. wie die Geschichte der betroffenen Personen gehört und erinnert werden kann. Konkreter Anlass für die Studie sind sowohl Gewaltkonstellationen in der Geschichte der untersuchten Organisation als auch die Auseinandersetzung mit strukturellen und organisationskulturellen Bedingungen, die Gewaltkonstellationen begünstigen oder nicht verhindern. Die untersuchte Organisation deckt als mittelgroßer Träger das Spektrum sozialer Angebote und Leistungen umfänglich ab und gliedert sich dabei in unterschiedliche Bereiche. Aktuell umfasst die Organisation deutlich mehr als 100 Leitungskräfte, u. a. auf den vier Ebenen der Gesamtleitung, der Bereichsleitungen, der Leitung darunter liegender Abteilungen und der Teamleitungen in den einzelnen Einrichtungen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage wurde eine Anfrage formuliert, die wissenschaftliche Erkenntnisse für die Organisationsentwicklung erbeten hat. Wir haben darauf mit dem Erkenntnisinteresse reagiert, wie Leitung mit den aktuellen Anforderungen nach Aufarbeitung von Gewaltkonstellationen umgeht, wodurch das vorliegende Forschungsprojekt entstand. Die untersuchte Organisation hat den Forschenden keinen Auftrag zur Aufarbeitung der Entstehungsbedingungen der Gewaltkonstellationen erteilt. Vielmehr ging es darum, einen Organisationsentwicklungsprozess anzustoßen, der Leitungskräfte darin unterstützt, zukünftig mit Gewaltkonstellationen fachlich angemessen umzugehen.

Entsprechend ist die vorliegende Studie keine wissenschaftliche Aufarbeitung, mit der einzelne Fälle analysiert werden, sondern fokussiert das Leitungsverständnis und die Leitungspraxis, im Kontext der Anforderung, mit Gewaltkonstellationen im eigenen Zuständigkeitsbereich umzugehen. Die untersuchte Organisation stellt sich damit der unabhängigen wissenschaftlichen Analyse in Bezug auf Leitungsverständnis und -praxis. Das Interesse des der Gesamtleitung ist es, eine systematisch grundierte Organisationsentwicklung voranzubringen. Das wissenschaftliche Interesse gilt der Spezifik von Leitung im sozialen Bereich. Beide Interessen werden in der erkenntnisleitenden Frage zusammengeführt, woran sich Leitungskräfte im Angesicht der Notwendigkeit von Aufarbeitung vormaliger oder bestehender Gewaltkonstellationen orientieren und ob sich hier Aspekte eines sozialpädagogischen Leitungsverständnisses identifizieren lassen. Diese wurde in der folgenden Forschungsfrage gebündelt: *Wie gehen Leitungskräfte mit den Anforderungen, die sich durch die eigene Organisationsgeschichte von (sexualisierten) Gewaltkonstellationen ergeben, praktisch um und welches Verständnis von Leitung legen sie dabei an den Tag?*

Damit stellt der Umgang mit Gewalt den Anlass der Forschung dar, jedoch untersuchen wir nicht die Entstehung der Gewalt, sondern legen den Fokus auf die Analyse der Orientierungen in der Leitungspraxis. Wir können damit einem allgemeinen Forschungsdesiderat zur Leitungspraxis begegnen und gleichzeitig der untersuchten Organisation eine Reflexionsfolie des Ist-Zustands zur Verfügung stellen.

3. Methodisches Vorgehen

Für die empirische Untersuchung der Umgangsweisen mit möglichen Gewaltkonstellationen bilden zehn Gruppendiskussionen mit Leitungskräften über deren Perspektiven und Erfahrungen in der Organisation den Ausgangspunkt. Nach einer relativ offenen Einstiegsfrage entscheiden die Gruppen selbst, was sie genau thematisieren, worüber sie erzählen und wie sie miteinander ins Gespräch kommen. In unserem Fall werden gemeinsam Fälle erinnert, Vorgehensweisen beschrieben, Haltungen diskutiert und Verfahren evaluiert. Dabei werden miteinander geteilte Perspektiven, Erfahrungen und Wissensbestände deutlich, die zum Teil nicht ausgesprochen werden müssen, um von der Gruppe verstanden zu werden. Dies verweist auf einen gemeinsamen Habitus aufgrund geteilter Erfahrungen in der Organisation, der von ähnlichen Orientierungen und einem impliziten Wissen geprägt ist. Zugleich zeigen sich aber auch Differenzen, beispielsweise in Diskussionen über unterschiedliche Wahrnehmungen, Einordnungen oder Bewertungen von Gewaltkonstellationen. So werden auch Perspektiven, Erfahrungen und Wissensbestände thematisiert, die nicht oder nur von einigen in der Gruppe geteilt werden. In dem die teilnehmenden Leitungskräfte in Aushandlungen darüber gehen, zeigt sich ein Ringen um gemeinsame Perspektiven. Die Gruppendiskussionen ermöglichen somit nicht nur, dass Leitungskräfte kommunizieren, was ihre Perspektiven und Erfahrungen sind, sie geben auch einen Einblick, wie sie miteinander über das Thema sprechen und dieses verhandeln. Hier zeigt sich eine Praxis, in der inkorporierte Normen und Werte deutlich werden, die Orientierungen bieten und handlungsleitend sind, aber die nicht explizit zum Thema werden.

Methodologisch verortet sich das Forschungsprojekt in der qualitativen und rekonstruktiven Sozialforschung, in der wissenssoziologische, habitustheoretische und konstruktivistische Perspektiven konvergieren (Bohnsack et al., 2010, S. 11). Ziel ist es, die handlungsleitenden Orientierungen der Leitungskräfte im Hinblick auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen zu rekonstruieren. Da Verhältnisse zu Gewalt gesellschaftlich bedingt sind und Handeln sozial gebunden ist, eignet sich eine methodologische Ausrichtung, in der kollektive Orientierungen fokussiert werden, besonders für Forschung zu Umgangsweisen mit Gewalt (Glammeier, 2016, S. 144). Die Annahme, dass habitualisiertes und inkorporiertes Orientierungswissen Handeln relativ unabhängig von individuellen Meinungen strukturiert und daher nicht direkt erfragt werden kann, verweist auf die Notwendigkeit von rekonstruktiven Verfahren, in denen danach gefragt wird, wie sich die Praxis als Praxis herstellt (Bohnsack, 2013; Glammeier, 2016, S. 145). Das methodische Vorgehen orientiert sich daher an den Grundprinzipien der Dokumentarischen Methode nach Bohnsack, insbesondere der Dokumentarischen Organisationskulturforschung (Kubisch, 2008) sowie der Dokumentarischen Evaluationsforschung (Bohnsack & Nentwig-Gesemann, 2020). Damit verbindet sich die Annahme, dass Leitungskräfte in einer Organisation gemeinsame

bzw. strukturähnliche berufliche Erfahrungen teilen, die z. B. Wissen im Hinblick auf Hilfe-, Interventions- und Präventionsprozesse vermitteln. Mit der Verortung in der dokumentarischen Evaluationsforschung zielt das Forschungsprojekt zudem darauf, den Akteur:innen im untersuchten Feld zum einen „reflektierend Einblicke in ihre eigenen handlungsleitenden Wissensbestände und Orientierungen zu vermitteln, und zum anderen, die zu identifizierenden Differenzen, aber auch Übereinstimmungen zwischen den Orientierungen und [konzeptionellen] Werthaltungen“ (ebd., S. 17) zu kommunizieren. Dies ermöglicht die Entwicklung neuer Zielperspektiven sowie die Initiierung von Organisationsentwicklungsprozessen (ebd.). Im Forschungsprojekt soll dies in Form einer reflexiven Unterstützung des Entwicklungsprozesses hin zu einem fachlich angemessenen Umgang mit Aufarbeitung und Prävention von (sexualisierten) Gewaltkonstellationen umgesetzt werden.

Mit der Dokumentarischen Methode werden dabei kollektive Sinnstrukturen fokussiert und zwischen einem kommunikativ-generalisierbaren Sinngehalt und einem dokumentarischen Sinngehalt unterschieden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 347ff.). Weder die Suche nach subjektiven Motiven, Intentionen, Meinungen und Einstellungen, noch der Versuch einer objektiven Analyse der sozialen Wirklichkeit stehen dabei im Vordergrund, sondern die Frage danach, wie Wirklichkeit hergestellt wird (ebd., S. 353f.). Im Rahmen des Forschungsprojektes bezieht sich dies auf die Wirklichkeit der Leitungskräfte und die Frage, *wie* sie diese im Hinblick auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen erleben. Im Gespräch miteinander wird der sogenannte konjunktive Erfahrungsraum aktualisiert, in dem das „in der gelebten Praxis angeeignete und diese Praxis zugleich orientierende Wissen“ (Bohnsack 2001, S. 331, zit. nach Przyborski & Wohlrab-Sahr 2021, S. 123) zirkuliert. In der Analyse wird dieses rekonstruiert und expliziert. Das in den Fokus gerückte implizite, handlungsleitende Wissen wird in der Dokumentarischen Methode von einem reflexiven, kommunikativen Wissen unterschieden, das sprachlich explizierbar und somit auf der Ebene des Gesagten erfassbar ist (Nentwig-Gesemann, 2020, S. 69). In Anlehnung an Kubisch wird davon ausgegangen, dass die Organisation einen konjunktiven Erfahrungsraum darstellt,

> **„innerhalb dessen die Organisationsmitglieder im gemeinsamen Handeln kollektive Orientierungen ausbilden. Dabei ist von einer Überlagerung organisationsbezogener und organisationsübergreifender Erfahrungsräume bzw. Milieus auszugehen. Orientierungen, welche die Mitglieder einer Organisation bei aller Differenz zwischen den Milieus miteinander teilen und welche gleichzeitig von den kollektiven Orientierungen innerhalb anderer Organisationen unterschieden werden können, können als ‚Organisationskultur‘ bezeichnet werden“ (Kubisch 2008, S. 93).**

In Ergänzung dazu erläutert Bohnsack mit der „doppelte[n] Doppelstruktur der Erfahrungsräume in Organisationen“ (Bohnsack, 2017, S. 129) die Idee, dass Organisationen auf ihre Mitglieder gegenüber der primären, vor allem familiären Sozialisation eine sekundäre Sozialisationswirkung ausüben.

Feldzugang und Erhebungsverfahren

Der empirische Zugang wurde vor allem über Gruppendiskussionen realisiert. In diesen wurden auch Beobachtungsprotokolle erstellt, um erste Eindrücke zur Gesprächsatmosphäre, Dynamiken und non-verbalen Kommunikation festzuhalten. Die Kommunikation mit dem Feld fand darüber hinaus in Gesprächen mit der Gesamtleitungsebene, einer Informationsveranstaltung zu Beginn des Projekts sowie einem Werkstattgespräch mit Leitungskräften während des Forschungsprozesses statt. Ergänzend wurden zudem Eindrücke zur Organisation anhand von Dokumenten wie Organigrammen und Gewaltschutzkonzepten, Websiteauftritten und veröffentlichten Artikeln gesammelt und in die Materialanalyse einbezogen.

Über das Gruppendiskussionsverfahren wurden Leitungskräfte dazu eingeladen, ihre Erfahrungen und Perspektiven im Umgang mit Gewalt in der eigenen Organisation zu teilen. Es wurden zehn Gruppendiskussionen mit insgesamt 42 Leitungskräften nach Hierarchieebenen und Bereichen der Organisation differenziert durchgeführt. Dabei nahmen 31 weiblich gelesene und elf männlich gelesene Personen teil, wobei männlich gelesene Personen vor allem in den höheren Leitungsebenen verortet sind. Viele der Leitungskräfte sind bereits seit vielen Jahren in der Organisation tätig.

Die Gruppendiskussionen fanden in unterschiedlichen Räumlichkeiten der Organisation statt und wurden mit zwei Audiogeräten aufgezeichnet. Dabei wurde die Anonymität der Teilnehmenden, auch vor der Gesamtleitung, gewahrt. In einer Informationsveranstaltung zu Beginn des Forschungsprojektes wurden Leitungskräfte über das Forschungsprojekt sowie die Möglichkeit der Beteiligung informiert. Im Anschluss erhielten alle Leitungskräfte eine Einladung zur Teilnahme an den Gruppendiskussionen. Im Rahmen des Werkstattgesprächs wurden einige Monate vor Projektende erste Befunde und entwickelte Perspektiven aus der Analyse mit Leitungskräften diskutiert.

In den Erhebungssituationen wurden von der Moderation sowohl Impulse gegeben, die selbstläufige und erzählgenerierende Gespräche initiieren, als auch eine Frage gestellt, die auf Bewertungen abzielt. So ging es im ersten Teil der Gruppendiskussion vor allem um die Erfahrungen und Perspektiven als Leitungskräfte im Umgang mit Gewaltkonstellationen in der Organisation. Im zweiten Teil wurde danach gefragt, wie Leitungskräfte ihrer Meinung nach in konkreten Fällen handeln sollten.

Auswertung

Die Audioaufnahmen der Gruppendiskussionen wurden zunächst über thematische Verläufe strukturiert, um relevante Passagen zu identifizieren, die im Anschluss transkribiert wurden. Orientiert an der dokumentarischen Methode wurden vor allem Passagen mit interaktiver Dichte fokussiert, da diese das geteilte Wissen zum Ausdruck bringen und somit auf kollektive Orientierungen verweisen können (Bohnsack, 2021). Das transkri-

bierte Material wurde im Anschluss vom Forschungsteam kontrolliert und anonymisiert. Bei der Analyse steht der Vergleich der Leitungsverständnisse und Erwartungen im Umgang mit Gewaltkonstellationen zwischen den verschiedenen Gruppendiskussionen im Zentrum. Die Analyse wurde entsprechend durch die Frage strukturiert, welche geteilten Perspektiven sich über die Organisation hinweg entdecken und wo sich Unterschiede zeigen lassen.

Es geht dabei nicht darum, normativ darüber zu entscheiden, ob Aussagen wahr oder richtig sind, sondern danach zu fragen, was sich darin im Hinblick auf Orientierungen und Handlungspraxen dokumentiert (ebd., S. 67). Wörtliche Zitate aus den Gruppendiskussionen werden im Folgenden sprachlich und grammatisch geglättet, um die Lesbarkeit zu verbessern. Auf die Zuordnung zu einzelnen Gruppendiskussionen oder Sprechenden wird bewusst verzichtet.

4. Eine organisationale Transformation: der Wechsel der Gesamtleitung

Der Umgang mit Übergriffen wie möglichen anderen Gewaltkonstellationen innerhalb der untersuchten Organisation ist für die Leitungskräfte eine Erfahrung der jüngeren Vergangenheit. Dass Gewalt gegen Mitarbeitende wahrgenommen und thematisiert wird, verbinden unsere Gesprächspartner:innen ganz konkret mit dem Wechsel der Gesamtleitung vor einigen Jahren. Machtmissbrauch, autoritärer Führungsstil und sexualisierte Gewalt wurde nach ihrer Einschätzung zwar auch vorher in der Organisation bereits an bestimmten Punkten thematisiert, jedoch wird der Einstieg der neuen Gesamtleitung in Bezug auf die Auseinandersetzung mit diesen Gewaltkonstellationen besonders hervorgehoben. Mit der neuen Gesamtleitung verbinden sie daher eine organisationale Transformation, eine grundlegende Veränderung innerhalb der eigenen Organisation. Allerdings sind sich die Leitungskräfte nicht einig darüber, wie weitreichend die Veränderungen des Umgangs mit Erfahrungen von Übergriffen und Berichten von Verdachtsmomenten sind, wie stark sie also in Struktur und Kultur der Organisation vordringen konnten. Wie die Transformation innerhalb der Organisation in den Gesprächen thematisiert wird und wie sie als Orientierung das Denken und Handeln der Leitungskräfte prägt, wollen wir im Folgenden verdeutlichen. Wir beginnen mit einem Blick auf die Zeit vor dem Wechsel der Gesamtleitung.

In einer Gruppendiskussion berichten Leitungskräfte von einer Beschwerde über einen ehemaligen Vorgesetzten, der sich übergriffig verhalten habe. Diese Beschwerde liegt einige Jahre vor dem Wechsel der Gesamtleitung und habe einen *„Damm“* und eine *„Tradition gebrochen“*. Durch ihre kritischen Hinweise auf das Verhalten einer führenden Leitungskraft hätten damalige Leitungskräfte eine Blockade gelöst, die vorher den Fluss von Informationen, den Austausch über eigene Wahrnehmungen und die Verbreitung von Wissen verhindert hat. Bis dahin hat „*der Damm*“ die Möglichkeit einer Beschwerde blockiert.

Beschwerden über das übergriffige Verhalten eines Vorgesetzten waren also bis vor einigen Jahren kaum formulierbar. Eine neue Praxis im Umgang mit Beschwerden wird erst nach und nach etabliert. Die damalige erste sichtbare Beschwerde, so erinnern es die Gesprächspartner:innen, lässt weitere Beschwerden in ihrer Organisation seither eher zu. Was Leitungskräfte bis dahin davon abhielt, eine Beschwerde angesichts eines Verdachts auf Gewalt oder einer Wahrnehmung von Machtmissbrauch einzubringen, war ihrer Aussage nach die Furcht vor negativen Konsequenzen. So hatten sich die damaligen Beschwerdeführer:innen ihre Beschwerde nicht nur *„gut überlegt“*, sondern den Mut zur Beschwerde auch nur deshalb aufgebracht, weil sie *„kurz vor der Rente“* standen: Ihr bevorstehender Ausstieg aus der Organisation habe sie vor negativen Konsequenzen gewissermaßen geschützt. Die Möglichkeiten, sie zu sanktionieren, waren schlicht zeitlich beschränkt. Gerade die Wahrscheinlichkeit von negativen Konsequenzen für Beschwer-

den belegt die grundlegende organisationale Veränderung, die viele Leitungskräfte in Bezug auf den Wechsel der Gesamtleitung beschreiben, die aber keinesfalls heute als ganz ausgeschlossen wahrgenommen wird.

Mit der Metapher des Dammbruchs wird angedeutet, dass seitdem nichts mehr so ist, wie es vorher in der untersuchten Organisation war. Die Metapher zeichnet ein Bild der Zerstörung eines bestehenden Walls, der gegen herandrängendes Wasser gebaut wurde. Während die Rede vom Dammbruch alltagssprachlich zumeist eine Katastrophe beschreibt, weil dieser ebenso unkontrollierte Überflutungen zur Folge haben kann, wie den Zusammenbruch einer vorher gesicherten Wasserversorgung, die mit dem Wasser des Stausees, der hinter dem Damm entstanden ist, möglich geworden war, nutzen die Leitungskräfte die Metapher in anderer Art und Weise. Der Bruch des Dammes dient ihnen eher als Verweis auf die Situation hinter dem Damm: auf das dort aufgestaute Wasser. Ihnen dient das Bild somit dazu, eine Konstellation zu beschreiben, in der sich Erfahrungen von Grenzverletzungen, Übergriffen und Gewalt in der Organisation aufgestaut haben, weil die Möglichkeit darüber zu sprechen und diese zu verhindern, blockiert war. Der Damm steht also für eine vormalige Organisation, in der Grenzverletzungen und Übergriffe auch dadurch ermöglicht wurden, dass die Kommunikation über – und damit die Problematisierung der – Gewalt unmöglich erschien. Nachdem dieser Damm inzwischen gebrochen ist, und die neue Gesamtleitung die Thematisierung von Gewalt als ihre Aufgabe versteht, ist nach Ansicht von Leitungskräften die bisherige Blockade aufgehoben und die Möglichkeit der Beschwerde besteht.

Haben die Beschwerdeführer:innen also damals eine grundlegende Veränderung in der Organisation angestoßen, die mit dem Wechsel der Gesamtleitung ihre endgültige Umsetzung erfahren hat? Ist seither eine Beschwerde über mögliche Übergriffe, der Hinweis auf eigene Gewalterfahrungen, wie der Bericht über einen Verdachtsmoment, Teil der Organisationskultur und in der Organisation strukturell ermöglicht? Ganz so eindeutig stellt sich die Situation für die Gruppendiskussionsteilnehmer:innen nicht dar, denn andere Leitungskräfte weisen darauf hin, dass in der Organisation auch weiterhin *„eine große Angst“* besteht, *„etwas zu sagen“*. Auch lässt sich kein geteiltes Wissen über bisherige Übergriffe und deren Aufarbeitung in den Gruppendiskussionen feststellen. Alle haben vielleicht *„mal was gehört“*, aber Teil der eigenen Organisationsgeschichte ist das Wissen um den damaligen Fall und die nachfolgende Beschwerde bisher nicht geworden. Auch war die benannte Beschwerde nicht die erste, die formuliert und gemeldet wurde. Allerdings führten diese nach Einschätzung der Leitungskräfte kaum zu Konsequenzen oder blieben unsichtbar. Eine andere Gruppendiskussion fasst das in den Worten zusammen, *„dass das alles ziemlich im Sande verlaufen ist“*. Aus der Metapher des Dammbruchs und der Diagnose einer organisationalen Transformation kann daher nicht geschlossen werden, dass bereits *eine grundlegende, umfassende und nachhaltige organisationale Veränderung* vollzogen wurde. Es sind offensichtlich Schritte aus der bisherigen *„Tradition“* heraus gemacht worden, aber der eingeschlagene Weg ist noch keineswegs abgeschlossen. Die Leitungskräfte

sind sich darüber einig, dass die organisationale Veränderung, der Wechsel der Gesamtleitung, einen Einschnitt für die Organisation bedeutet. Doch ob dieser den Umgang mit Gewalt, Übergriffen und Missbrauch auf Leitungsebene bereits grundlegend im Alltag der Organisation verändert hat, dazu herrscht Uneinigkeit. Entsprechend sind die durchgeführten Gruppendiskussionen von durchaus grundlegenden Auseinandersetzungen um das Ausmaß und die Wirkmächtigkeit der organisationalen Transformation geprägt.

Formal zeigt sich die Veränderung auf der oberen Leitungsebene wie folgt: Bis zu dem regulären Wechsel stellten zwei Personen die Gesamtleitung dar: eine kaufmännische und eine theologische Leitung. Seither hat nun eine Person die Gesamtleitung übernommen. Der Hinweis auf diesen jüngsten Leitungswechsel ist in Bezug auf das Erkenntnisinteresse des hier dokumentierten Forschungsprojekts von zentraler Bedeutung. Mit ihm scheint ein neues Leitungsverständnis und eine neue Leitungspraxis angesichts von Gewaltkonstellationen in der untersuchten Organisation Einzug zu halten: *„Jetzt auf einmal? Ja, weil das jetzt, jetzt mit der ganzen neuen Leitung und der ganzen Verteilung hier in der Diakonie so mal auf den Tisch gekommen ist. Die Jahre vorher hat sich doch kein Mensch darum gekümmert“*, so formuliert es eine Leitungskraft in einer Gruppendiskussion. In einem anderen Gespräch spricht eine Leitungskraft davon, *„dass wir viele Dinge anders machen, als die vor 15 Jahren gelaufen sind. Dass es den Menschen jetzt besser geht und dass die ja, angstfreier arbeiten können.“* Es wird zudem von einem *„Cut vor [Jahr des Leitungswechsels] und jetzt seitdem [Name] auch da ist“* gesprochen und von Erfahrungen berichtet, dass auf Gesamtleitungsebene zwar viel gewusst, jedoch *„nichts unternommen“* wurde. Doch welche organisationskulturellen und -strukturellen Veränderungen konnten mit diesem *„Umbruch“* auch konkret erreicht werden? Und welche sind hinsichtlich eines angemessenen Umgangs mit Gewaltkonstellationen noch zu vollziehen?

Um diese Fragen auf Basis der empirischen Befunde zu beantworten, ist zu Beginn eine begriffliche Klärung hilfreich: Was ist mit dem Begriff und Konzept der organisationalen *„Transformation“*, wie sie hier das Sprechen der Leitungskräfte orientiert, gemeint? Der Erziehungswissenschaftler Ortfried Schäffter (2009, S. 21) definiert Transformation in folgender Art und Weise: „Der Begriff zielt auf einen sehr grundlegenden Strukturwandel […]. Transformation bezieht sich auch auf den Wandel in den bisherigen Formen möglicher Veränderungen, die sich dabei ebenfalls transformieren.“ Mit Transformation nehmen wir also „denselben Sachverhalt von einer anderen Perspektive in den Blick. […] [I]n der Transformationsperspektive [wird] die Konfrontation mit grundlegenden Veränderungsanforderungen in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt“ (Kessl, 2025, S. 29). Transformation beschreibt im Sinne dieser Bestimmungsvorschläge eine Veränderung in sehr grundlegender Art und Weise. Motiviert ist diese zumeist aus einer Situation, in der das Bisherige seine Selbstverständlichkeit verliert – häufig, weil es in die Krise geraten ist. Damit verschiebt sich die Perspektive der beteiligten Akteur:innen grundlegend. Der Blick auf die Welt ist nicht mehr in derselben Art und Weise möglich wie zuvor. Inwiefern erweisen sich der Wechsel der Gesamtleitung und die damit verbundenen Veränderungen

in der untersuchten Organisation auch als ein solcher grundlegender Perspektivwechsel? Aussagen, wie die bisher zitierten, lassen sich dahingehend deuten. Zugleich wird die Wirkmächtigkeit der Veränderung nicht nur in Zweifel gezogen, sondern Veränderungen wurden in Bezug auf den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen, z. B. die Implementierung von Schutzkonzepten auch bereits vor dem Wechsel der Gesamtleitung umgesetzt.

Festgehalten werden kann aber bereits an dieser Stelle, dass der personale Wechsel, verbunden mit der Reduzierung der Gesamtleitung von zwei auf eine Person, als Symbol für eine deutliche organisationale Veränderung herangezogen wird. Faktisch wird damit nicht nur die kaufmännische Position neu besetzt, sondern auch die bisherige theologische Leitungsposition unbesetzt gelassen. Auch das ist eine klare strukturelle Veränderung in der oberen Leitungsebene der untersuchten Organisation.

Einen weiteren Ausdruck findet die grundlegende Veränderung nach Ansicht der Teilnehmer:innen in einem veränderten Kommunikationsstil. Die neue Gesamtleitung kommuniziere sehr viel *„offener“*. Doch welche Auswirkungen hat diese neue Kommunikationsweise auf den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen? Hierüber sind sich die Leitungskräfte nicht einig. Die einen betrachten diesen offenen Kommunikationsstil auch als Kennzeichen für eine neue Offenheit, mit der eigenen Gewaltgeschichte und Fällen von Übergriffen umzugehen; andere finden *„den Wechsel des Kommunikationsstils manchmal extrem schwierig, weil er irritiert, also er sorgt für Irritationen, also Fragen, Irritationen“*. Zugleich machen sie nicht ganz klar, ob diese Irritation auch den Umgang mit Gewaltverhältnissen erschwert.

An dieser Stelle deutet sich bereits an, dass sich die Leitungskräfte bezüglich der These der organisationalen Transformation in der untersuchten Organisation über ihren Geltungsbereich, oder ihre Reichweite nicht einig sind: Gilt sie nur für den Umgang mit Gewaltkonstellationen oder beinhaltet sie auch insgesamt ein neues, weniger autoritäres Führungsverständnis? Besteht eine Übereinstimmung zwischen der Darstellung nach Außen und der gelebten internen Praxis? Manche Positionen betonen eine tatsächliche Diskontinuität in Bezug auf Verfahrensweisen im Umgang mit Verdachts- und Gewaltfällen (z. B. etablierte Schutzkonzepte), in Bezug auf interne Kommunikationsstrukturen (z. B. eine weiter verbreitete ‚Duz-Kultur‘), auf das organisationale Selbstbild in Sachen Missbrauch und Übergriffe (z. B. Verhaltenskodex) oder die Bearbeitung der Thematik im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen oder internen Fachtagen. Demgegenüber verweisen andere Positionen auf Kontinuitäten in personeller Hinsicht, was Leitungskräfte und Mitarbeitende angeht, die in Gewaltkonstellationen verwickelt waren, auf unveränderte Macht- und Hierarchieverhältnisse, auf eine weiterhin bestehende Schwierigkeit der Thematisierung von Verdachtsmomenten und auf die unterschiedlichen Wissensbestände, die unter den Mitarbeitenden und Leitungskräften in Bezug auf die konkreten Gewaltkonstellationen in der Geschichte der Organisation bestehen. Führt man diese Eindrücke auf

den eingeführten Transformationsbegriff zurück, wird folgendes deutlich: Eigentlich muss mit einer Transformation per definitionem Diskontinuität verbunden werden – schließlich beschreibt diese einen grundlegenden Wandel. In der untersuchten Organisation ist jedoch eher eine Auseinandersetzung damit zu beobachten, ob denn in Bezug auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen eine solche Veränderung tatsächlich gelungen ist.

Erklärbar ist diese Differenzierung von Kontinuität und Diskontinuität dadurch, dass die organisationale Transformation personalisiert wird: Alle Leitungskräfte teilen die Einschätzung, dass mit der jetzigen Gesamtleitung eine grundlegende Veränderung in Bezug auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen vollzogen wurde. Angesichts der eher ausgeprägten Kontinuität auf der oberen Leitungsebene stellt sich die Frage, ob auch in der Organisation insgesamt ein Perspektivwechsel in Bezug auf den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen umgesetzt werden kann. Ausgangspunkt ist also ein Personalwechsel auf höchster Leitungsebene. Doch dieser Wechsel wird nicht nur aufgrund unserer expliziten Nachfrage in den Gruppendiskussionen mit der Frage nach dem Umgang mit Gewaltkonstellationen verbunden. Vielmehr beschreibt uns auch die Gesamtleitung selbst, dass sie bereits nach wenigen Tagen mit der Thematik der Gewalt in der Organisation konfrontiert war: *„ab dem ersten Gespräch ging das los“*. Die Personalisierung der Transformation ist somit ein Ausdruck dieser Situation, dass ein regulärer Leitungswechsel an der Spitze einer diakonischen Einrichtung mit der Frage nach einem grundlegend anderen Umgang mit Gewaltkonstellationen verbunden wird. Zugleich wurde die heutige Gesamtleitung nicht für die Aufgabe der Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung ausgesucht und eingestellt. Doch angesichts der bisherigen Praxis in der Organisation ist sie mit dieser Aufgabe, so der eigene Eindruck, sofort nach Dienstantritt konfrontiert, auch weil das Ausmaß der Übergriffe überdurchschnittlich erscheint: *„Wenn man aus einem anderen Unternehmen kommt, sind das Situationen, die mir in den Jahren vorher in der Häufigkeit noch nicht begegnet sind“.*

Problematisch erweist sich diese Personalisierung der Transformation, wenn damit auch eine alleinige Zuständigkeit für die organisationale Transformation im Umgang mit Gewalt einher geht. Die Frage besteht also darin, ob die Leitungskräfte einige Jahre nach dem Wechsel an der Spitze der Organisation auch eine eigene Zuständigkeit wahrnehmen, eine organisationale Transformation zu unterstützen. Leiten die Leitungskräfte daraus ein eigenes Handlungsmotiv ab und vertreten sie auf den unterschiedlichen Leitungsebenen und in allen Bereichen eine grundlegend veränderte Umgangsweise mit Gewaltverhältnissen und treiben sie diese voran?

Mit der These der Transformation und dem Ringen um ihre Reichweite verdeutlichen die Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen, welche Herausforderungen der Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen für sie mit sich bringt. Die idealen Handlungsmodi, die sie dabei entwerfen und die Widersprüche, die die Realisierung des Ideals verhindern, werden in den folgenden Kapiteln herausgearbeitet.

5. Leitung zwischen Idealvorstellungen und Widersprüchen im Umgang mit Gewaltkonstellationen. Ergebnisse der Gruppendiskussionen

Das Verständnis, das Leitungskräfte von ihrem Tun haben, und wie sie dieses alltäglich konzipieren und gestalten, stellen zwei Seiten einer Medaille dar. Insofern erweisen sich alltagstheoretische Annahmen einer möglichen Trennung von Theorie und Praxis (Mensching & Hunold, 2023), die auch in sozialen Organisationen durchaus gepflegt werden, als unzureichend. Der alltäglichen Praxis sind immer schon bestimmte Annahmen inhärent. Dennoch gehen diese Annahmen und das konkrete Tun nicht notwendig ineinander auf und können auch in Spannung zueinander geraten und so widersprüchliche Logiken und Anforderungen transportieren. Das zeigt sich in sozialen Organisationen vielfach, wenn Leitungen z. B. einen möglichst kollegialen Führungsstil anstreben und damit aber unter Umständen ihrer Zuständigkeit nicht ausreichend nachkommen (Lohmer & Möller, 2014). Umgekehrt kann eine stark hierarchische Leitungsstruktur in sozialen Organisationen die notwendigen Ermessenspielräume, die Fachkräfte als professionelle Akteur:innen benötigen, behindern (Dahmen et al., 2023). Menschen sind sich nicht immer bewusst, woran sie ihr Tun orientieren. So lässt sich das alltägliche Denken und Handeln als von unterschiedlichen Orientierungsrahmen geprägt verstehen, die implizit bleiben, über die die Beteiligten also nicht ohne Weiteres Auskunft geben können (Bohnsack, 2017; Polanyi, 2016). Deshalb stellt sich wissenschaftlich die Aufgabe, über diese handlungsleitenden Orientierungen, die Menschen ihrem Tun unbewusst wie bewusst unterlegen und die in ihrer Praxis sichtbar werden, aufzuklären. Denn sobald deutlich wird, woran sich das alltägliche Agieren, z. B. von Leitungskräften in einer sozialen Organisation, orientiert, kann dieses auch Gegenstand der Reflexion und der gemeinsamen Auseinandersetzung werden. Das ist Voraussetzung, um angemessene Strategien und Maßnahmen zu erkennen und zu stärken und unangemessene möglichst zu vermeiden (Nentwig-Gesemann, 2020). Diesem Ziel der Aufklärung ist die vorliegende Analyse in Bezug auf den Umgang von Leitungskräften mit möglichen Gewaltkonstellationen verpflichtet. Wird deutlich, welche Orientierungen die Entscheidungen und Vorgehensweisen der Leitungskräfte in der untersuchten Organisation prägen, kann über deren Angemessenheit oder Unangemessenheit erst sinnvoll nachgedacht und verhandelt werden.

In den durchgeführten Gesprächen diskutieren Leitungskräfte untereinander, welche Anforderungen, Aufgaben und eigene Ansprüche sich im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen ihnen als Leitungskräfte stellen. Die Gruppendiskussionen wurden immer damit eröffnet, dass auf Fälle von berichteten Grenzverletzungen, Übergriffen und mögliche Gewalt in der Organisation, in der die Leitungskräfte tätig sind, verwiesen wurde. Diese bildeten den Anlass und den Ausgangspunkt zur Rekonstruktion des Leitungsverständnisses und der Praxis von Leitungskräften. Es wurde also nicht nach Leitung in sozialen Organisationen im Allgemeinen gefragt, sondern spezifisch in Bezug auf den Umgang mit

möglichen Gewaltkonstellationen in der eigenen Organisation. Diese Fokussierung des Themas begrenzt damit auch die Reichweite der nachfolgenden Analysen. Die vorliegenden Ergebnisse können an vielen Stellen zwar auch Erkenntnisse zur allgemeinen Frage nach Leitungsverständnis und Leitungspraxis in sozialen Organisationen anbieten, bleiben aber zuerst einmal auf die Frage des Umgangs mit Gewaltkonstellationen bezogen.

Im Folgenden werden die zentralen Forschungsergebnisse aus der Analyse der Gruppendiskussionen mit Leitungskräften vorgestellt. Im ersten Teil des Kapitels werden drei Modi des Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen skizziert (5.1). Obwohl diese Modi einen perspektivischen Rahmen der gelingenden Bewältigung der Leitungskräfte formieren, lassen sie sich gerade auch durch ihr Scheitern oder die misslingende Realisierung nachzeichnen. Das Ringen um den passenden Umgang mit den Herausforderungen, die sich angesichts vergangener und zukünftiger Gewaltkonstellationen ergeben, wird in konkreten Widersprüchen (5.2) erfassbar. Deshalb werden im Anschluss an die drei prägenden Modi (oder Idealvorstellungen) fünf Widersprüche vorgestellt und eingeordnet, die die Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen beschreiben.

5.1 Leitungsverständnisse: Ideale Handlungsmodi der Leitung im Umgang mit Gewalt

Für Leitungskräfte stellt der Umgang mit Gewalt eine besondere Herausforderung dar. Angesichts von Erfahrungen in der Vergangenheit, dem Bewusstsein über die eigene Verantwortung und deren Regulation durch bestehende hierarchische und rechtliche Verhältnisse, entwerfen die Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen drei ideale Modi des Umgangs mit Gewalt. Als Modus wird hier eine prägende und wiederkehrende Strukturierung der Praxis verstanden (Bohnsack 2013), also eine Vorstellung der Leitungskräfte über die passende Art und Weise im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen. Unterscheiden lassen sich ein Modus der Verantwortung, ein Modus der Vermittlung und ein Modus der Neutralität. Differenzieren lassen sich die drei Modi entlang ihres Bezugs: Der erste Modus beschreibt die Verantwortungsübernahme als Anforderung an die Leitungskraft. Der zweite Modus fokussiert einerseits auf die Vermittlung oder Etablierung einer Feedbackkultur als Leitungskraft im Sinne der Prävention und andererseits darauf, den damit verbundenen Auftrag zwischen Betroffenen und den Instanzen der Verfahren des Gewaltschutzes zu vermitteln. Als dritter Modus lässt sich der moralische Anspruch, eine neutrale Haltung im Umgang mit Gewalt zu wahren, skizzieren. Obwohl diese Modi einen perspektivischen Rahmen der gelingenden Bewältigung im Umgang mit Gewalt formieren, lassen sie sich gerade durch ihr Scheitern oder die misslingende Realisierung nachzeichnen.

Die analysierten Modi sind nicht an einzelne Personen gebunden, sondern erweisen sich als geteiltes Leitungsverständnis in der untersuchten Organisation. Sie weisen dabei eine explizite und eine implizite Seite auf. Das bedeutet, die Leitungskräfte skizzieren diese

Orientierungen explizit als ideale Verhaltensstrategie in Bezug auf den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen: Ihnen erscheinen Verantwortung, Vermittlung und Neutralität als der Orientierungshorizont, an dem sie ihre Entscheidungen und Vorgehensweisen ausrichten wollen. Die implizite Dimension zeigt sich dort, wo Leitungskräfte diese anhand der Kritik vorangegangener und beobachteter Umgangsweisen der Organisation mit Fällen von Gewalt entwickeln und gleichzeitig deren eingeschränkte Realisierbarkeit markieren.

Eine weitere systematische Differenzierung ergibt sich auch dahingehend, dass die drei Modi innerhalb des Prozesses der Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung von möglichen Gewaltkonstellationen verortet werden können: Während Verantwortungsübernahme eine Ausgangsbedingung darstellt, damit Gewalt aufgearbeitet werden kann, bedeutet die Vermittlung einer Gesprächskultur und die Aufnahme und Weitergabe von Hinweisen, Informationen und Entscheidungen die konkrete Aufgabe, die schließlich in den Anspruch der Neutralität als Haltung für eine zufriedenstellende Bearbeitung der Vorfälle mündet.

Insofern sind die drei Modi auch nicht hierarchieebenen- oder bereichspezifisch, sondern lassen sich als organisationsweit dominante Idealvorstellungen im Umgang mit Gewalt verstehen und sind auch auf andere Leitungs- und Führungsaufgaben in sozialen Organisationen übertragbar.

5.1.1 Verantwortung

Verantwortung bedeutet „das Einstehen eines Akteurs für die Folgen seiner Handlungen in Relation zu einer geltenden Norm“ (Heidbrink et al., 2017, S. 5). Im untersuchten Fall ist der Akteur auch die Organisation, in der die Leitungskräfte tätig sind. Die „geltende[.] Norm“ zeigt sich im Fall einer Organisation nicht primär als eine historisch entstandene allgemeine gesellschaftliche Vereinbarung (z. B. kulturelle Norm) bzw. eine quasi-naturalisierte Handlungsorientierung (z. B. religiöse Norm), sondern als ein organisationales Selbstverständnis (z. B. Leitbild) und, gerade im Fall sozialer Organisationen, einer mittels sozialgesetzlicher Vorgaben institutionalisierten Handlungsvereinbarung. Als Leitungsverantwortung übersetzt sich daher das „Einstehen“ in doppelter Art und Weise: Es ergibt sich daraus sowohl eine allgemeine Zuständigkeit für die Gewährleistung eines organisationalen Rahmens zur bestmöglichen Erbringung der sozialen Dienstleistungen (Erziehung, Therapie, Pflege oder Bildung), als auch eine Verantwortung für die Geschichte, Gegenwart und Zukunft der Organisation. Ersteres verweist auf die allgemeine Leitungsverantwortung, die im Rahmen sozialer Organisationen auch eine fachliche ist. Leitungskräfte in einer sozialen Organisation haben eine möglichst professionelle Erbringung sozialer Dienstleistungen zu gewährleisten. Ihnen kommt die Bereitstellung der notwendigen Bedingungen zu, die es den Fachkräften ermöglichen, ihre alltägliche professionelle Arbeit adäquat auszugestalten. Letzteres bedeutet, dass Leitungskräfte für die eigene Organisation und die Folgen ihrer organisationalen Handlungen einstehen. Dies umfasst vornehmlich die Fehler, Beschädigungen oder Verletzungen, die in der Geschich-

te einer Organisation, wie der untersuchten, sowohl den Nutzer:innen als auch den Beschäftigten widerfahren sind. Das umfasst auch die Prävention von Fehlern und Beschädigungen, die Beseitigung von Risiken, wenn sie identifiziert wurden.

Der Modus der Verantwortung wird hier zunächst nicht in der Gewährleistung der Erbringungsqualität untersucht, sondern im Umgang mit möglichen und tatsächlichen Gewaltkonstellationen als Einstehen für Fehler und Verletzungen, die innerhalb der Organisation geschehen sind und erfahren wurden. Entsprechend wird dieser Modus von Leitungskräften als Auseinandersetzung mit der Frage rekonstruierbar, ob und wie Leitungskräfte sich für zuständig erachten; aber auch, weshalb in bestimmten Fällen nicht oder nicht angemessen mit einem Verdacht, einem Hinweis oder der eigenen Beobachtung einer übergriffigen oder gewaltförmigen Konstellation umgegangen wurde. Denn Leitungsverantwortung im Sinne von organisationaler Zuständigkeit bedeutet für die Teilnehmenden der Gruppendiskussionen *„zu zeigen, ja, wir nehmen das ernst, wir machen das und wenn man sich hier meldet, dann geschehen Dinge auch“.*

Die Leitungskräfte verstehen diese Verantwortung folglich so, dass Berichte über Gewaltkonstellationen, die Leitungskräfte erreichen, *„ernst“* genommen werden und zu Konsequenzen in der eigenen Organisation führen müssen, die von anderen auch wahrgenommen werden können. Verantwortung als Zuständigkeit meint hier somit eine Reaktion, eine Konsequenz darauf, als sichtbare Kommunikation.

Deutlich wird daran, dass für die Sprechenden relevant ist, dass Zuständigkeit an Leitung gebunden ist: Leitung bedeutet Verantwortung für die Reaktion auf ein Wissen um mögliche Gewaltkonstellationen, für Konsequenzen, die aus diesem Wissen entstehen, und eine sichtbare Kommunikation, dass hier reagiert und Konsequenzen getragen werden. Dieser Dreischritt zeigt sich beispielsweise in Bezug auf einen organisationalen Umgang mit Kolleg:innen, die in Verdacht stehen, Übergriffe begangen zu haben:

> **„Also da zu handeln, so dass du quasi, äh, so sag ich mal, auch ein sichtbares Zeichen zu sagen, okay, wir beurlauben diesen Kollegen erstmal scheißegal, was, äh, was arbeitsrechtlich ist, aber wir nehmen den raus als Zeichen für die Nutzer:innen und für die Kollegen, dass Leitung handelt, so.“**

An dieser Aussage wird allerdings auch deutlich, dass der Umgang mit Gewaltkonstellationen eine spezifische Anforderung darstellt, der nicht nur unter Bezug auf die formalen Verfahren – z. B. die Einhaltung von Schutzkonzepten oder der Meldepflicht – begegnet werden kann. So kann die Sicherung von Vertrauensbeziehungen zu Bewohner:innen einer Wohngruppe für eine sehr kurzfristige Reaktion sprechen, wie eine Freistellung eines Kollegen nach einem Verdacht auf übergriffiges Verhalten gegenüber Bewohner:innen. Das bestehende Arbeitsrecht kann aber dafür sorgen, dass eine solche Freistellung wieder rückgängig gemacht werden muss – wenn z. B. der Beweis für einen Übergriff nicht kurzfristig erbracht werden kann. Exemplarisch wird an dieser Konstellation deutlich, wie in den Augen der Beteiligten unterschiedliche Interessen in Konflikt geraten können, mit

denen Leitungskräfte umgehen müssen: u. a. die Pflicht der Fürsorge gegenüber Nutzer:innen, für die die Organisation als Anbieter von sozialen Dienstleistungen gesetzlich legitimiert Verantwortung trägt, und die Pflicht als Arbeitgeber, arbeitsrechtliche Entscheidungen umzusetzen.

Es zeigt sich aber auch, dass die Verantwortungsübernahme gegenüber Betroffenen und Beschuldigten in einer für die anderen Organisationsmitglieder und öffentlich wahrnehmbaren Form scheitern kann. Der Modus der Verantwortung erscheint daher in erster Linie als ein idealer Handlungshorizont für Leitungskräfte, bei dem es darum geht, *„ein Zeichen zu setzen, dass Leitung hier Verantwortung übernimmt“*. Dass die tatsächliche Praxis der Leitungskräfte diesem Ideal in der untersuchten Organisation nicht immer entsprochen hat, darauf wird in den Gruppendiskussionen ebenfalls hingewiesen, wenn sie mit Bezug auf die Vorfälle in der Vergangenheit die Frage stellen, wie *„das so lange Zeit zugelassen“* werden konnte.

Die Vehemenz, mit der Leitungskräfte in der untersuchten Organisation auf Reaktion und Konsequenz pochen, verweist auf die hohe moralische Aufladung, mit der das Thema Gewalt belegt wird (Imbusch, 2000, S. 29). Reaktion zu zeigen und konsequent zu agieren, erscheint nicht nur als moralische Verpflichtung der Organisation, die von den Leitungskräften sichtbar erfüllt werden muss. Vielmehr wird die eigene Verantwortung auch in eine sichtbare moralische Positionierung übersetzt, in eine Haltung, die nach innen und außen gezeigt wird.

Welche Funktion kommt einer solchen Markierung und Inszenierung von Moralität durch Leitungskräfte zu? Sie dient zuerst einer schnellen Reaktion auf Hinweise und Berichte über mögliche Gewaltkonstellationen. Hier übernimmt die Einnahme einer erkennbaren moralischen Haltung der Leitungskraft – als Repräsentant:in der eigenen Organisation – die Funktion einer klaren Positionierung nach außen wie nach innen. Wie sich die Organisation insgesamt und die Leitung im Speziellen zu moralisch verwerflichem Verhalten, zu Übergriffen und Gewalt verhält, daran soll kein Zweifel bestehen. Damit bedienen Leitungskräfte ein bekanntes soziales Muster, das z. B. auch von politisch verantwortlichen Personen bekannt ist, wenn diese nach schweren Verbrechen und Gewalttaten zeitnah öffentliche Statements abgeben, um ihre Abneigung und Ablehnung gegenüber diesen Taten eindeutig zu kommunizieren. Zugleich ist damit die Frage der organisationalen und der Leitungsverantwortung für den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen noch nicht beantwortet. Die Einnahme einer moralischen Haltung kann diesen notwendigen Umgang nicht ersetzen.

Hinzu kommt, dass kurzfristige moralische Statements die Aufklärung und Aufarbeitung erschweren können, weil sich andere Beteiligte aufgefordert fühlen können, ebenfalls ein solches eindeutiges Bekenntnis abzugeben. Doch Gewaltkonstellationen sind gerade in organisationalen Kontexten fast immer dadurch gekennzeichnet, dass eindeutige moralische Selbstpositionierungsmöglichkeiten nicht zur Verfügung stehen. Das wird an

folgender Sequenz nochmals gut erkennbar. Als Zeitzeug:innen stellen sich Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen die Frage, ob ihnen nicht auch selbst eine Schuld zukommt, weil sie ihre eigene Reaktion als moralisch unzureichend empfinden:

> **„Wir wissen auch, dass eine Leitung aus einem ganz anderen Bereich, die nicht anständig mit ihren Mitarbeitenden umgeht und da, da tut man sich total schwer. Da hat keiner von uns irgendwie gesagt, naja, das Leitungsverhalten ist, äh, unter aller Kanone und von der Situation gibt es schon, den einen oder anderen, da tue ich mich auch schwer."**

Schiebt sich die Frage einer eindeutigen moralischen Positionierung in den Vordergrund, rücken die weiteren Schritte zur Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung dadurch leicht in den Hintergrund, weil diese es erforderlich machen, sich mit den Uneindeutigkeiten und Ungewissheiten auseinandersetzen, die der Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen mit sich bringt: Gerade Eindeutigkeit und Gewissheit sind erst durch Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung zu erreichen, können aber nicht am Beginn einer Auseinandersetzung stehen, auch wenn das die Beteiligten, gerade Repräsentant:innen von Organisationen, gerne hätten. Das Verhältnis von eindeutiger moralischer Positionierung und grundlegender Auseinandersetzung zeigt sich z. B. an der folgenden Problematisierung:

> **„Okay, das ist so, nach außen hin tun wir immer sehr transparent und wir tun alles dafür, dass so was nicht passiert. Aber es wird dann so abgetan. Das finde ich auch schwierig."**

In der Leitungspraxis der untersuchten Organisation wird daher vor allem ein Ringen um Verantwortung deutlich, wenn auf der einen Seite das eigene Engagement für Aufklärung betont wird und auf der anderen Seite deren formale Grenzen beschrieben werden. Die unterschiedlichen Möglichkeiten, die mit den verschiedenen Aufgaben der Personalverantwortung (Fachaufsicht, Dienstaufsicht, organisationale Verantwortung) je nach Hierarchieebene einhergehen, werden dabei auch erkennbar. So erzählen Vertreter:innen aus der oberen Führungsebene davon, wie sie sich um Aufklärung bemühen:

> **„Und dann erkundige ich mich auch bei den alten Arbeitgebern, dann thematisiere ich das. Und da ist dann klar, nee, wir trennen uns jetzt und das kommt auch in die Personalakte und dann machen wir Feierabend. Oder Anzeige."**

Im Zitat werden Schritte der Informationsbeschaffung, eine Konfrontation im Gespräch und formale Konsequenzen benannt. Die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse sind aber nicht auf allen Hierarchieebenen in der gleichen Weise gegeben, wie das Beispiel der Kündigung zeigt. Auch verfügen die Mitglieder der untersuchten Organisation nicht über denselben Wissensstand bezüglich ihrer Befugnisse. Für die Frage des Umgangs ist außerdem von Bedeutung, dass mit personalrechtlichen Maßnahmen eine öffentliche Aufklärung noch nicht erfolgt ist. Im Gegenteil, über derartige Maßnahmen darf, auch aus Sicht der Teilnehmenden der Gruppendiskussionen, aus Datenschutzgründen keine oder eine nur sehr eingeschränkte Auskunft erteilt werden.

In diesem Zusammenhang wird daher auch problematisiert, dass eine öffentliche Aufklärung erschwert wird, wenn mögliche betroffene Personen von einer Anzeige absehen wollen. Denn damit entziehen sie der Aufklärung aus ihrer Sicht einen entscheidenden Boden.

> **„Nur das Doofe ist bei Anzeigen, da muss derjenige ja mitmachen. Also wenn der Mitarbeiter sagt, nee, ich möchte das nicht, dann kann man ja reden, dann kann man auch nochmal irgendwie von unseren Therapeuten welche an die Seite stellen. Aber ich würde dann nie sagen, so, wir machen das jetzt trotzdem."**

Eine solche Einschätzung deklariert Aufklärung zwar als Leitungsverantwortung, macht diese aber zugleich formal davon abhängig, dass betroffene Personen ihre Erfahrungen nicht nur berichten, sondern auch formale Schritte der Aufdeckung – hier in Form einer Anzeige – einleiten. Das damit markierte Dilemma ist für den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen charakteristisch: Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung sind formal an bestimmten Stellen von Hinweisen und Berichten von betroffenen Personen und Zeitzeug:innen abhängig und zugleich können diese im Umkehrschluss nicht von diesen Personen abhängig gemacht werden. Das begründet sich schon allein dadurch, dass betroffene Personen aus guten Gründen entscheiden können, nicht über ihre eigene Geschichte zu sprechen oder dies nur im privaten oder therapeutisch-beraterischen Kontext zu tun. Darüber hinaus besteht organisationale und Leitungsverantwortung aber auch unabhängig von diesen berechtigten Entscheidungen betroffener Personen. Die Frage, wie ein Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen gelingen kann, wenn Verdachtsmomente bestehen und Hinweise vorliegen, aber die betroffenen Personen diese nicht bestätigen können oder wollen, muss daher in den konkreten Situationen und Konstellationen immer wieder neu beantwortet werden, kann jedoch organisational nicht unbeantwortet bleiben. Mehr noch: Es liegt in der Verantwortung der Leitungskräfte, Hinweise oder Beobachtungen auf eine mögliche Gewaltkonstellation in ihrem eigenen Verantwortungsbereich ernst zu nehmen, unabhängig davon, ob ihnen betroffene Personen davon berichten und Meldungen machen oder Anzeige erstatten.

Dieser Widerspruch zwischen der formalen Bezugnahme auf Zeug:innenaussagen und identifizierbare Belege sowie der Notwendigkeit eines Umgangs mit Hinweisen und Beobachtungen, auch wenn keine formalen Meldungen vorliegen, spitzt sich gewissermaßen noch zu, wenn der Verweis auf fehlende Betroffenenberichte dadurch unterstrichen wird, dass Leitungskräfte das Prinzip der Betroffenenorientierung betonen. Diese hat sich zu einem Standard im Kontext von Aufarbeitung von Gewaltkonstellationen etabliert (Unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs, 2025): Betroffene Personen sollen an Prozessen der Aufarbeitung – sowohl in ihrer institutionellen und organisationalen wie ihrer wissenschaftlichen Form – beteiligt werden. Es ist daher auch als ein Zeichen des Ringens um die eigene Leitungsverantwortung zu lesen, wenn Leitungskräfte, wie im vorherigen Zitat, das *„Mitmachen"* der potenziell betroffenen Personen betonen. Gleichzeitig kann auch der Verweis darauf zu einer falschen Entschuldigung werden,

nicht selbst – auch unabhängig von Betroffenenberichten und deren formaler Meldung – einen organisationalen Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen zu finden, im Sinne von Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung. Dies betrifft auch Situationen, in denen die Verantwortung in der nächst höheren Hierarchieebene verortet wird. Selbstkritisch wäre daher von Leitungskräften zu fragen, inwieweit hier organisationale Verantwortung tendenziell verschoben wird. Deutlich wird dies, wenn man bedenkt, dass ansonsten Betroffene paradoxerweise unter Verweis auf Betroffenenorientierung allein gelassen werden können. Das zeigt sich auch im Fall der untersuchten Organisation. Hier kam es dazu, dass betroffene Personen diese verlassen, weil sie offenbar nicht ausreichend Rückendeckung bei einer Aufarbeitung der eigenen Gewalterfahrungen bekommen haben:

> **„Nichtsdestotrotz hat sie dann irgendwann gesagt, sie würde dann Anzeige gegen ihn erheben […]. Da ist aber nichts draus geworden. Sie ist also im Endeffekt aus dem Unternehmen ausgeschieden."**

Auch in weiteren Erzählungen wurden ganz unterschiedliche Gründe dafür genannt, warum Verdachtsfälle zu Gunsten der Verdächtigten entschieden wurden, was offenbar auch dazu geführt hat, dass Beschuldigte noch in der Organisation tätig sind, während betroffene Personen diese verlassen haben. In einem anderen Fall sei erst nach der Kündigung mehrerer Beschäftigter in einem Bereich das Führungsverhalten einer Leitungskraft unter die Lupe genommen worden. Als Begründungen verweisen die Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen u. a. auf eine Tendenz, das bestehende organisationale System zu erhalten, in dem Personalmangel durch Kündigung vermieden wird und auf das Ansehen der Organisation in der Öffentlichkeit Rücksicht genommen wird. Thema sind aber auch formulierte Einschätzungen, dass der Vorwurf der Gewalt eine Dramatisierung darstelle, da Mitarbeiter:innen keine Anzeige stellen wollen und auch die Mitarbeitervertretung sich nicht in Verantwortung gesehen habe. Schließlich wird auch auf die Angst vor falschen personalrechtlichen Entscheidungen verwiesen. Derartige Reaktionsmuster sind auch aus anderen Studien zur Aufarbeitung bzw. dem Ringen um eine solche bekannt: Betroffene Personen und deren Angehörige verlassen Arbeitsstätten oder Kirchengemeinden; Familien ziehen aus der Stadt, in der ihre Kinder in einer Kita Gewalt erfahren haben (Forschungsverbund ForuM 2025, S. 427). Solche Entscheidungen werden von einer fehlenden organisationalen und Leitungsverantwortung mit beeinflusst.

Aber auch wenn Leitungskräfte im Modus der Verantwortung Gewaltkonstellationen begegnen wollen, stoßen sie unter Umständen auf innerorganisationale Widerstände. Leitungskräfte in einer sozialen Organisation haben eine möglichst professionelle Erbringung sozialer Dienstleistungen zu gewährleisten, wie eingangs verdeutlicht. Ihnen kommt in der entsprechenden „professionellen Organisation" (Klatetzki 2012) die Bereitstellung der notwendigen Bedingungen zu, die es den Fachkräften ermöglicht, ihre alltägliche professionelle Arbeit adäquat auszugestalten. Diese Gewährleistung wird über die hierarchische Ordnung der organisationalen Verortung von Zuständigkeiten wie Fachaufsicht und Dienstaufsicht bzw. ökonomischer und organisationaler Verantwortung an bestimmten

Positionen realisiert. So liegen einerseits unterschiedliche Zuständigkeiten je nach Position in der organisationalen Hierarchie vor, die es in Bezug auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen zu übersetzen gilt: z. B. Wer ist der/die formale Vorgesetzte eines beschuldigten Kollegen? Wer trägt die disziplinarische Verantwortung als Arbeitgeber? Gerade im Zusammenhang der hierarchisch unterschiedlichen disziplinarischen und fachlichen Zuständigkeit werfen Leitungskräfte die Frage von Weisungsbefugnissen auf. Besonders auf den unteren Hierarchieebenen erleben sie diese häufig als Einschränkung der Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen:

> **„Das Problem ist, man kommt immer an die Grenze, äh, wo Menschen zwar transparent damit umgehen, sich darüber unterhalten, das auch weitergeben, aber wenn die dann an die Grenze des Vorgesetzten kommen, ähm, der dafür zuständig ist, […] dann kommt irgendwann, ähm, und da nicht gehandelt wird, dann gibt es ja keine andere Möglichkeit mehr. Theoretisch schon, aber da ist natürlich die Hürde riesig. So, und dann ist erstmal in der Organisation, wenn es dann an einen Vorgesetzten geht, der ziemlich weit oben ist oder so, und der oder diejenige dann tatsächlich nicht handelt, und das waren ja die größten Fälle, die wir in dieser Hinsicht hatten, die sind ja genau so gewesen, dass dann irgendwann auf irgendeiner Ebene nicht mehr gehandelt wurde. Und nicht, dass man darüber nicht gesprochen hat, dass man nicht sensibel war, dass man sich nicht schlecht gefühlt hat, dass man sich nicht ausgetauscht hat oder zu anderen gegangen ist, das war jetzt gar nicht das Problem“.**

Diese Wahrnehmung der Ohnmacht wird auch an weiteren Stellen betont und verdeutlicht, in welcher Weise hierarchische Strukturen auch Machtverhältnisse darstellen, die die Aufdeckung und Aufarbeitung von Gewalt verhindern können. Andererseits berichten führende Leitungskräfte darüber, dass sie eine Delegation von Entscheidungen nach oben beobachten. Dieser Widerspruch zeigt eine insgesamt starke Orientierung an der hierarchischen Struktur der untersuchten Organisation und verweist auf einen offensichtlichen Klärungs- und Abstimmungsbedarf bezüglich der disziplinarischen und personalrechtlichen Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme, jeweils spezifisch für die einzelnen Hierarchieebenen. Diese Abstimmung ist auch deshalb vonnöten, weil nicht alle Zuständigkeiten eindeutig geregelt sein können und daher für die konkrete Situation erst übersetzt werden müssen.

Aufgrund der vergangenen Vorfälle hat sich der Anspruch verändert, was das Einstehen für die eigene Organisation und die Verantwortung für die Folgen des organisationalen Agierens angeht. Während früher z. B. eine Beziehung zwischen einer Bewohnerin und einem Mitarbeiter noch geduldet wurde, ist dies heute nicht mehr der Fall. Insgesamt lässt sich eine deutlich gesteigerte Sensibilität für Grenzverletzungen und mögliche Gewalt in der untersuchten Organisation beobachten:

„wo eine Ergänzungskraft, zum Beispiel, eine Beziehung zu einer Klientin hatte, äh, der Mitarbeiter wurde dann in mein Team versetzt und unser Team fand das irgendwie völlig daneben, weil das ist was, was gar nicht geht, aber das war zu so einer Zeit, wo man das wirklich als, also, die damalige Leitung hat das so als Inklusion, so ungefähr, so, wir sind so, dass sich auch Mitarbeitende in Klienten verlieben können, wir sind so offen."

Damit übernimmt die Organisation sowohl bezüglich der Gewährleistung adäquater Hilfen als auch für entstandene Schädigungen formal Verantwortung, wie die Einführung von Schutzkonzepten und Handlungsleitlinien zeigen kann. Der Gewaltschutz für Nutzer:innen ist in den einzelnen Bereichen, nicht zuletzt aufgrund veränderter gesetzlicher Vorgaben in den vergangenen 20 Jahren, sehr viel weiter ausgearbeitet als bezüglich der Gewaltkonstellationen unter Mitarbeitenden, die auch rechtlich unter andere Richtlinien (z. B. Antidiskriminierung, Hinweisgeberschutz) fallen:

„Also, ich glaube mal, was jetzt so Klienten und so betrifft, sind wir gut aufgestellt. Da ist jetzt eher immer die Frage, wie ist das, wenn es jetzt Mitarbeitende untereinander betrifft. Dann wird es ja spannender, sage ich mal, für alles andere haben wir ja wirklich gute, erprobte, regelhafte Verfahren."

Die berichteten Vorfälle betrafen das Verhältnis von Kolleg:innen und Vorgesetzten, was darauf hindeutet, dass Gewaltkonstellationen in der untersuchten Organisation in einem engen Zusammenhang mit der Struktur und Kultur von Leitung und Hierarchie stehen. Gewaltkonstellationen innerhalb hierarchischer Verhältnisse zu begegnen, ist sozial nicht einfach, weil dadurch kollegial in den formalen Zuständigkeitsbereich anderer eingegriffen wird. Für eine an Hierarchie gebundene autonome Leitungskultur stellt gegenseitige Kooperation und Kritik eine besondere Herausforderung dar (Grunwald, 2015).

In der untersuchten Organisation sind zwischen den unterschiedlichen Bereichen eine große Eigenständigkeit und gewisse Abgrenzung erkennbar. Gleichzeitig wird die Gewalterfahrung von Mitarbeitenden durch Klient:innen und Bewohner:innen in den Bereichen sehr unterschiedlich beschrieben. Während das Thema in einem Bereich eine geringe Rolle spielt, zeigt sich ein fast routinierter Umgang mit verbalen und körperlichen Übergriffen in anderen Bereichen, die von Leitungskräften zum Teil sogar dahingehend normalisiert wird, dass Verantwortung eher als Selbstschutz der Mitarbeiter:innen verstanden wird. So formuliert eine Leitungskraft auf die Beschwerde einer Mitarbeiterin:

„Aber dann habe ich ihr bewusst gemacht, dass er durch das Medikament auch diesen Trieb haben kann. Dann muss man halt auch mit ins Gespräch gehen. Schon mal anders sich hinstellen oder vielleicht auch noch anders anziehen."

Übergriffe von Seiten der Klient:innen werden hier auf deren Erkrankungen zurückgeführt, was für einen angemessenen professionellen Umgang eine weitere Herausforderung darstellt.

Insgesamt zeigt sich also, dass der Modus der Verantwortung als Ideal von zentraler Bedeutung für den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen in Bezug auf deren strukturelle, organisationale wie personale Bedingungen ist. Wenn Organisationen nicht die Verantwortung für Aufarbeitung übernehmen, die Verantwortung primär bei einzelnen beschuldigten Personen und nicht in der eigenen Organisationsstruktur und -kultur suchen oder Aufklärung an einzelne Mitarbeiter:innen oder nach außen an das Rechtssystem oder die Wissenschaft delegieren, scheint ein angemessener Umgang ebenso schwer möglich wie in den Fällen, in denen Verantwortung nur als individuelle moralische Haltung übersetzt wird, oder der alleinige Verweis auf hierarchische Befugnissen weitere Schritte blockiert.

Die praktische Verantwortungsübernahme erweist sich, wie gesehen, für die Leitungskräfte auch deshalb als herausfordernd, weil dazu eine spezifische Expertise erforderlich ist. Vorliegende Studien haben für den evangelischen und diakonischen Kontext bereits mehrfach auf eine fehlende Expertise von Fach- und Leitungskräften in Bezug auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen hingewiesen (Forschungsverbund ForuM, 2025, S. 933). Expertise meint hier einerseits das Wissen um strukturelle wie organisationale Ermöglichungsbedingungen von Gewaltkonstellationen, Reaktionsmuster von betroffenen Personen oder Täter:innenstrategien. Andererseits ist damit auch ein Wissen um die Logik von Aufarbeitung gemeint (ebd., S. 144). Das umfasst u. a. eine Fähigkeit zur (Selbst-) Reflexion, was die eigenen und die organisationalen Reaktionsmöglichkeiten angeht. Diese auszuloten, einzuschätzen und weiterzuentwickeln ist von grundlegender Bedeutung.

Kommt man in Bezug auf den Modus der Verantwortung abschließend auf die allgemeine Frage nach Leitungsverständnis und -praxis in sozialen Organisationen zurück, so wird hinsichtlich des Modus der Leitungsverantwortung deutlich, dass es hilfreich ist, den Umgang mit Gewaltkonstellationen nicht nur als eine zusätzliche Leitungsaufgabe neben der allgemeinen Gewährleistung von Unterstützungsangeboten wahrzunehmen, sondern diese als Verantwortungsdimension im alltäglichen Leitungshandeln zu verstehen. Damit einher geht die Frage danach, welche konkrete Vorstellung Leitungskräfte in sozialen Organisationen von ihrer Steuerungsmacht haben.

5.1.2 Vermittlung

Der Umgang von Leitungskräften mit Gewaltkonstellationen ist in sozialen Organisationen maßgeblich von den dortigen Bedingungen abhängig. Diese Bedingungen spiegeln sich einerseits in den formalen Strukturen, den Fallzahlen pro Fachkraft, der Ausstattung mit materiellen und finanziellen Ressourcen, aber auch in organisationskulturellen Aspekten, die sich als ‚Betriebsklima' zeigen, in der Praxis kollegialer Unterstützung oder der Art und Weise, wie Informationen geteilt werden. Im besten Fall gewährleisten die vorhandenen organisationsstrukturellen und -kulturellen Bedingungen eine professionelle Erbringung der Leistungen durch die Fachkräfte und ermöglichen es Menschen, die pädagogischen,

pflegerischen, therapeutischen oder Bildungsangebote in adäquater Weise zu nutzen. Die Leitungskräfte repräsentieren als solche die Organisation in ihrer aktuellen Gestalt. Zugleich sind es die vorhandenen Bedingungen, die Gewaltkonstellationen in der Vergangenheit nicht verhindert oder mit ermöglicht haben und das in Zukunft unter Umständen wieder tun werden. Insofern sind die Leitungskräfte herausgefordert, dieses Spannungsfeld zu reflektieren: Die bestehende Organisation ist zugleich eine Bedingung von Professionalität und Nutzung und eine von Gewalterfahrungen. Da sie für die Bedingungen zuständig sind, tragen sie dafür Verantwortung, wie Leistungen erbracht und genutzt werden können. Doch nicht nur das. Sie stellen diese Bedingungen zugleich auch jeden Tag mit her und können sie auch verändern. Das folgende Zitat verweist auf die Notwendigkeit als Leitungskraft, die Möglichkeit von Gewalt in der eigenen Organisation mitzudenken, damit ihr begegnet werden kann:

> **„Da spricht die Statistik gegen uns. Also es kann nicht möglich sein, dass es keine Gewalt zwischen Mitarbeitenden, zwischen Vorgesetzten oder Kolleg:innen oder irgendwelche Konstellationen wie jetzt auch immer gibt. Das kann bei dieser riesengroßen Masse an Menschen und an Klientel nicht sein."**

Die Notwendigkeit, sich bewusst zu machen, dass Gewalt ein alltägliches Phänomen darstellt, wird auch an anderer Stelle konkretisiert und mit Beispielen belegt:

> **„Ja, ich weiß nicht, in [Bereich] gibt es auch jemanden, der aus den Schuhen springt und seine Mitarbeiter zur Schnecke macht, das wissen alle. Da kannst du ja vorbeigehen, da stehst du ja schon stramm, wenn du, wenn du da im Flur lang gehst. Mehr weiß ich jetzt nicht. Aber das sind zumindest zwei, die auch bei uns tätig sind. Aber ich weiß auch nicht, wie man da angemessen mit umgeht."**

Sich der Alltäglichkeit von Gewalt bewusst zu sein und damit auch die Bearbeitung der Frage, wie Leitungskräfte Gewaltschutz, Professionalität und Nutzung – nicht nur in ihrem eigenen Verantwortungsbereich – gewährleisten können, als alltägliche Aufgabe zu begreifen, wird hier als Herausforderung für die eigene Tätigkeit betont. Damit konkretisiert sich auch der zweite Modus der Vermittlung. Dieser beschreibt die Aufgaben, die mit der Verantwortungsübernahme für Gewaltschutz einhergehen und der sich als Ideal in beiden Dimensionen der Verantwortung – Gewährleistung und Einstehen für Fehler – rekonstruieren lässt. In Bezug auf die Gewährleistung besteht der Modus darin, eine andere, offenere und transparentere Gesprächskultur sowie notwendiges Wissen über mögliche Gewaltkonstellationen und den notwendigen Gewaltschutz an die eigenen Mitarbeitenden zu vermitteln. Das Einstehen für Fehler meint Vermittlung als Perspektivenvermittlung: Verdeutlicht man sich die Perspektiven vor allem der betroffenen Personen, werden frühere Blindstellen und Entscheidungsfehler erkennbar, die eingestanden werden sollen. Beides wird gerade deutlich, wenn man sich Momente des Scheiterns vor Augen führt, wie das Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen tun.

Zunächst wird der Modus der Vermittlung als Aufgabe von Leitung im Umgang mit Gewalt aus der zentralen Problematisierung entwickelt, dass bisher und trotz der eingeführten Verfahren und Beschwerdestellen die Thematisierung von Gewalterfahrungen in der untersuchten Organisation als schwierig bis unmöglich erachtet wird: *„Erfahrung wird totgeschwiegen. Es wurde weggeguckt.“* So werden in den Gruppendiskussionen Erfahrungen mit und Geschichten über frühere Gewaltkonstellationen geteilt, deren Entstehung und Aufrechterhaltung sie durch eine wahrgenommene Unmöglichkeit der Thematisierung und *„Machtlosigkeit“* erklären. Diese Beschreibungen kreisen immer wieder um *„eine große Angst“* bei Mitarbeitenden, *„irgendwas zu sagen“*. Diese Angst bleibt oft unkonkret, sie bezieht sich aber auf ein Machtgefälle zwischen den Hierarchieebenen in der Organisation und macht gerade dadurch eine starke Orientierung an der bestehenden hierarchischen Struktur, die auch mit einer gewissen Unterwerfung einhergeht, deutlich. So wird auch das Schweigen mit bestehenden Abhängigkeitsverhältnissen in Zusammenhang gebracht:

> **„Aber manche Menschen, die trauen sich auch nicht, irgendwas dagegen zu sagen, weil sie Angst haben, gekündigt zu werden.“**

Offenbar werden *„unausgesprochene Gesetze“* in der eigenen Organisation wahrgenommen, die *„auch jetzt“* noch bestehen:

> **„Dieser Mitarbeiter, dem das widerfahren ist, hat Sorge gehabt, das jetzt auszusprechen. ‚Ich kann nicht zu meiner Kollegin sagen, das ist jetzt passiert‘, weil, schon auch eine Sorge besteht, dass man das jetzt nicht hätte sagen dürfen. Und das hat das Potenzial, dass Dinge verschwiegen werden und dass Dinge nicht kommuniziert werden.“**

Konkretisiert wird diese Atmosphäre der Angst und Sorge auch an Leitungskräften: *„Aber wir hatten hier im Haus mal eine [Leitungskraft], die hat so eine Macht ausgeübt, da hat kein Mitarbeiter, obwohl die das nicht wollten, was gesagt.“*

Ein Grund für Angst und Sorge besteht darin, dass Grenzüberschreitungen und Machtmissbrauch auch gegenwärtig noch *„belächelt“* werden könnten. Dies führt dazu, dass Täter:innen *„eigentlich alles machen und sich sämtliche Rechte rausnehmen“* könnten und *„keiner was sagt“*. Schweigen scheint demnach eher ein Resultat aus Erfahrungen zu sein, dass trotz Hinweisen auf Gewaltkonstellationen aus diesen keine wahrnehmbaren Konsequenzen folgen. Das beschreibt eine Leitungskraft in den folgenden Worten: *„Dann sprichst du einmal und dann kommt nichts mehr, dann ist es doch genauso, es läuft genauso wie sonst auch.“* Eine konkrete Erfahrung, die besonders nachhaltig die Thematisierung von Gewalt und Missständen unterbunden hat, scheint die Praxis in der Vergangenheit gewesen zu sein, Personen für ihre Hinweise in irgendeiner Weise zu sanktionieren. Diese Sanktionierung bleibt in den meisten Erzählungen eher unkonkret, wenn sie z. B. mit *„Konsequenzen“* oder *„negativen Konsequenzen“* umschrieben wird, jedoch wird in diesem Beispiel angedeutet, dass es sich dabei auch um Kündigung handeln kann:

„Ja, aber ich glaube, das ist halt das, was manchmal dann bei uns allen so dann dazu führt, ja, passiert ja eh nix. Also, dann halte ich auch direkt die Klappe, weil, ob ich was sage oder nicht, tun tut hier eh keiner was. Es wird unter den Tisch gekehrt und totgeschwiegen. Unter Umständen, im schlimmsten Fall musst du ja dann, die was sagt, mit Konsequenzen rechnen, dass du gehen darfst, ne? Weil du hast ja den Mund aufgemacht."

Warum die Thematisierung von Übergriffen und Gewalt nach Einschätzung der Fachkräfte bis vor dem letzten Wechsel der Gesamtleitung schwer möglich war, wird also mit dem früheren Umgang der Organisation mit denjenigen begründet, die sich in der Vergangenheit über das Verhalten von Leitungskräften beschwert haben. Entsprechend ist es der Verweis auf eine *„erfolgreiche Beschwerde"*, mit dem die Leitungskräfte die organisationale Transformation verbinden. Damit wird die Hoffnung auf ein Ende von Gewaltkonstellationen, auch durch Leitungskräfte, verbunden. Gleichzeitig müssen sich die Leitungskräfte eingestehen, dass die damals etablierte Organisationskultur eine starke Persistenz besitzt und sich auch nach der begonnenen organisationalen Transformation nicht einfach aus dem Bewusstsein, den alltäglichen Routinen und den Beziehungen gerade zwischen Leitung und Mitarbeitenden entfernen lässt. Als *Organisationskultur* werden hier die prägenden Normen und Werte verstanden, die gemeinsamen Grundannahmen und Vorstellungen, die die Beziehungen der Mitglieder untereinander in Routinen zum Ausdruck bringen (Kubisch 2008). Sie zeigt sich auch in der Informalität, wie diese alltäglich erlebt wird und was sich in diese Bilder und Erlebnisse eingeschrieben hat – als Tradition und charakteristische Praxis. Die Zitate verweisen auf eine bisherige Organisationskultur, die von Macht- und Abhängigkeitsverhältnissen und der Angst vor Sanktion gekennzeichnet war. Das belegt nochmals der folgende Ausschnitt aus einer Gruppendiskussion, in dem eine Leitungskraft deutlich macht, dass durchaus Wissen über Vorfälle vorhanden war, Übergriffe und Gewalt also durchaus angesprochen und problematisiert wurden, aber an vielen Stellen die Verantwortungsübernahme zur Beendigung der Gewaltkonstellationen gefehlt hat.

„Das ist nicht nur eine Person gewesen. Es gab Vorgesetzte, die es wussten und es aus bestimmten Gründen eben zugelassen haben. Es gab Mitarbeiter, die die Mitarbeitervertretung eingeschaltet haben, die damals nicht reagiert hat und es gab auch Mitarbeiter, die dann auch jetzt teilweise trotz allem im [Bereich] sind, die auch ein Stück mitgemacht haben, ne, aus verschiedenen Gründen."

Nicht die mangelnde Kommunikation über Gewaltkonstellationen wird hier als Ursprung des Problems ausgemacht, sondern eine Praxis der Zusammenarbeit, die dadurch gekennzeichnet ist, dass nicht oder nicht genau zugehört wird oder Meldungen innerorganisational nicht oder nicht angemessen bearbeitet wurden. Eine derartige Nichtbearbeitung ermöglicht die Aufrechterhaltung von Macht- und Gewaltverhältnissen. Gerade die langjährige Zugehörigkeit zur Organisation bietet offenbar sowohl eine höhere Deutungsmacht als auch einen gewissen Schutz vor Kritik. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang ist das hohe Dienstalter sehr vieler Leitungskräfte, die an den Gruppendiskussionen teilgenommen haben. Viele von ihnen haben ihre berufliche Tätigkeit dort bereits mit der Ausbildung begonnen oder sind vom Gruppendienst über die Teamleitung die hierarchische Leiter innerhalb der Organisation aufgestiegen. Betont

wird die Wahrnehmung *„einer anderen Position“*, auch im Hinblick auf die Zuschreibung einer höheren fachlichen Expertise, die dazu führt, dass sich Untergebene nicht trauen *„das ein oder andere dann auch in Frage zu stellen“*. Leitungskräfte beschreiben dementsprechend einen Unterschied zwischen ihrem eigenen Vermögen, Beschwerden zu formulieren, und demjenigen von Mitarbeitenden:

> **„Hinterher hat er sich nicht mehr getraut, weil ich ging dagegen.**
> **Ja, ich… Also, du konntest dich gut dagegen wehren, halt.**
> **Ja natürlich.**
> **Das konnten offensichtlich viele nicht.**
> **Nee [zustimmend]“**

Eine weitere Begründung dafür, warum es innerhalb der untersuchten Organisation schwierig erscheint, sich kritisch gegenüber Vorgesetzten und Kolleg:innen zu äußern, liegt in einer gewissen Beziehungsorientierung, die eine Auseinandersetzung über das, was als unangemessen wahrgenommen wird, erschwert:

> **„Wenn sie dir erzählt, ich hab der auf die Finger gehauen, sag ich jetzt mal. Und du gehst jetzt zu irgendjemandem und sagst: ‚Pass auf, wir müssen da was tun, ne? Die [Name] haut der [Name] ständig auf die Finger.‘ So. (.) Und dann kommt ihr und führt ein Gespräch mit mir dann sag ich zu dir: ‚Was hast du denn da erzählt? Geht es noch?‘ Sie wird nie wieder irgendwem irgendwas erzählen.**
> **Ja, das meine ich. Man wird ja dann, also man hat das Gefühl, man wird eh nicht ernst genommen beziehungsweise der Ball wird dann unter Umständen zu einem zurückgespielt und man ist dann in der Schuldrolle Opfer.“**

Die im Beispiel formulierte Sorge davor, bei Kritik als unkollegial dargestellt zu werden, ist nicht untypisch für soziale Organisationen und markiert ein zentrales Problem im Umgang mit Gewalt. Denn innerhalb dieser Dynamik, die auf Loyalität und Zusammenhalt basiert, wirkt eine kritische Positionierung gleich wie ein Verrat. Die Orientierung an der sozialen Anerkennung im Team und durch Vorgesetzte führt dann unter Umständen zu einer Vernachlässigung der Orientierung an der fachlichen Gewährleistung der professionellen Hilfe.

Als Konsequenz aus dem erlebten Umgang mit Gewalt hat sich offenbar eine lebendige und vielfältige Weitergabe von Informationen ‚hinter vorgehaltener Hand‘ entwickelt, der schnelle Austausch von Neuigkeiten über informelle Kanäle und über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Damit verbunden sind aber auch Fehlinformationen und Dramatisierungen. Der Austausch über die eigenen Erfahrungen oder die Erfahrungen anderer bleibt im Status von Gerüchten, wenn im *„Buschfunk immer nur so Halbwissen“* zur Verfügung gestellt wird. Doch so beschreiben Leitungskräfte die bisher gängige Kommunikationspraxis: Dinge werden *„weitererzählt“*, jedoch *„unter dem Aspekt von, aber das darfst du nicht weitererzählen, weil eigentlich darf ich das nicht weitererzählen“*. Der Informationsaustausch über Gerüchte fördert eine Organisationskultur, die eine sachliche Auseinandersetzung mit möglichen Gewaltkonstellationen erschwert. Paradoxerweise kann

eine pauschale Problematisierung dieser Kommunikationsstruktur allerdings auch dazu führen, dass Augenzeug:innenberichte übergangen und abgetan werden:

> **„Keiner von uns war dabei, wir reden wieder über, man hat was gehört und ich weiß auch nicht, wie konkret halt dann die Aussagen der Mitarbeiterinnen waren.**
>
> **Naja [Name] hat es mitbekommen.**
>
> **Ich weiß es nicht.**
>
> **Ich habe sein Verhalten gesehen an dem Tag und habe dann mit [Name] zusammen, wir haben das beide beobachtet."**

In dieser Sequenz wird der Buschfunk problematisiert und damit zugleich der Augenzeug:innenbericht desavouiert. Hier kann eine problematische Dynamik einsetzen, die es aufzubrechen gilt: Die vergangene Nichtbearbeitung durch die zuständigen Leitungskräfte kann dazu führen, dass Hinweise auf mögliche Gewalt auf informellen Kanälen sehr schnell verbreitet werden. Das Wissen darüber, wie schnell sich solche Verdachtsmomente in der Organisation informell verbreiten, kann nun jeden Hinweis selbst blockieren – aus Angst vor der unberechtigten Kritik. Jede Kritik wird so zum Risiko. Daher lässt sich der Buschfunk auch nicht über Redeverbote, ein Pochen auf den Datenschutz oder die bloße Einführung von formalen Meldeverfahren eindämmen, sondern nur über eine Ermöglichung der sicheren, und das heißt auch vertraulichen, Thematisierung in der Organisation.

Auf allen Ebenen ist Wissen um etablierte Strukturen und Verfahren des Gewaltschutzes – über Handlungsstufen, Beratungs- und Beschwerdestellen – vorhanden. Doch deren Nutzung scheint noch nicht richtig in Gang gekommen zu sein.

> **„Die Handlungsstufen sind in [Bereich] genauso eingeführt worden wie bei uns auch. Und die haben sozusagen einen normativen Charakter, die sind einzuhalten. Das ist einfach so. Ich meine, wir haben die, das wäre sozusagen jetzt die Aufgabe zu evaluieren, inwiefern sie eingehalten werden."**

Im Gegensatz zur Organisationskultur kann *Organisationsstruktur* als der formale Zusammenhang gefasst werden, mit dem die Organisation Aufgaben und Zuständigkeiten in (Leitungs-)Positionen, Abteilungen und Stellenbeschreibungen festlegt. Die Struktur lässt sich als Aufbau- und Ablauforganisation in ihren organisationalen Verfahren und Regeln verstehen. Organisationsstrukturelle Aspekte sind den Mitgliedern oft expliziter präsent, weil diese formalisierten Bedingungen der Organisation einfacher greifbar sind und auch leichter zum Gegenstand von Veränderung werden können als die eher implizite Organisationskultur.

So lässt sich grundsätzlich beobachten, dass die Leitungskräfte die Einführung der formalen Strukturen des Gewaltschutzes begrüßen, aber gleichzeitig problematisieren, dass sich die damit erhoffte Verhinderung von Gewalt noch nicht ausreichend in der Kultur der Organisation (in den Kommunikationsweisen, Routinen und Orientierungen) niedergeschlagen hat. Daraus ergibt sich für sie die Aufgabe, dies zu vermitteln: eine Kultur, die die Nutzung der Struktur des Gewaltschutzes ermöglicht.

Der Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen unterscheidet sich nicht zuletzt durch die hohe moralische Aufladung von den weiteren Herausforderungen, mit denen Leitungskräfte in ihrer Organisation alltäglich zu tun haben: Erstens entstehen Gewaltkonstellationen als Teil der bestehenden Organisationskultur und -struktur; zweitens spiegeln sich darin gesellschaftliche Strukturen, die nicht vor den Toren der eigenen Organisation Halt machen; und drittens führt beides dazu, dass die eigene Organisation als machtvoller und unter Umständen auch herrschaftsförmiger sozialer Zusammenhang verstanden werden muss. Alle drei Aspekte können Leitungskräfte irritieren bzw. von ihnen auch ignoriert werden, weil sie auf die eigene Rolle und Position in diesem Zusammenhang aufmerksam machen: Als Leitungskraft repräsentiert man diese Organisationskultur und -struktur, das dortige Abbild gesellschaftlicher Verhältnisse und den dortigen herrschaftsförmigen Zusammenhang immer mit. Insofern lässt sich der Modus der Vermittlung einerseits als ein präventiver Auftrag der Vermittlung einer offenen Feedbackkultur verstehen, und andererseits als Vermittlung innerhalb der Verfahren des Gewaltschutzes und des Beschwerdemanagements. So soll als Ideal die Möglichkeit der Vermittlung Teil der Organisationskultur und -struktur werden.

Für die Leitungskräfte ergibt sich daraus, dass die Prävention von Gewalt einerseits durch die Vermittlung von Wissen (Was ist Gewalt, wie erkenne ich sie? Welche Schritte muss ich gehen?) besteht:

> **„Für das Thema sensibilisieren, heißt vor allem immer wieder, mit der Fragestellung, wo fängts an? Also ich merke, dass da einfach noch so viel Unwissenheit drinsteckt und auch so viel Hilflosigkeit."**

Andererseits soll in den Teams und Einrichtungen eine offene Feedbackkultur etabliert werden, damit ein kollegialer Umgang mit fachlichen und persönlichen Grenzen stattfinden kann:

> **„Gelebte Feedbackkultur, eine gelebte Kultur der Offenheit, also eine erlebbare Kultur von Grenzwahrung. Das heißt, ein Fehlverhalten müsste sich krass unterscheiden von dem, was Mitarbeitende sonst erleben. Das ist die Voraussetzung für alles. Aber auch eine Konfliktkultur, dass man Konflikte anspricht und ausspricht. Das würde ich mal sagen, das versuchen wir zu leben."**

Im Zitat wird die Idealvorstellung einer *„erlebbaren Kultur der Grenzwahrung"* so konkretisiert, dass dies bedeuten würde, dass Fehlverhalten als deutlicher Kontrast zur alltäglichen Praxis erkannt werden kann. Problematisch erweist sich an diesem Ideal, dass hier von einer geteilten, für alle gleichen Vorstellung fehlerfreier Praxis ausgegangen wird. Das übersieht allerdings, dass Täter:innenstrategien gerade darin bestehen, Übergriffe als Teil einer legitimierbaren Konzeption und Praxis zu präsentieren, und dass Organisationen gerade daran scheitern, Gewaltkonstellationen zu erkennen und zu bearbeiten, weil die damit verbundene Praxis als legitimer Teil des organisationalen Alltags dargestellt wird (Kessl & Lorenz, 2016).

Im Gegensatz dazu kann der Modus der Vermittlung im Sinne der Aushandlung verschiedener Perspektiven als Verantwortung für die Gewährleistung professioneller Erbringung in den Worten einer anderen Leitungskraft folgendermaßen skizziert werden.

> **„Und wir haben ja so eine geniale, komplizierte Fallbesprechung gehabt jetzt letzte Woche. Ich habe eine Kollegin, ich habe ihr gesagt, du darfst eine völlig andere Meinung haben als ich, du darfst richtig dagegen halten. Und genau das hatten wir jetzt gehabt. Ich hatte eine Überzeugung zu dem Fall und sie hatte eine völlig gegenteilige Überzeugung. Und da ist so eine geniale Idee daraus entstanden, worum es eigentlich geht. Weil jeder mit Energie einfach auch seine Sicht der Dinge vertreten konnte. Und wenn man so eine Kultur hinkriegt…“**

Hier werden explizit unterschiedliche Positionen eingefordert: Mit *„du darfst“* soll das sonst offensichtlich vorherrschende Verbot der Differenz, gerade auch gegenüber Vorgesetzten, aufgehoben werden. Erst durch die mit *„Energie“* vertretene Perspektive entsteht die *„geniale Idee, worum es eigentlich geht“*. Was hier beschrieben wird, ist nichts Geringeres als die Etablierung einer organisationalen *„Konfliktkultur“* in der kollegialen Fallberatung, die sich noch nicht auf kollegiale Kritik und Fehlverhalten beziehen muss. Doch in der Perspektive der Leitungskräfte beginnt hier bereits die Offenheit im Umgang miteinander, die dann auch eine Thematisierung von Grenzen und Fehlverhalten ermöglicht:

> **„Auch darüber in eine Transparenz und in einen Austausch zu kommen. Und ich glaube, in dem Bereich verändert sich was oder hat sich was verändert, dass es so auf diese Art und Weise auch besprechbar wird. Ja. Und ich glaube, dass das schon auch ein Schutz ist für alle Beteiligten.“**

In diesem Zitat wird der Zusammenhang von einem alltäglichen offeneren Austausch hin zu einer Besprechbarkeit von Gewalt als Bedingung des Gewaltschutzes hergestellt. Mit der Thematisierung von Gewaltkonstellationen durch die führenden Leitungskräfte wird für die anderen Leitungskräfte eine Veränderung wahrnehmbar, die die Alltäglichkeit möglicher Übergriffe und Gewalterfahrungen in der Organisation als Realität anerkennt und dadurch einen Schritt zu ihrer Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung macht.

Entsprechend bezieht sich die zweite Dimension des Modus der Vermittlung auf die Verantwortung für die Folgen, Fehler und Schädigungen. Wenn ein Verdachtsmoment geäußert wird, muss dieser in die Strukturen des formalen Beschwerdeverfahrens vermittelt werden. Hier scheint zumindest noch in einigen Bereichen der untersuchten Organisation Unklarheit darüber zu herrschen, wer Berichte wie dokumentieren muss, wann und an wen diese Berichte weitergegeben werden sollten, ob und wie die beschuldigte Person über die Beschwerde informiert werden sollte und angehört wird und wann auch der Vorgesetzte der beschuldigten Person in Kenntnis gesetzt werden kann, um disziplinarische bzw. personalrechtliche Entscheidungen zu fällen. Das bestehende Gewaltschutzverfahren strebt durch die Vermittlung der Perspektiven eine Klärung des Sachverhaltes an. Immer wieder wird betont, dass im Fall eines Verdachts, eines Hinweises oder einer Beobachtung von Gewaltkonstellationen eine Vermittlung zwischen unterschiedlichen Posi-

tionen und Perspektiven durch die Leitungskräfte gefragt ist. Der Modus der Vermittlung hat in den Augen der Leitungskräfte dann die Funktion, einem Schweigen und damit der Tolerierung von Gewalt entgegenzuwirken, wie es in der Vergangenheit in der eigenen Organisation passiert ist.

Bei der Frage, wie auch ein wahrnehmbares Zeichen des angemessenen Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen kommuniziert werden kann, verweisen die Leitungskräfte vor allem auf formale Grenzen, die eine offene Kommunikation einschränken: *„Über Personalfälle können wir nicht sprechen. […] es geht nicht, ne."* In den Augen der Leitungskräfte stehen also formale Bedingungen, wie personalrechtliche, einer offenen und transparenten Kommunikation entgegen. Idealerweise ist eine Reaktion auf ein dokumentiertes Fehlverhalten durch Transparenz und Vermittlung gekennzeichnet. Der Datenschutz verbietet jedoch formal die Kommunikation über Personalmaßnahmen.

Der Modus der Vermittlung kommt darüber hinaus an seine Grenzen, wenn tatsächliche Gewaltkonstellationen als Konflikte, die es zu moderieren gilt, verstanden werden. Denn damit wird die ungleiche Macht- und Einflussmöglichkeit auf die Schlichtungsinstanz und die persönliche Involviertheit derselben ausgeblendet. Das leitet über zum dritten und letzten Modus der Neutralität, denn als Vorgesetzte sind Leitungskräfte gefordert, Situationen einzuschätzen und Entscheidungen darüber zu fällen, ob und wie dringend eine Maßnahme erfolgen soll.

Kommt man in Bezug auf den Modus der Vermittlung abschließend nochmals auf die allgemeine Frage nach Leitungsverständnis und -praxis in sozialen Organisationen zurück, so lässt sich mit den Ergebnissen der Gruppendiskussionen hier ein für soziale Organisationen typischer Widerspruch im Selbstbild nachzeichnen: Während sich ein Anspruch auf Gleichberechtigung, flache Hierarchie und Wertschätzung zeigen lässt, ist die erlebte Praxis durchaus auch von einer ausgeprägten hierarchischen Logik gekennzeichnet, die mit Unsicherheit und Sprachlosigkeit in Verbindung gebracht wird. Entsprechend scheint hier ein tendenziell problematisches Selbstverständnis von Leitung vorzuliegen, nach dem sie keine Macht ausübt, sondern in der Tendenz beziehungsorientiert agiert, wodurch aber gleichzeitig die Zuständigkeit für klare Entscheidungen, auch gegen eine beschuldigte Person und für die fachliche Gewährleistung der Hilfe, erschwert wird.

5.1.3 Neutralität

Ein dritter Modus zeigt sich als Neutralität im Umgang mit Gewaltkonstellationen. Während sich der Modus der Verantwortung auf die Gewährleistung professioneller Leistungen und die Folgen organisationaler Entscheidungen bezieht, fokussiert der Modus der Vermittlung stärker auf die organisationale Kommunikation und Bearbeitung zur Vermeidung von Übergriffen und Gewaltkonstellationen. Der Modus der Neutralität knüpft hier an und zeigt die Art und Weise der konkreten Intervention bei Hinweisen und Meldungen auf mögliche Gewaltkonstellationen an. Die Leitungskräfte sehen hierbei in der Herstellung von

Wahrheit ein Ideal, dem sie in ihrem Tun und Denken folgen wollen, weil sie im Falle einer Beschädigung als Leitungskräfte mit ihren Entscheidungen für diese Beschädigung durch die Organisation einstehen. Dieses Einstehen basiert auf der Annahme, dass über die hierarchische Struktur legitimiert wird, dass Führungskräfte zu verantworten haben, was an den unterschiedlichen Stellen in der Organisation geschieht. Zugleich wissen sie aber darüber, dass die pädagogische, pflegerische oder therapeutische Arbeit, die die Mitarbeitenden erbringen, nicht standardisierbar ist, und daher auch nur eingeschränkt kontrollier- und steuerbar. Die Leitungskräfte haben daher ein großes Interesse an der eindeutigen Klärung von Sachverhalten, wenn es Verdachtsmomente auf Gewaltkonstellationen gibt. Das gelingt ihrer Einschätzung nach am besten im Modus der Neutralität. Wird eine Eindeutigkeit in der Beurteilung der Sachverhalte erreicht – so die an den Gruppendiskussionen beteiligten Leitungskräfte –, steht nicht nur die bestmögliche Entscheidungsgrundlage für notwendige Reaktionen zur Verfügung, sondern auch eine Signalwirkung, dass in der Organisation aufgedeckt und aufgeklärt und auf dieser Basis aufgearbeitet und präventiv gehandelt wird. Die damit verbundenen Verfahren könnten als fair wahrgenommen werden, wenn Entscheidungen entsprechend nachvollziehbar und gut kommuniziert sind. Notwendig sei dazu die begonnene Veränderung der Organisationskultur und -struktur, von der im Modus der Vermittlung bereits die Rede war.

Auch das Ideal eines Modus der Neutralität wird in den Gruppendiskussionen vor allem ad negativo, also in der Problematisierung von Situationen und Konstellationen deutlich, in denen dieser nicht zum Tragen kam. Die Leitungskräfte in der untersuchten Organisation problematisieren besonders, dass in der Vergangenheit die Entscheidungen in Beschwerdeverfahren aus ihrer Perspektive nicht nachvollziehbar, transparent und zu wenig betroffenenorientiert getroffen wurden.

> **„Als eine Nutzerin von einer übergriffigen Situation berichtet hatte, und, ne. Da weiß ich noch, gab es, unter [Name], die da mit involviert war, die Entscheidung, dass der kurzfristig in eine andere Gruppe versetzt wurde, was ich überhaupt nicht nachvollziehen konnte, weil ich irgendwie dachte, okay, also wir glauben, dass was passiert ist, wir glauben nicht, dass was passiert ist, wir sind uns nicht sicher, weil irgendwie war so dieses, okay, bleib halt nicht bei den Nutzer:innen, wir können doch nicht sagen, was passiert ist, aber bei anderen kannst du irgendwie noch arbeiten. Und ich weiß, da habe ich überhaupt nicht verstanden, was das heißen sollte: Ist das gerade Opferschutz, ist das Täterschutz, ist das? Was machen wir da gerade? Ist das Schutz für Mitarbeitende oder nicht, das habe ich überhaupt nicht gecheckt.“**

Die Passage beginnt mit einem Zweifel an der getroffenen Entscheidung, einen Mitarbeiter in eine andere Gruppe zu versetzen, nachdem eine Nutzerin von einer für sie unangenehmen und übergriffigen Situation berichtet hat. Das eigene Ringen um diese Entscheidung wird daran deutlich, dass eine Wahrheitsprüfung nur schwer möglich ist, da man *„nicht sagen kann, was passiert ist“* und zugleich eine Reaktion erfolgt, deren Charakter nun ebenso uneindeutig erscheint. Die Problematisierung der damaligen Entscheidung formuliert die Leitungskraft hier mit Verweis auf einen Anspruch der Wahrheit, weil nur

eine damit erreichbare eindeutige Klärung eine nachvollziehbare Reaktion ermöglicht. Die grundlegende Annahme ist somit, dass Entscheidungen nachvollziehbar und von anderen überprüfbar sein müssen. Ansonsten werden nur uneindeutige Entscheidung getroffen. Das zeigt die selbstreflexive Frage *„Was machen wir da gerade?“*. Die erlebte Unsicherheit wird reflexiv eingeordnet und die möglichen Orientierungen der getroffenen Entscheidung differenziert: Sie kann sowohl als *„Opferschutz“* als auch als *„Täterschutz“* oder als *„Schutz der Mitarbeitenden“* interpretiert werden.

Interessant ist nun, welche Dynamik mit dem Modus der Neutralität einhergeht. Diese zeigt sich daran, wie die unterschiedlichen Positionen der Beteiligten aufgerufen werden. Erstens werden nicht nur die betroffenen Personen, sondern auch die Beschuldigten als schützenswerte Position aufgerufen. Der *„Schutz“* dieser Personen wird – zweitens – parallelisiert, obwohl die Positionen von betroffenen Personen und Beschuldigten nicht vergleichbar sind. Das zeigt sich u. a. darin, dass der Schutz von „Opfern“ an sich eine Paradoxie darstellt, wird dieser doch erst dann notwendig, wenn der organisational zu gewährleistende Schutz versagt hat. Analog gilt, wenn ein:e Kolleg:in oder ein:e Vorgesetzte:r gewalttätig werden konnte, ist der Arbeitgeber seiner Fürsorgepflicht nicht nachgekommen. Der Schutz von Täter:innen erscheint dagegen eher als ein ungewollter Nebeneffekt eines verfehlten oder unangemessenen Umgangs mit Gewaltkonstellationen oder aber als eine gezielte Verdeckungs- und Vertuschungsstrategie einer Organisation. Der Schutz von Mitarbeitenden als Pflicht der Organisation hat aber noch eine weitere Dimension, nämlich den Schutz von Beschuldigten vor einer möglichen falschen Beschuldigung. Dann handelt es sich noch nicht um eine:n Täter:in und daher greift formal die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, z. B. in dem die beschuldigte Person zunächst ‚aus der Schusslinie‘ genommen wird, wie die Entscheidung im Beispiel auch interpretiert werden kann. So beobachten Leitungskräfte durchaus, dass sich Entscheidungen in der eigenen Organisation stärker an einer solchen Logik des formalen Schutzes von Mitarbeitenden orientieren, anstatt an der Bearbeitung der möglichen Gewalttaten:

> **„Wenn es aber schon mal darum geht, dass ein Mitarbeiter wegen Fehlverhalten im Mittelpunkt steht, kann es durchaus sein, dass du, wenn die Mitarbeitervertretung mit im Boot ist, als Leitung auch geschwächt bist. Die Beispiele hatten wir dann auch, dass im Grunde der Mitarbeiter geschützt wird, dass trotz erwiesenermaßen Fehlverhalten, du da nicht weitergekommen bist.“**

Hier wird deutlich, wie die Orientierung an der Wahrheitssuche zu einer spezifischen Formalisierung führt: An mehreren Stellen wird ein verbriefter Mitarbeiter:innenschutz betont. Dieser führt aber zu Problemen im Verfahren, was disziplinarische Konsequenzen eines Fehlverhaltens angeht. Es kommt nur mit großer Anstrengung zu Abmahnungen o. ä., was auch in der Personalakte auftauchen würde. Denn dies würde nicht selten von anderen Instanzen verhindert.

Leitungskräfte erleben hier bestimmte formale Strukturen als Einschränkung ihrer Handlungsmöglichkeiten. Auffällig ist dabei auch, dass hier die Mitarbeiter:innenvertretung

(MAV) als mögliche formale Blockadestruktur explizit benannt wird. MAV stellen organisational qua definitionem institutionalisierte Gegengewichte zu den Leitungspositionen dar, da sie deren Entscheidungen kontrollieren sollen. In dieser Konstellation können sich formale Zuständigkeiten und Verfahren vor die Anforderungen im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen schieben.

In den Gruppendiskussionen wird somit immer wieder deutlich gemacht, dass eine objektive Entscheidung über Wahrheit, beispielswiese aufgrund subjektiver Einschätzungen, fehlender Kontrollmöglichkeiten in pädagogischen Settings oder auch arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen nicht möglich ist. Trotzdem bleibt die Entscheidung über Konsequenzen die Aufgabe von Leitungskräften. Das daraus resultierende Dilemma wird auch im folgenden Zitat reflektiert:

> **„Da ging es dann nachher vom Grundsatz her zu der Entscheidung, dass diese Situation aufgearbeitet wurde und sich quasi die nächsthöhere Leitungsebene entschieden hat, mit gewissen Vorkehrungen, sei es jetzt nicht mehr allein in Kontakt zu sein in der ersten Zeit und und und, den Mitarbeitenden ab dem Zeitpunkt weiter zu beschäftigen."**

Die hier geschilderte Situation verdeutlicht, dass die Entscheidungen über Konsequenzen nicht einzig in einem Rahmen von ‚Kündigung: ja oder nein' bzw. ‚Abmahnung: ja oder nein' getroffen werden können, sondern jeweils in einem Verhältnis zu dem beobachteten Fehlverhalten, dem Wiederholungsrisiko und den arbeitsbezogenen Möglichkeitsbedingungen, über die bestimmte *„Vorkehrungen"* getroffen werden, stehen sollte. Gleichzeitig provoziert die hier geschilderte Entscheidung erneut den Eindruck, dass Beschuldigten trotz wiederholter Beschwerde ein Verbleib in der Organisation ermöglicht wird. Hier wird auch das moralische Dilemma sichtbar, dass einerseits in der Haltung eine grundsätzliche Ablehnung von jeglichen Formen der Gewalt notwendig ist und gleichzeitig in den Entscheidungen immer wieder eine Unsicherheit darüber, ob Gewalt überhaupt stattgefunden hat, gezeigt wird. Dieses Dilemma ist nicht auflösbar, weil Entscheidungen getroffen werden müssen, ohne dass Gewissheit bezüglich der Wahrheit erlangt werden kann:

> **„Es wird kein Ja oder Nein geben. Es wird keinen Schuldspruch oder einen Freispruch geben können irgendwie aus dieser ganzen Situation, weil niemand dabei war, weil niemand zu 100% wirklich sagen kann, was passiert ist."**

Entsprechend ringen die Leitungskräfte um die Wahrheit und suchen nach Strategien und Möglichkeiten, sich ein Stück Gewissheit zu erarbeiten, damit sie ihre Entscheidungen begründen können. Dabei ist den Leitungskräften in den Gruppendiskussionen auch durchaus bewusst, dass sie keineswegs einfach eine neutrale Position einnehmen können:

> **„Wenn man denkt, der hat das bestimmt nicht gemacht, glaube ich, dann fängt man auch an zu überlegen, hat [die betroffene Person] in dem Moment die Wahrheit ge-**

sagt. Oder wenn man sich vorstellen kann, dass derjenige das gemacht hat, ist man vielleicht leichter auf der Seite [der Betroffenen]. Also, ich glaube, das Dilemma, was man hat, wenn man in so einer Situation ist, ist tatsächlich abzuwägen."

Die Leitungskräfte schränken hier die Möglichkeit von Objektivität nun allerdings nicht mit Verweis auf die Gewaltkonstellation selbst ein, sondern hinsichtlich ihrer eigenen Positionierung im Feld: Die Beziehung zu einer beschuldigten Person verändert nicht nur die Vorstellbarkeit, dass diese auch tatsächlich für einen Übergriff oder für Gewalt verantwortlich sein könnte, sondern auch die Wahrnehmung einer Aussage von betroffenen Personen. Hier zeichnet sich erneut ab, dass der Anspruch einer neutralen Wahrheitsprüfung und in diesem Sinne auch eine objektive und klare Entscheidung treffen zu können, an der alltäglichen Leitungspraxis, in der diese Entscheidungen keineswegs unabhängig stattfinden, scheitert.

Trotzdem wird der Anspruch an Neutralität als Haltung im Verfahren der Aufklärung nicht aufgegeben: So wird in den Gruppendiskussionen betont, dass Leitungskräfte im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen eine *„neutrale"* Position einnehmen sollen, um *„objektiv"* und mit *„klarem Verstand"* den Fall *„betrachten"* zu können. Die Adjektive ‚neutral', ‚objektiv' und ‚klar' verweisen auf ein Ideal der Rationalität, wie es sich in Vorstellungen von Professionalität, Souveränität und umfassender Kompetenz ausdrückt. Es geht darum, möglichst alle Informationen zu der untersuchten Konstellation zu berücksichtigen, um auf dieser Basis eine tragfähige Entscheidung zu treffen, die der Prüfung durch Andere standhält. So soll mit allen Beteiligten *„vorurteilsfrei", „nüchtern und sachlich"* sowie *„ergebnisoffen"* gesprochen werden.

In diesem Prozess verweisen die Leitungskräfte auf zwei schon angedeutete kritische Momente, um die sie bei der Wahrheitsprüfung ringen: auf die Glaubhaftigkeit der betroffenen Personen und die Vorstellbarkeit in Bezug auf Beschuldigte. So erzählt eine Leitungskraft in Bezug auf die Glaubhaftigkeit von Betroffenen von einem Fall, in dem zunächst eine *„glaubende Haltung"* gegenüber einer Klientin, die von Gewalterfahrungen berichtete, eingenommen wurde, die im weiteren Verlauf der Auseinandersetzung jedoch wieder in Frage gestellt wurde.

Die Vorstellbarkeit bezüglich einer Tat (dazu Wittfeld, 2024), die auch von Nichtbeteiligten erfragt werden kann *(„Sag mal, was hältst du von der? Kannst du dir das als Kollegin vorstellen?")* ist eine problematische Strategie der Wahrheitsprüfung, weil sie ausblendet, dass kollegiale Zusammenarbeit auf dem Vertrauen basiert, die gleichen fachlichen Grundwerte zu teilen, wodurch die Vorstellbarkeit, der oder die Kollege:in könnte Gewalt ausüben, immer eingeschränkt wird.

Im Ringen um Wahrheit suchen die Leitungskräfte nach Qualitätskriterien für die Beurteilung von Informationen. Neben der Vorstellbarkeit und der Glaubhaftigkeit lässt sich auch ein direkter Informationszugang als höherwertig einschätzen als ein indirekter. Weitere dieser Prüfkriterien sind z. B. Augenzeugenberichte, Plausibilität des Tathergangs oder

eine wiederholte Beschwerde über die gleiche Person. Gerade hierbei zeigt sich jedoch auch eine Tendenz dahingehend, Gewaltkonstellationen als Ausnahmesituation zu rahmen und sie daher nicht formal zu dokumentieren, wodurch z. B. Wiederholung nicht nachgewiesen werden kann:

> **„Was mach ich jetzt mit ihr, ne? Kriegt sie die Abmahnung oder kriegt sie die nicht? Kriegt sie die nicht, denken die Kollegen, hier kannst du ja machen, was du willst. Kriegt sie die, weiß ich, ist es disziplinarisch richtig, aber so ein Stück weit denke ich auch, jo, die war da in einer absoluten Ausnahmesituation."**

Entsprechend weisen diese Prüfkriterien immer auch Schwachstellen auf, die den Modus der Neutralität infrage stellen. Denn wenn die Perspektiven der Beteiligten sich konträr gegenüberstehen, versagt der Modus der Neutralität als Weg der begründeten Entscheidungsfindung: *„Der eine hat das so gesehen, der andere sagt, auf keinen Fall, das war nie in meiner Absicht."* Angesichts der unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten muss die Wahrheitsprüfung unterschiedlich ausfallen. Hier wird deutlich, dass der Modus der Neutralität entweder in ein Handlungsdilemma führt oder mit einer normativ-ethischen Positionierung verbunden werden muss: Versucht man im Idealmodus der Neutralität zu verweilen, fehlen sichere Beurteilungskriterien, wie die Berichte, Informationen und Erzählungen über eine mögliche Gewaltkonstellation zu bewerten sind. Führt man dagegen solche Kriterien ein, urteilt man damit von einer normativ-ethischen Position aus, sodass diese nicht mehr als tatsächlich neutral ausgewiesen werden kann. Die Schwierigkeit ist nun, dass es hierbei nicht um einen wissenschaftlichen ‚Werturteilsstreit' geht und damit um die Frage, ob und wie viel Neutralität möglich ist und wie viel Normativität notwendig. Sobald der Gegenstand der Auseinandersetzung als Gewaltkonstellation definiert ist, lässt er sich nicht mehr als Konflikt unterschiedlicher Positionen und Perspektiven bearbeiten, die ‚nur' auf ihren Wahrheitsgehalt hin zu prüfen sind. In Gewaltkonstellationen erfahren betroffene Personen Beschädigungen und Leid, das Teil ihrer Lebensgeschichte wird, diese unter Umständen entscheidend mitbestimmt. Mit dieser Lebensgeschichte werden Angehörige konfrontiert und tragen sie mit. Täter:innen dieser Gewalt sind verantwortlich, und organisationale Vertreter:innen sind zuständig, wenn Gewaltkonstellationen nicht verhindert wurden. Zeitzeug:innen sind damit konfrontiert, dass sie Beobachtungen machen oder Hinweise bekommen und diese erst dann bearbeitet werden können, wenn sie als Gewalt definiert und diese Definition von zuständigen Leitungskräften als Vertreter:innen der Organisation anerkannt wird. Diese Konstellation auf eine Gegenüberstellung von wahren und falschen Aussagen und Einschätzungen zu reduzieren, erweist sich daher als unzureichend.

Das Festhalten am Modus der Neutralität verweist jedoch auf eine zentrale Anforderung, mit der die hier ausgeführten Einschränkungen der Realisierbarkeit zusammenhängen: Leitung muss Entscheidungen treffen. Diese sind jedoch weder *neutral* noch *unabhängig*. Zwar können sie mit der Suche nach Wahrheit verknüpft sein, Ziel ist es jedoch nicht, wie in einer Gerichtsverhandlung, ein unabhängiges rechtliches Urteil über Schuld bzw.

Unschuld zu treffen, sondern als verantwortliche Leitung eine Entscheidung über Konsequenzen zu treffen, die als sichtbare Form des Umgangs mit Gewalt eine Wirkung innerhalb der Organisation entfalten. Entsprechend sind Leitungskräfte die Instanz, die entscheidet, ob ein Vorfall als Gewaltkonstellation bewertet wird und ob somit überhaupt die Verantwortung für eine Schädigung durch die Organisation übernommen werden muss. Diese Anforderung lässt sich auch mit dem professionstheoretischen Widerspruch der Begründungsbedürftigkeit von pädagogischen bzw. organisationalen Entscheidungen unter Handlungsdruck erklären: in bestimmten Situationen besteht die Notwendigkeit, schnell eine Entscheidung zu fällen, ohne vollständig über deren Konsequenzen und damit auch über deren Begründbarkeit im Klaren sein zu können (Helsper, 1996).

Entsprechend verstehen die Leitungskräfte den Modus der Neutralität so, dass es darum geht, nicht vorschnell den Fall durch Unglaubwürdigkeit und Unvorstellbarkeit abzutun, denn sie wissen, dass das der übliche Modus ist, mit dem Gewalt in der untersuchten Organisation begegnet wurde. Problematisch bleibt der Modus der Neutralität dahingehend, dass mit der Überschätzung der eigenen Kompetenz und der Unterschätzung der eigenen Verstricktheit Fehlentscheidungen im Sinne der Täter:innen und der Organisation und gegen die Rechte der Betroffenen getroffen werden. Entsprechend ist es hilfreich, externe Unterstützung/Expertise einzuholen, sobald ein Vorfall als Gewaltkonstellation gerahmt wurde.

Kommt man in Bezug auf den Modus der Neutralität abschließend erneut auf die allgemeine Frage nach Leitungsverständnis und -praxis in sozialen Organisationen zurück, so lässt sich hier besonders auf die Grenzen der Leitungsverantwortung hinweisen: Mit einer falschverstandenen Allzuständigkeit und einem auf sozialer Nähe und vertrauensvoller Kollegialität basierenden Leitungsverständnis werden die eigenen Kompetenzen im Umgang mit Gewaltkonstellationen und der Anforderung der Aufarbeitung schnell überschätzt.

Ein Problem im Umgang mit Gewaltkonstellationen ist außerdem eine stark an Hierarchien und getrennten Verantwortungsbereichen orientierte Organisationsstruktur, denn sie verstärkt dyadische Abhängigkeitsverhältnisse und erschwert ein Mehr-Augen-Prinzip auf das obere Leitungshandeln. Entsprechend gilt es auch für die oberen Leitungsebenen eine Form der Evaluation, des Feedbacks, der Kontrolle einzuziehen, die nicht als Sanktion, sondern als notwenige Reflexion im Gewaltschutzkonzept verankert wird. Nur so lässt sich ein Gegengewicht zu der gängigen Infragestellung der Glaubwürdigkeit von Betroffenen etablieren.

In einem zweiten Schritt sollen nun die Widersprüche dargestellt werden, die die Umsetzbarkeit der idealen Modi immer wieder einschränken. Der Zusammenhang von Leitung und Gewalt verdeutlicht die strukturell gegebenen widersprüchlichen Logiken in sozialen Organisationen.

5.2 Widersprüche in der Leitungspraxis

Widersprüche stellen eine Strukturbedingung professioneller Praxis im Sozial- und Bildungsbereich dar (Helsper, 1996; Schütze, 2000). Damit ist gemeint, dass Widersprüche eine notwendige Bedingung fachlichen Handelns ausmachen und deren Bearbeitung zugleich professioneller Auftrag ist. Widersprüche sind im Sozial- und Bildungsbereich daher kein Moment, den es zu überwinden gilt. Vielmehr sind sie typisch für den Bereich sozialer Dienstleistungen. Mit ihnen umzugehen, ist eine alltägliche und notwendige Aufgabe für die dort beruflich tätigen Personen und Gruppen.

Auf einer allgemeinen Ebene zeigen sich solche Widersprüche z. B. als Gleichzeitigkeit von Vertrauensaufbau und Asymmetrie oder von Allgemeinem und Besonderem. Dies bedeutet, dass es im pädagogischen wie im pflegerischen Bereich darum geht, ein Arbeitsbündnis zwischen Nutzer:innen und Fachkräften aufzubauen, also nicht zuletzt darum, Vertrauen herzustellen: Ein Patient muss seiner Pflegerin ebenso vertrauen können, wie eine Wohngruppenbewohnerin dem dort tätigen Sozialpädagogen. Zugleich können diese professionellen Beziehungen nie gleichberechtigt sein, wie das im Fall einer Freundschaft oder einer Liebesbeziehung möglich ist. Denn die institutionelle und organisationale Position der Fachkraft ist immer mit anderen Einflussmöglichkeiten ausgestattet als die Position des Patienten oder der Bewohnerin und verweist auch auf eine spezifische organisationale Zuständigkeit, die sich von der der Adressat:innen unterscheiden muss. Ihre Beziehung ist insofern immer eine ungleiche. Das zeigt sich auch darin, dass Professionalität, also die spezifische Art und Weise, wie in pädagogischen, pflegerischen oder therapeutischen Berufen agiert und gearbeitet werden sollte, auf systematischem wissenschaftlichem Wissen beruht (Dewe & Otto, 1980). Über dieses verfügen im Regelfall nur die professionell tätigen Fachkräfte, aber nicht die Nutzer:innen der pädagogischen, therapeutischen oder pflegerischen Angebote. Allerdings ist mit wissenschaftlichem Wissen kein rein distanziertes Expert:innenhandeln gemeint, denn das Wissen ist von den professionell agierenden Personen sowohl in ihrer beruflichen Alltagserfahrung zu vermitteln als auch situativ für die spezifische Erbringungssituation zu übersetzen (Engel & Köngeter, 2020). Schließlich ist die jeweilige Situation und Konstellation mit Blick auf die Beteiligten und deren Bedarfe zu gestalten und kann nicht als reiner Anwendungsfall von einer allgemeinen Regel verstanden werden.

Vor diesem Hintergrund erweist sich Leitung als Praxis der Gewährleistung und Ermöglichung eines solchen professionellen Tuns, das immer in strukturellen Widersprüchen gestaltet werden muss. Daher hat sich Leitungspraxis alltäglich daran zu messen, ob die getroffenen Entscheidungen eine solche professionelle Praxis der Mitarbeitenden in der eigenen Organisation unterstützen und fördern. Leitungskräften ist daher immer auch die Anforderung aufgegeben, eine Reflexion und Bearbeitung der charakteristischen Widersprüche für die Fachkräfte anzuregen und zu unterstützen. Insofern prägen Widersprüche auch die Leitungspraxis erst einmal indirekt – als Herausforderung, die die Fachkräfte alltäglich zu bedenken und zu bewältigen haben.

Doch die Leitungspraxis in sozialen Organisationen ist nicht nur indirekt mit Widersprüchen konfrontiert, sondern auch direkt. Das zeigt sich im untersuchten Fall besonders deutlich. Der Umgang mit Gewaltkonstellationen und ihrer Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung wirft für die Leitungskräfte in der untersuchten Organisation neben den allgemeinen Widersprüchen, mit der jede soziale Organisation konfrontiert ist, spezifische Widersprüche auf. Fach- wie Leitungskräfte in sozialen Organisationen sehen sich alltäglich in ihrer Arbeit damit konfrontiert, dass sie Entscheidungen im Angesicht mannigfaltiger Widersprüche treffen müssen, die nicht einfach aufzulösen sind. Diese Widersprüche werden im Fall eines notwendigen Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen von weiteren spezifischen Widersprüchen ergänzt. Diese stehen im Folgenden im Fokus der Betrachtung. Allgemeine wie spezifische Widersprüche werden dabei als Orientierungskonflikte (Henn, 2017) verstanden, die sich in den durchgeführten Gruppendiskussionen mit Leitungskräften der untersuchten Organisation zeigen: In der Reflexion ihrer Praxis werden konfligierende Orientierungen deutlich, was die Leitungskräfte als Herausforderung oder als Entscheidungshindernis im Umgang mit Gewaltkonstellationen erleben. Deutlich wird dabei auch, dass die Leitungskräfte in diesem Kontext begründete Entscheidungen treffen können, wenn sie dieser Widersprüche gewahr werden und sie reflektieren. Um diesen professionellen Umgang mit Gewaltkonstellationen in Zukunft weiter befördern und unterstützen zu können, werden die spezifischen Widersprüche im Umgang mit Gewaltkonstellationen aus den durchgeführten Gruppendiskussionen herausgearbeitet. Damit ist eine systematische Basis gelegt, auf der Leitungspraxis in Zukunft in der untersuchten und in anderen sozialen Organisationen gestaltet und weiterentwickelt werden kann.

Die Analyse der Gruppendiskussionen hat die folgenden fünf Widersprüche sichtbar werden lassen: [1] „Konsequenz in der Sache versus arbeitsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten“, [2] „eindeutige vs. uneindeutige Haltung“, [3] „Erfahrungen ernst nehmen vs. Sorge vor Konsequenzen“, [4] „kumpelhafte Organisationskultur vs. Distanzhalten“ und [5] „strategische Konfliktlösung versus Gewaltschutz“.

5.2.1 Konsequenz in der Sache versus arbeitsrechtliche Sanktionsmöglichkeiten

Ein erster Widerspruch im Sinne eines Orientierungskonflikts wird im Leitungsverständnis und in der Reflexion der eigenen Leitungspraxis in dem Versuch sichtbar, konsequent im Sinne der Sache einer Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung Aufarbeitung, und im Angesicht der bestehenden arbeitsrechtlichen Sanktionsmöglichkeiten zu handeln. Das spiegelt sich z. B. in der folgenden Sequenz aus einer der durchgeführten Gruppendiskussionen wider, in der zwei Beteiligte sich in diesem Punkt bestätigen:

> **„Naja, wir haben schon damit gerechnet, dass es durchkommt. Ja. Wir waren sehr negativ überrascht beim Gericht, als die Richterin sagte, Frau muss auch nein sagen. So, im Endeffekt, musste der Mitarbeiter wieder eingestellt werden.“**

Deutlich wird hier, dass Leitungskräfte im Sinne von Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung einer Gewaltkonstellation Konsequenzen erwarten. Der angezeigte Übergriff, auf den sich die Leitungskräfte in dem Zitat beziehen, soll zur Kündigung der angezeigten Person führen. Doch nachdem dieser Person ihre Kündigung auch tatsächlich mitgeteilt wurde, konnte diese nicht umgesetzt werden, da eine arbeitsgerichtliche Entscheidung deren Zurücknahme forderte. Den Leitungskräften ist der Widerspruch zwischen einer Orientierung an der notwendigen Konsequenz und einer Orientierung an gegebenen arbeitsrechtlichen Sanktionsmöglichkeiten durchaus bewusst: Der beschuldigten Person sollte fristlos gekündigt werden, um den *„Vorfall sehr konsequent zu verfolgen“*. Dies geschah aber in dem Wissen, *„dass es arbeitsrechtlich nicht unbedingt durchkommen konnte“*. Aber auch wenn ihnen der damit verbundene Widerspruch klar war, schien den Leitungskräften im Angesicht des Verdachts auf übergriffige Handlungen nichts anderes übrig zu bleiben, als eine fristlose Kündigung auszusprechen – schon allein, um eine weitere Gefährdung, die von dem Beschuldigten hätte ausgehen können, zu verhindern. Die Leitungskräfte lösen den Orientierungskonflikt folglich situativ auf. In dem konkreten Fall erfolgt dies zugunsten einer Orientierung an der Konsequenz in der Sache, ohne dieser aber in ihrem Sinne inhaltlich gerecht werden zu können, da die ausgesprochene Kündigung nach dem arbeitsgerichtlichen Urteil wieder zurückgenommen werden muss.

Für den Umgang mit Gewaltkonstellationen von Leitungskräften in sozialen Organisationen sind an dieser Stelle nun nicht die formal-juristischen Details der Gerichtsentscheidung relevant und somit nicht eine rechtliche Beurteilung, wie angemessen die konkrete Entscheidung des beteiligten Arbeitsgerichts ist oder nicht. Vielmehr ist an dieser Stelle die Einsicht von Interesse, dass solche juristischen Entscheidungen nicht der Logik von Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung folgen müssen, sondern erst einmal ihren eigenen Logiken folgen. Diese können sich mit den Anforderungen nach einem angemessenen Umgang mit Gewaltkonstellationen im Einzelfall decken oder diesem auch widersprechen. Damit wird deutlich, dass der Widerspruch, konsequent im Sinne der Sache einer Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung zu agieren und das aber unter gegebenen arbeitsrechtlichen Sanktionsmöglichkeiten tun zu müssen, auf ungleiche Einflussmöglichkeiten der Leitungskräfte verweist: Während sie sich für eine konsequente Aktion im Angesicht von Verdachtsmomenten, Hinweisen oder eigenen Beobachtungen einer Gewaltkonstellation entscheiden können bzw. innerhalb der eigenen Organisation für eine Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung eintreten können, wie sie das im vorliegenden Fall mit Blick auf die ausgesprochene Kündigung tun, liegt die arbeitsgerichtliche Entscheidung sowie die damit verbundenen Entscheidungshorizonte außerhalb ihrer direkten Einflussmöglichkeiten.

Zwar wäre auch eine arbeitsgerichtliche Entscheidung anders auszurichten als im vorliegenden Fall. Das zeigt der Verweis auf die Formel *„Frau muss auch nein sagen“*, mit der die beteiligte Richterin hier zitiert wird. Mit dieser Formel verweist sie offensichtlich auf das gültige Sexualstrafrecht. Dieses wurde 2016 dahingehend geändert, dass seither eine

sexuelle Handlung gegen den erkennbaren Willen einer Person strafbar ist (§177 StGB). Damit war ein weiterer Schritt in der jahrzehntelangen Geschichte um eine Anerkennung sexueller Selbstbestimmung, vor allem von weiblichen Personen, getan, zu der auch die Reformen im Sexualstrafrecht von 1973 und 1997 gehören. Mit diesen war nach und nach die Idee eines Mitverschuldens von Frauen im Fall einer Vergewaltigung und die Möglichkeit einer strafrechtlichen Verfolgung von sexualisierter Gewalt auch unter Eheleuten verankert worden. Wenn die Richterin im vorliegenden Fall auf die seit 2016 gültige Rechtsgrundlage, dass sexuelle Handlungen gegen den erkennbaren Willen einer Person strafbar sind, verweist, wird mit Blick auf die Geschichte der Rechtsreformen im Sexualstrafrecht deutlich, dass diese Normen immer ein historisches Datum darstellen. Seit 2016 wird vor dem Hintergrund der damaligen Sexualrechtsreform öffentlich und fachlich diskutiert, ob die Formel „Nein heißt Nein“ nicht durch eine andere, die Formel „Nur Ja heißt Ja“ ersetzt werden muss. So setzt sich die amtierende Bundesjustizministerin 2026 für eine entsprechende erneute Reform des Sexualstrafrechts ein. Ein legitimer sexueller Kontakt würde dann nur noch bestehen, wenn die Beteiligten nicht nur das Nein des Anderen respektieren, sondern ein Ja der anderen Beteiligten vorliegen würde.

Der Widerspruch zwischen einer konsequenten Orientierung an der Sache der Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung unter gegebenen arbeitsrechtlichen Sanktionsmöglichkeiten ist daher keineswegs in Stein gemeißelt, sondern stellt auch einen Ausdruck historischer gesellschaftlicher Vereinbarungen und gültiger Normen dar. Doch deren Änderung liegt nicht im direkten Einflussbereich der beteiligten Leitungskräfte bzw. ist von umfassenderen Entscheidungen im politisch-parlamentarischen Bereich abhängig. In diesen können auch Leitungskräfte als Vertreter:innen einer sozialen Organisation intervenieren (z. B. durch fach- oder berufsverbandliche Eingaben oder eigene Stellungnahmen oder Petitionen), doch Entscheidungen zur Änderung des gültigen Rechts können sie nicht direkt veranlassen. Die Entscheidung über eine Kündigung im Fall eines Übergriffs durch eine:n Kolleg:in ist dagegen eine, die sie in ihrer Rolle als Leitungskräfte fällen können und auch zu fällen haben. Mit Bezug auf die untersuchte Organisation stellt sich damit die Frage, ob die Leitungskräfte über entsprechende Entscheidungsmöglichkeiten und -wege ausreichend informiert sind bzw. ausreichende Beratungs- und Unterstützungsstrukturen in der Organisation bereitstehen. Die eingeführten Anlaufstellen, Beratungsangebote, Schutzkonzepte und damit verbundenen Verfahren und Bearbeitungsabläufe sind bisher nicht allen Leitungskräften bekannt, nicht ausreichend in die alltäglichen Arbeitsabläufe eingebunden und mit den sonstigen Organisationsstrukturen abgestimmt.

5.2.2 Eindeutige versus uneindeutige Haltung

Die Haltung von Leitungskräften, gerade in höheren Führungspositionen einer sozialen Organisation, sollte in Bezug auf den Umgang mit Gewaltkonstellationen eindeutig sein. Diese Position von beteiligten Leitungskräften zeigt sich in ihren Äußerungen an unter-

schiedlichen Stellen der Gruppendiskussionen, z. B. wenn führende Leitungskräfte auf diesen bestehenden Anspruch verweisen:

> **„Wenn es Vorfälle gibt, das macht ja tatsächlich im Unternehmen, also wenn man jetzt so einen ganzen Bereich mit, weiß ich nicht, fünf, sechs, vierhundert Mitarbeitern nimmt, dann gucken ja Menschen auch ganz genau hin, wenn es einen Fall gibt, der öffentlich wird, sozusagen, wie wird damit umgegangen?“**

Offensichtlich verspüren insbesondere führende Leitungskräfte in der untersuchten Organisation diesen Anspruch der Einnahme einer eindeutigen Haltung. Auffällig ist an dieser Stelle dazuhin der Verweis auf die Öffentlichkeit, mit der der Anspruch in die Welt zu kommen scheint: *„wenn es einen Fall gibt, der öffentlich wird“*. Im Umkehrschluss lässt sich fragen, was mit den Verdachtsfällen auf Übergriffe und Gewalt ist, die nicht öffentlich werden und ob hier kein Anspruch auf eine eindeutige Haltung auf Seiten der zuständigen Leitungskräfte besteht. Diese Fragen müssen an dieser Stelle offenbleiben. Deutlich wird aber in den Gruppendiskussionen, dass der Anspruch auf eine erkennbare eindeutige Haltung durch die Leitungskräfte nicht selbstverständlich mit einer eindeutigen Haltung der Leitungskräfte an sich im Umgang mit Gewaltkonstellationen einhergeht, wie in der folgenden Sequenz aus einer anderen Gruppendiskussion nachvollziehbar wird.

> **„Wenn bekannt ist, dass Mitarbeiter auch schwierig sind, oder dass es in den Teams, zu Dingen, also zu Vorfällen kommen könnte und man als Leitung dann aber nicht genau informiert wurde oder auch nicht genug Möglichkeiten hat, um was dagegen zu setzen.“**

Hier beklagt eine Leitungskraft sowohl eine unzureichende Kommunikation innerhalb der eigenen Organisation, als auch eingeschränkte Reaktionsmöglichkeiten. Im Widerspruch zu dem erlebten Anspruch, sich zu Verdachtsfällen oder Übergriffen und Gewalt eindeutig zu verhalten, steht somit eine uneindeutige Haltung, die Leitungskräfte wahrnehmen. Könnte man nun vermuten, dass dieser Widerspruch auf eine in Organisationen etablierte Arbeitsteilung zurückzuführen ist, da z. B. die Repräsentationszuständigkeit bei führenden Leitungskräften liegt, während andere Leitungskräfte davon entlastet sind, so erweist sich diese Vermutung allerdings an diesem Punkt als unzutreffend: Eine solche Arbeitsteilung erklärt den Widerspruch zwischen eindeutiger und uneindeutiger Haltung nicht. Denn in den Gruppendiskussionen beklagen Leitungskräfte das Fehlen einer eindeutigen Haltung nicht nur als Teil der Repräsentation nach außen, sondern gerade auch in Bezug auf den eigenen Umgang mit Gewaltkonstellationen innerhalb der Organisation, wie die folgende Stelle symbolisieren kann.

> **„Ich würde für mich gerne diese Sicherheit haben, einfach dann eine Handlungssicherheit haben, ohne mich jetzt, äh, an eine Beratungsstelle zu wenden. Sondern, äh, das ist ja nochmal, ne, so den klaren Weg zu haben, wie, welche Haltung vertreten wir hier miteinander. Und dann kann ich darüber sprechen und das abklopfen.“**

Eine eindeutige Haltung meint hier die eigene Handlungsfähigkeit im Fall eines Verdachtsmoments auf Gewalt oder im Fall einer entsprechenden Beobachtung. Diese Eindeutigkeit

misst die Leitungskraft daran, ob sie *„Handlungssicherheit“* im Einklang mit der organisationalen Haltung verspürt, auch ohne externe Expert:innen einzubeziehen. Dieser Widerspruch zwischen eindeutiger und uneindeutiger Haltung zeigt sich in einer Eindeutigkeit auf der „Schauseite“ (Kühl, 2020, S. 121ff.) der Organisation: Nach „außen“ positionieren sich die führenden Leitungskräfte als organisationale Repräsentant:innen für Transparenz und Aufklärungsbereitschaft. Im alltäglichen Betrieb innerhalb ihrer Organisation vermissen Kolleg:innen auf anderen Leitungsebenen diese eindeutige Haltung aber. Daraus folgt nicht nur eine Handlungsunsicherheit, die zu der Nachfrage nach externer Expertise führt, sondern in den Augen von Leitungskräften auch eine fehlende Thematisierung und Bearbeitung, um eine eindeutige Haltung der Organisation und im Kollegium zu entwickeln. Leitungskräfte nehmen in der untersuchten Organisation durchaus eindeutige Positionen in Bezug auf Übergriffe und Gewaltkonstellationen ein. Doch diese ist für sie nicht selbstverständlich als gemeinsame Haltung in ihrer Organisation erfahrbar. Das führt u. a. dazu, dass mögliche Gewaltkonstellationen zwar benannt werden, eine solche Benennung aber in den Augen von beteiligten Leitungskräften häufig relativ folgenlos bleibt. Dies zeigt sich in unterschiedlicher Art und Weise, wenn Leitungskräfte aus einzelnen Bereichen der Organisation über eine Normalität von Übergriffen und Gewalt berichten:

> **„Ja, dann müssten wir ja täglich [dokumentieren].“**
>
> **„Aber die Mitarbeiter akzeptieren das, also die dulden das dann halt schon, weil sie es auch einfach kennen, ne? Ich sage, was sollen wir noch alles tun? Ich sage, ich habe jetzt zwei Mitarbeiter, die einen blauen Oberarm haben. Ich sage, geht‘s noch? Also da ist auch wieder so, man versucht ja und da wird man irgendwie immer ausgebremst, so, wenn das auch gar nicht so einfach ist, ne?“**

Gewaltförmige Angriffe und Übergriffe, die Mitarbeiter:innen in diesem Fall durch Bewohner:innen alltäglich immer wieder erfahren, werden hier als unvermeidbar eingeordnet, z. B. mit Verweis auf die psychische Verfassung von Nutzer:innen der Einrichtungen:

> **„Aber das ist ja normal. Das sind ja Demente, die sind ja psychisch krank, das ist ja, ähm, äh, weiß ich gar nicht, dass das ein Problem ist.“**

Die Benennung der entsprechenden Gewalterfahrungen bleibt aufgrund ihrer Einordnung als unvermeidbar folgenlos. Doch in diesen Erzählungen der Leitungskräfte zeigen sich noch zwei weitere Versionen der Folgenlosigkeit von Benennungen: Zum einen fühlen sich Leitungskräfte in Bezug auf ihre Versuche, mit den Hinweisen auf solche Angriffe und Übergriffe umzugehen, nach eigenen Aussagen *„immer ausgebremst“*. Sie erfahren also keine Kultur der organisationalen Unterstützung, die die Entwicklung und Etablierung eines Umgangs mit solchen alltäglichen Gewaltkonstellationen ermöglichen und befördern würde. Ganz im Gegenteil: Leitungskräfte, die einen solchen Prozess anzustoßen suchen, sehen sich dabei eingeschränkt und blockiert. Zum anderen bleiben Benennungen von Gewaltkonstellationen offenbar auch deshalb folgenlos, weil das Urteilungsvermögen fehlt, mit dem die alltäglichen Erfahrungen als Gewalt eingeordnet werden können: *„weiß ich gar nicht, dass das ein Problem ist.“* In beiden Fällen stellt sich nun die Frage, wie es

sein kann, dass Leitungskräfte einen solchen Mangel erleben können. Schließlich sind sie als Leitungskräfte in der Position und Funktion, organisationale Prozesse zu gestalten.

Hierauf lassen sich aus den Aussagen der Leitungskräfte unterschiedliche Antworten finden: Erstens besteht offenbar ein Wissensbedarf unter den Leitungskräften, wie die bisherigen Darstellungen bereits aufzeigen. Auf den Wunsch über eine eigene Expertise zu verfügen, was den Umgang mit Gewaltkonstellationen angeht, um nicht immer auf Externe zurückgreifen zu müssen, kann organisational durch Weiterbildungen oder Informationsveranstaltungen reagiert werden. Begleitet wird dieser Wissensbedarf zweitens von einer Unsicherheit, die sich aus der alltäglichen Erfahrung von Gewalt und Übergriffen als Normalität speist. Diese alltägliche Normalität macht nicht nur die beteiligten Fachkräfte, sondern offensichtlich auch Leitungskräfte hilflos. Neben dem notwendigen Wissen über den Umgang mit entsprechend spezifischen Konstellationen, z. B. in der Pflege dementer Personen oder in der Betreuung gewalterfahrener und betäubungsmittelabhängiger Personen, liegt es daher nahe, einen begleitenden Austausch von Fachkräften wie Leitungskräften organisational anzubieten, z. B. in Form thematischer Inter- und Supervisionen. Drittens ist selbstverständlich nicht jede emotionale Aussage, jede körperliche Berührung oder jede soziale Zurückweisung als Gewalt einzustufen. *Gewalt* lässt sich systematisch dadurch als spezifische Form sozialer Praxis erkennen, dass Andere instrumentalisiert und funktionalisiert werden, d. h. unabhängig von ihrem eigenen Interesse, ihren Bedürfnissen und ihrer menschlichen Verletzlichkeit für die Interessen einer Person oder einer Gruppe instrumentell eingesetzt werden – quasi zum Gegenstand von deren Interessen werden (Beiträge in Mittelweg 36, 2017). Ein solches Verständnis ist daher auch auf die eigenen Erfahrungen anzuwenden und – gerade auch kollegial – zu prüfen, wann die Grenze hin zu solchen Instrumentalisierungen und Funktionalisierungen überschritten ist und Gewalt damit existiert. Hierzu können in einer sozialen Organisation auch entsprechend thematisch ausgerichtete kollegiale Beratungsrunden hilfreich sein. Eine vierte Antwortmöglichkeit auf die Frage nach der Handlungsohnmacht, die Leitungskräfte in den durchgeführten Gruppendiskussionen beschreiben, findet sich mit Blick auf die vorhandene organisationale Hierarchie, aber auch sozial-strukturelle Unterschiede: Der Übergriff in einer Konstellation der organisationalen Abhängigkeit – sei es zwischen Vorgesetzter oder übergeordneter Leitungskraft und Mitarbeiter:in oder rangniedrigerer Leitungskraft – macht einen Umgang damit besonders schwierig. Das zeigte sich in der untersuchten Organisation beispielsweise im Fall von übergriffigem Verhalten. Dasselbe gilt für die Abhängigkeit von Nutzer:innen von der Hilfe von Fachkräften. Auch diese Abhängigkeit kann es Bewohner:innen oder Ratsuchenden schwerer machen, über ein Fehlverhalten der Fachkräfte zu berichten. Doch auch Nutzer:innen selbst, z. B. als Schutzbefohlene, sind nicht nur abhängig von der Hilfe von Fachkräften, sondern können auch als übergriffige Akteur:innen gegenüber Mitarbeitenden erlebt werden, wie es für die untersuchte Organisation ebenfalls beispielhaft geschildert wird – eine Konstellation, in der die gesellschaftlich etablierten Geschlechterverhältnisse auch innerhalb der Organisation wirksam werden.

In Bezug auf den Widerspruch zwischen eindeutiger und uneindeutiger Haltung lässt sich abschließend festhalten, dass die Ermöglichung von Handlungsfähigkeit auf Seiten der Leitungskräfte das entscheidende Kriterium darstellt. Daher kann es nicht darum gehen, sie – wie die Mitarbeitenden – ausschließlich an ihrer individuellen Haltung zu messen. Vielmehr muss sich ihre Professionalität in der konkreten Situation zeigen. Dies zu befördern, ist daher die Aufgabe aller Unterstützungsstrukturen. Deren Einbezug scheint aber nicht immer gewährleistet, wie das Beispiel der Aufsichtsbehörden zeigt. Diese wurden in der Vergangenheit offenbar nicht oder nur unzureichend einbezogen: Leitungskräfte berichten davon, dass nur *„richtig gravierende Dinge“* an die zuständige Aufsichtsbehörde gemeldet werden, wodurch Verdachtsfälle immer wieder offiziell undokumentiert und unbearbeitet bleiben, was das Agieren der Leitungskräfte in diesen Fällen nicht unterstützt.

5.2.3 Erfahrungen ernst nehmen versus Sorge vor Konsequenzen

Ein weiterer Widerspruch, mit dem sich die Leitungskräfte konfrontiert sehen, zeigt sich als Orientierungskonflikt zwischen den folgenden beiden Orientierungsschemata: Die eigenen wie die Erfahrungen anderer ernst zu nehmen auf der einen Seite und eine Sorge vor Konsequenzen im Fall einer Beschwerde oder einer Mitteilung über ein Fehlverhalten auf der anderen. In einer Gruppendiskussion berichtet eine Leitungskraft über das entsprechende Dilemma einer Mitarbeitenden in Bezug auf ihr eigenes Leitungshandeln:

> **„ein Gefühl von, ich schwärze sie jetzt an oder was passiert jetzt mit ihr, wenn ich sage, ich fand eine Situation mit ihr komisch, wird die dann vorgeführt, hat die einen Stempel auf der Stirn.“**

Die Erfahrung der Mitarbeitenden besteht in diesem Fall darin, *„eine Situation“* mit einer Leitungskraft *„komisch“* zu finden. Diese Erfahrung in der eigenen Organisation mit der für sie zuständigen Leitungskraft zu teilen, erscheint ihr aber durchaus problematisch. Ihre Sorge besteht darin, dass ein Bericht über ihre Erfahrung an die Leitungskraft, die hier in der Gruppendiskussion spricht, die Leitungskraft *„anschwärzen“* würde und so zu deren moralischer Vorverurteilung führen könnte. Eine Beschwerde über das potenzielle Fehlverhalten kann bei Mitgliedern der untersuchten Organisation offenbar ein ungutes Gefühl erzeugen. Mehrere Gründe, wie es dazu kommt, sind auf Basis des Austauschs der Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen denkbar: Erstens sind kollegiale Zusammenhänge von einer konstitutiven Unterstellung gekennzeichnet, dass die gegenseitigen Beziehungen ein gewisses Maß an Vertrauen umfassen. Kolleg:innen müssen davon ausgehen können, dass sie einander im beruflichen Kontext vertrauen können, um Arbeitsabläufe zu gewährleisten oder Absprachen zu treffen. Würden sie ihren Kolleg:innen grundlegend misstrauen, wäre eine Zusammenarbeit nur noch sehr eingeschränkt möglich. Über das Fehlverhalten anderer zu berichten, kann aber als Infragestellung dieses konstitutiven Vertrauens erlebt und gedeutet werden. Das kann eine Meldung über einen Verdacht oder eine konkrete Beobachtung erschweren. Zweitens herrscht in sozialen Organisationen

immer wieder die Unterstellung vor, dass das Engagement der dort tätigen Fachkräfte und Leitungskräfte nur an der Erbringung von Hilfe und Unterstützung für Menschen in Not ausgerichtet sei. Eine solche positive Unterstellung rückt Übergriffe und Gewalt leicht in den Bereich des Unvorstellbaren (Wittfeld, 2024): Dass Vorgesetzte oder die eigenen Kolleg:innen Nutzer:innen oder anderen Mitarbeitenden Gewalt antun könnten, ist nicht oder nur sehr schwer vorstellbar. Aber auch, dass Helfende der Gewalt von Schutzbefohlenen oder ihnen anvertrauten Personen ausgesetzt sind, bleibt häufig tabuisiert. Drittens stellt sich die soziale Praxis, den eigenen Kolleg:innen ein Fehlverhalten vorzuwerfen, als eine dar, die bei den Beteiligten im Regelfall ein merkliches Maß an Sensibilität hervorruft und Überwindung kostet. Schließlich ist die Sorge vor einer Rufschädigung kulturell verankert – nicht umsonst ist auch die gültige Gesetzgebung von einer entsprechenden Norm geprägt, dass eine solche vermieden werden soll. Das Wissen um die prinzipielle Möglichkeit einer Rufschädigung kann Menschen davon abhalten, eigene Erfahrungen ernst zu nehmen und diese z. B. mitzuteilen und zu melden. Viertens kann aber auch eine eigene Erfahrung nicht ernst genommen werden, weil die Sorge besteht, dass die eigene berufliche Zukunft gefährdet wird. Wie bereits dargestellt, wird in den Gruppendiskussionen von früheren Beschwerdeführer:innen berichtet, die Vorfälle von Gewalt in der Organisation nur deshalb anzeigten, weil sie kurz vor der Rente standen: Die mögliche Konsequenz, in der eigenen Organisation nicht mehr beruflich weiter kommen zu können oder kollegial gemieden zu werden, konnte hier mit Blick auf das zeitnahe Ende der eigenen beruflichen Tätigkeit ignoriert werden. Zugleich macht dieses Beispiel deutlich, dass die Leitungskräfte davon ausgehen, dass mit negativen beruflichen Konsequenzen gerechnet werden muss.

Die mit diesen unterschiedlichen Gründen verbundenen Sorgen – vor einem Vertrauensbruch in der kollegialen Beziehung, einer unberechtigten Unterstellung, einer möglichen Rufschädigung oder einer Gefährdung der eigenen beruflichen Zukunft – können, wie im vorliegenden Fall, dazu führen, dass Hinweise, Beobachtungen und Erfahrungen nicht ernst genommen, verdeckt oder verdrängt werden. Damit wird der benannte Orientierungskonflikt im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen offensichtlich: Mitarbeitende und Leitungskräfte machen im Rahmen ihrer Tätigkeit auch Erfahrungen, die sie als unangenehm oder unzulässig erleben. Im Sinne einer möglichst gewaltfreien, antidiskriminierungsorientierten und vertrauensvollen Praxis in einer sozialen Organisation sollte diese die Erfahrungen ihrer Mitglieder ernst nehmen, sie reflektieren und dafür sorgen, dass sie in Zukunft möglichst vermieden werden. Insofern sollte die Sorge vor Konsequenzen nicht dazu führen, die eigenen Erfahrungen und erhaltenen Hinweise nicht ernst zu nehmen. Um den benannten Orientierungskonflikt bearbeiten zu können, sind sowohl Fragen der Organisationsstruktur wie der Organisationskultur zu berücksichtigen. Es geht darum, Verfahren und Abstimmungsprozesse zu etablieren, in denen Erfahrungen innerhalb der eigenen Organisation besprochen und reflektiert werden können – sowohl in einem vertraulichen Rahmen als auch in Bezug auf personalrechtliche wie organisationale Konsequenzen.

Wird in einer sozialen Organisation eine *„Kultur des Schweigens“* reproduziert, wie es eine Leitungskraft befürchtet, wird der Orientierungskonflikt zwischen einer Anerkennung von Gewalterfahrungen und der Sorge vor Konsequenzen ruhiggestellt, aber nicht bearbeitet. Aber auch eine generalisierte Misstrauenskultur würde keinen angemessenen Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen bereitstellen, weil damit der Orientierungskonflikt ebenfalls unbearbeitet bleibt. Statt spezifische Erfahrungen ernst zu nehmen, würde jede Aktion bereits unter Verdacht gestellt, eine potenziell übergriffige oder gewaltförmige sein zu können.

Es sind nun allerdings nicht nur die möglichen Konsequenzen, die es Leitungskräften – wie auch Mitarbeitenden – in der untersuchten Organisation schwer machen können, eigene Erfahrungen ernst zu nehmen, über mögliche Gewaltkonstellationen zu berichten und sich darüber auszutauschen. Auch spezifische organisationskulturelle Ausprägungen können hier hinderlich sein, wie mit Blick auf den vierten Widerspruch deutlich wird.

5.2.4 Kumpelhafte Organisationskultur versus Distanzhalten

Leitungskräfte erleben im Umgang mit Hierarchie auch den Widerspruch, dass einerseits eine Organisationskultur existiert, in der das *„Kumpelhafte“* im Umgang miteinander eine spezifische Nähe auch über Hierarchieebenen hinweg erzeugt, andererseits jedoch ein *„Distanzhalten“* als notwendig empfunden wird, auch im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen, die durch diese Kumpelhaftigkeit eher erschwert werde. Der Orientierungskonflikt, der sich hier zeigt, besteht daher zwischen einer Orientierung an persönlicher Nähe, was Informalität, Loyalität und einen Grad an emotionaler Verbindung mit sich bringt, und einer Orientierung an Distanz, die eher formale Beziehungen kennzeichnet, in denen zumeist eher rationalisierte Umgangsweisen im Zentrum stehen. Stellvertretend für diesen Widerspruch steht die folgende Äußerung einer Leitungskraft:

> **„Und da wir uns aber häufig auf dieser interessanten Zwischenform, auf dieser Du-Ebene, dieses halt Kumpelhafte bewegen, finde ich, macht es das auch stellenweise total kompliziert. So, ich finde das Du nicht schlecht, das ist für mich okay, gerade in Bezug zu vielen anderen Kollegen, finde ich es viel einfacher, aber ich glaube manchmal, für das eigene Distanzhalten ist das nicht immer so einfach.“**

Wie widersprüchlich sich der Orientierungskonflikt für die Leitungskräfte darstellt, ist hier sehr greifbar. Denn das *„Kumpelhafte“* wird sowohl als Vorteil in der kollegialen Beziehung beschrieben als auch als Nachteil in Bezug auf das als notwendig erachtete *„Distanzhalten“*. Dieser Widerspruch verweist auch auf Momente der organisationalen Kontinuität, insofern frühere kollegiale Kontakte, die Leitungskräfte als übergriffig erlebt haben, in der untersuchten Organisation ebenfalls durch derartige Umgangsweisen charakterisiert waren. So berichtet eine Leitungskraft:

> **„Also er wollte sich dann mit mir duzen und ich habe mich nicht getraut, das abzulehnen. Ich wollte es nicht, aber ich habe mich nicht getraut.“**

Zugleich findet eine Informalität in anderer Form auch nach dem Leitungswechsel ihren Ort in der untersuchten Organisation. Denn mit diesem verbinden viele Leitungskräfte einen grundlegend anderen *Führungsstil*, der sich organisationskulturell nicht zuletzt durch ein solches stärkeres Maß an Informalität auszeichnet. Berichtet wird in diesem Zusammenhang von einer *„Duz-Kultur“*, die sich in vielen Bereichen der untersuchten Organisation in den vergangenen Jahren etabliert hat. Mit dieser verbinden Leitungskräfte eine offenere Kommunikation, wie eine Begegnung auf *„Augenhöhe“*. In einem Werkstattgespräch im Rahmen des Forschungsprojektes wird dies bestätigt und zugleich wird darauf hingewiesen, dass sich diese *„Duz-Kultur“* in unterschiedlichen Bereichen der Organisation unterschiedlich ausprägt und auch unterschiedlich deutlich implementiert wurde. Das zeigt ein Bereich stellvertretend, in dem die *„Duz-Kultur“* vor einiger Zeit schriftlich durch die Bereichsleitung als Option allen Mitarbeitenden angeboten wurde. Zugleich bleibt auch dieser Versuch, einen organisationskulturellen, also primär informellen Moment, durch die Leitung zu formalisieren, offen: Die Mitarbeitenden wurden nicht zur *„Duz-Kultur“* verpflichtet. In der Entscheidung der zuständigen Leitung, nur ein Angebot zu formulieren, und die *„Duz-Kultur“* nicht zu verordnen, spiegelt sich das Paradox, dass hier eine informelle Umgangsweise nicht formal geregelt werden kann. Doch dass die Leitung in diesem Fall einen Versuch der Klärung *überhaupt* gestartet hat, zeigt, wie relevant der beziehungsorientierte *Führungsstil und die damit verbundene Organisationskultur* für die Leitungskräften ist. Diese Uneinheitlichkeit zeigt sich darüber hinaus nicht nur in den kollegialen Beziehungen, sondern auch in den Arbeitsbeziehungen mit den Nutzer:innen. So wird in einem Bereich der untersuchten Organisation die Relevanz einer „Siez-Kultur“ gegenüber Bewohner:innen oder Ratsuchenden als wichtiges Moment der Selbstbestimmung betont.

Die Orientierung an Informalität erfährt in den Gruppendiskussionen wie im Werkstattgespräch im Kontext der Frage eines angemessenen Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen aber auch im gegenwärtigen Kontext Kritik. Diese besteht in dem Zweifel, dass mit der Forderung nach einer größeren kommunikativen Offenheit die vormalige Schweigekultur mit Blick auf mögliche Gewaltkonstellationen tatsächlich überwunden werden kann:

> **„Wir haben untereinander nicht darüber gesprochen, was haben die anderen erlebt. Und deswegen glaube ich, dass es immer noch so Sachen geben kann, dass Menschen irgendwie ganz blöde Erfahrungen machen und denken, naja, hm, macht der jetzt halt mit dir, aber nicht darüber reden.“**

Die Leitungskraft weist hier darauf hin, dass auch nach dem Wechsel der Gesamtleitung die Schwelle, über eigene *„ganz blöde Erfahrungen“* zu erzählen, keineswegs per se gesunken ist. Insofern zeigt sich bereits an dieser Stelle, dass es nicht darum gehen kann, zwischen einer informelle Organisationskultur und dem Bedürfnis nach einer gewissen Distanz zueinander, um auch ein Fehlverhalten ansprechen zu können, zu entscheiden. Etwas abstrakter gesprochen, lässt sich festhalten, dass Aufdeckung, Aufklärung und

Aufarbeitung von möglichen Gewaltkonstellationen weder durch eine starke informelle Organisationkultur zu gewährleisten bzw. Gewaltkonstellationen dadurch vermieden werden können, noch gelingt dies durch verstärkt distanzierte Beziehungen zwischen Kolleg:innen und zu den Nutzer:innen oder eine Formalisierung von Arbeitsabläufen und organisationalen Entscheidungen. Notwendig erscheint vielmehr ein Austarieren von informellen und formellen Anteilen, das heißt die Entwicklung einer angemessenen Organisationskultur der Wertschätzung, der Sensibilisierung für potenziellen Machtmissbrauch und der Reflexion bestehender gesellschaftlicher Verhältnisse auf der einen Seite und verbindlicher Beschwerdewege, Verfahren im Fall von Meldungen, der Beobachtung von Verdachtsmomenten und passender Schutzkonzepte auf der anderen Seite.

Wie bereits verdeutlicht wurde, wurden die notwendigen gesetzlichen Verfahren und Beratungsstellen in der untersuchten Organisation bereits implementiert. Zugleich sind diese offenbar noch nicht ausreichend in die alltägliche Praxis von Leitungs- und Fachkräften vermittelt und können sich daher auch nicht in einer entsprechenden Organisationskultur spiegeln.

Das wird auch sehr deutlich, wenn man sich des Sachverhalts vergewissert, dass allein die Forderung nach offener Kommunikation die Erfahrung der Ohnmacht, die sich in der Vergangenheit durch einen herablassenden und autoritären Führungsstil in die Organisationskultur eingeschrieben hat, nicht einfach beheben kann. So führt zwar eine Leitungskraft aus: *„Wenn immer alle alles wissen, wirkt das so einem Thema eher entgegen“*. Andere Leitungskräfte reflektieren diesen Zusammenhang sehr eindrücklich dahingehend, dass das Wissen zwar durchaus kursiert, jedoch die Ohnmacht dadurch nicht behoben ist, wie die folgende Sequenz zeigt:

> **„Aber diese Kultur haben wir ja nicht, dass man sich traut, was zu sagen.**
>
> **Nein.**
>
> **Weil die da drüber haben einfach immer dann doch mehr Macht und, ähm, das ist einfach so.**
>
> **Ja. Wie gesagt, wird ja auch belächelt, ne, wenn man das dann selber auch sagt, ne.**
>
> **Jeder weiß Bescheid.**
>
> **Ja, jeder weiß, ne? Du sagst keine Namen, du erzählst mir, was hier passiert ist, ne, dass dir direkt klar gemacht wird, wo du hier in der Kette stehst, du bist nur Gruppenleitung, ne. Was willst du von mir, oder was willst du mir sagen? Äh ja, weil sie das zu mir gesagt hat. Und es wird noch belächelt. Natürlich ist das jetzt nicht ganz so schlimm [wie damals], aber es fängt ja irgendwo an.**
>
> **Ja, genau.“**

Die Leitungskräfte verweisen hier auf die faktischen Unterschiede, was bestehende Einflussmöglichkeiten in ihrer Organisation angeht: Wenn die Machtverhältnisse sich in der bestehenden hierarchischen Ordnung nicht verändern, ist auch eine Kultur der Informalität nicht förderlich, besonders wenn Kritik an Vorgesetzten notwendig wäre. Problematisiert wird dabei, wie abhängig eine Reaktion auf mögliche Gewaltkonstellationen von der

eigenen Position in der organisationalen Hierarchie ist – eine Tatsache, die sich nach Einschätzung dieser Leitungskräfte mit dem Wechsel der Gesamtleitung auch nicht grundlegend geändert hat:

> **„Auch wenn es Strukturen in der Organisation gibt, wenn es Ansprechpartner gibt, Stellen gibt, Verfahren gibt, ist es trotzdem immer wieder davon abhängig, wie ein Vorgesetzter darauf reagiert. Und das ist das Kernproblem. So, ne? Auch wenn es Stellen gibt, die Vorgesetzte benachrichtigen über solche Vorfälle, ist trotzdem das weitere Verfahren und der Umgang damit eigentlich davon abhängig, wie der jeweilige Vorgesetzte oder ein höherer Vorgesetzter, der dann im Regelfall mit einbezogen wird, darauf reagiert und wie derjenige das weiterverfolgt. Und dann ist es auch wiederum eine Frage der Kultur, der Transparenz, der Offenheit und, ähm, auch der Unternehmenskultur an sich. Ne [Name], wir haben da ja auch schon Dinge erlebt, die dann tatsächlich ausschließlich davon abhängig waren, die weiteren Verfahren, wie die Vorgesetzten damit umgegangen sind“.**

Die Leitungskraft unterstreicht hier allerdings nicht nur die faktischen Hierarchien in Bezug auf die unterschiedlichen Einflussmöglichkeiten, über die Leitungskräfte verfügen. Vielmehr verweist sie auch gleichzeitig auf das spannungsreiche, aber notwendige Zusammenspiel von informellen und formalen Anteilen in einer Organisation, was den Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen angeht. Schlussfolgern lässt sich in Bezug auf den Orientierungskonflikt zwischen der Etablierung einer als *„kumpelhaft“* beschriebenen Informalität und der notwendigen Distanz im Kollegialen und in der Beziehung zu Nutzer:innen, dass erstens bestehende unterschiedliche Einflussmöglichkeiten nicht nur als Ausdruck vorhandener Machtverhältnisse verstanden werden dürfen, sondern auch als notwendige Zuständigkeiten, die in Organisationen arbeitsteilig und in Abhängigkeit von Expertisen verteilt sind. Zweitens kann die Etablierung einer offenen Kommunikationskultur zwar autoritäre Strukturen abbauen, sie stellt aber kein Instrument dar, mit dem mögliche Gewaltkonstellationen per se vermieden werden – vor allem, wenn sie nicht mit einer wirklichen Umverteilung von Zuständigkeiten und einer tatsächlichen Mitbestimmung verbunden wird. Hier zeigt sich im Fall der untersuchten Organisation durchaus ein mehrdeutiger Prozess: Seit dem Wechsel der Gesamtleitung wird eine Kulturveränderung vorangetrieben – hin zu einer offeneren Kommunikation und informelleren Beziehungen. Ob diese Kulturveränderung aber tatsächlich Teil der etablierten Gewaltschutzstrategie darstellt, ist nicht eindeutig festzustellen. Der damit aufgeworfene Widerspruch lässt sich aber, drittens, als Frage danach konkretisieren, ob eine offenere Kommunikationskultur die beobachtete *„Kultur des Schweigens“* aufbrechen kann, oder ob die Klärung der formalen Zuständigkeiten das Vertrauen in die implementierten Verfahren stärken kann.

Eine andere Perspektive besteht darin, dass führende Leitungskräfte eine fehlende Bereitschaft bei manchen Leitungskräften sehen, mehr Verantwortung im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen zu übernehmen. Hier zeigt sich eine gegenseitige Zuschreibung: Untere Leitungsebenen, vor allem die Teamleitungen, schreiben höheren Leitungsebenen mehr Zuständigkeiten und Entscheidungsmacht zu, die aber nicht immer

für einen angemessen Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen sorgen. Hier wird der Eindruck einer fehlenden Abstimmung oder schlichter Informationsdefizite greifbar: In Bezug auf personalrechtliche Entscheidungen heben untere Leitungsebenen durchaus bedauernd hervor, dass sie in Personalfragen über keine Entscheidungsbefugnis verfügen – so könnten sie z.B. keine Abmahnung erteilen. Genau dieser Einschätzung widersprechen aber führende Leitungskräfte, die darauf hinweisen, dass gerade solche personalbezogenen Entscheidungen, wie Abmahnungen, auch schon von Teamleitungen ausgesprochen werden könnten. Trotz mehrfacher Nachfragen und einer Sichtung der zugänglichen Dokumente und Vereinbarungen konnte dieser faktische Widerspruch im Rahmen des Forschungsprojektes nicht aufgeklärt werden. Das allein belegt schon, dass Zuständigkeitsfragen in der untersuchten Organisation nicht in einer Weise geklärt sind, dass für die Beteiligten nachvollziehbar ist, wer welche Befugnisse hat. Eine ähnliche Unklarheit besteht in den Augen führender Leitungskräfte, was *„Meldeketten“* angeht. Wie ein Verdachtsfall innerorganisational gemeldet werden soll, ist ihrer Einschätzung nach Kolleg:innen oft nicht bekannt und scheitert an der Kommunikation in den Teams. Die zuständigen Teamleitungen sehen dagegen unklare Informationswege und eine fehlende Regelung von Abläufen. Demnach hängt es vom Zufall ab, ob relevante Informationen weitergetragen werden. An diesen Stellen besteht offensichtlicher Klärungsbedarf.

In einem solchen Kontext kann sich die Forderung nach offener Kommunikation und Beziehungsorientierung sogar als kontraproduktiv erweisen, wenn diese dahingehend missverstanden wird, dass Zuständigkeiten und personale Verantwortung in der Organisation – weiterhin – nicht klar definiert und realisiert werden. Welche Unklarheiten hier unter Leitungskräften in der untersuchten Organisation bestehen, illustriert der Verweis auf die AGG-Beschwerdestelle, die die Ansprechstelle im Fall von Diskriminierungsbeschwerden darstellt. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) fordert von Organisationen, sich gegen Diskriminierung einzusetzen, Beschäftigte vor Benachteiligung zu schützen und eben eine entsprechende Beschwerdestelle einzurichten, was in der untersuchten Organisation auch umgesetzt wurde. Allerdings sehen Leitungskräfte auch in Bezug auf die hier gebündelte Zuständigkeit Klärungsbedarf, wie im folgenden Ausschnitt erkennbar wird.

> **„Die Beratungsstelle ist auch noch sozusagen die Beschwerdestelle für das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz. Die haben bisher keinen einzigen richtigen AGG-Fall gehabt, aber sehr wohl schon sozusagen Hinweise irgendwie, Vorgesetzte sind übergriffig, die werden schikaniert und so. Aber die sind dann auch… Die wurden bis jetzt dann immer an die Mitarbeitervertretung weitergeleitet, weil das eben auch nicht [der Bereich der AGG-Beratungsstelle] ist im engeren Sinne. Aber wenn es was gäbe, wirklich gegen das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz kann man sich auch an die Beratung wenden.“**

Zwei Dinge werden hier besonders greifbar: Eine Mehrfachzuständigkeit für Verfahren, die in den Augen der Leitungskräfte eher Unklarheit produziert. Ob es die konkreten ‚Ins-

trumente‘ selbst sind, also die Form der AGG-Stelle und die bestehenden Verfahren, die hier zu Unklarheit führen, oder die damit verbundene Praxis und das vorliegende oder fehlende Wissen über diese Instrumente, kann auf Basis der vorliegenden Befunde nicht geklärt werden. Es bestätigt sich aber, dass auf der formalen Seite, also dem organisationsstrukturellen Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen, Klärungsbedarf in der untersuchten Organisation besteht: Ansatzpunkte finden sich hier bei den bereits bestehenden Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten, die aber entweder zu wenig bekannt sind oder bisher noch von Personen verantwortet werden, die in den Augen von Leitungskräften über unzureichende Qualifikationen verfügen. Zudem sehen Leitungskräfte einen Bedarf, bestehende Angebote besser miteinander zu verknüpfen. Denn bisher seien diese Strukturen *„nur so lose Endungen, die man vielleicht mal zusammenfügen müsste“*. An dieser Stelle ist nochmals zu betonen, dass auch das Gespräch mit unterschiedlichen Hierarchieebenen und Positionen Detailfragen zu Zuständigkeiten im Laufe der Forschungsarbeit trotz großer Bereitschaft der Gesprächspartner:innen nur teilweise klären konnte. Daher ist es auch durchaus möglich, dass die formulierten Einschätzungen der Leitungskräfte nicht in allen Fällen den Tatsachen entsprechen, sondern auch auf kursierenden Fehlinformationen oder unzureichendem Wissen basieren können. Diese Möglichkeit unterstreicht aber einmal mehr, wie dringend hier eine Klärung herbeigeführt werden sollte.

Auch die Frage der angemessenen Personalausstattung ist in diesem Zusammenhang zu thematisieren: Mit zwei Personen in der organisationsinternen AGG- Beschwerdestelle ist der gesetzlich geforderten Gewährleistung eines Vier-Augen-Prinzips in der untersuchten Organisation in Bezug auf die Antidiskriminierung formal Genüge getan. Die geringe Zahl von Meldungen, über die berichtet wird, legt es auch nahe, dass die zuständigen Personen den damit verbundenen Arbeitsaufwand gut bewältigen können. Dennoch wird in den Gruppendiskussionen betont, dass hier nur zwei Personen *„zusammen sozusagen für die ganze Organisation“* zuständig sind. Hier wird eine gewisse Irritation deutlich. Die Leitungskräfte fragen sich offenbar, warum sich bisher so wenig Personen melden, obwohl die eigene Organisationsgeschichte offensichtlich auch mehrere Gewaltereignisse umfasst. Da die Beschwerdestelle nur mit zwei Personen aus der unteren Leitungsebene ausgestattet ist, lässt sich dazuhin fragen, ob die beiden Kolleg:innen überhaupt in einer ausreichend starken Position als AGG-Beschwerdestelle agieren können. Eine Sachfrage wirft außerdem der Vermerk auf die Weiterleitung an die MAV auf: Was wird in der untersuchten Organisation unter allgemeiner Gleichbehandlung gefasst, was als arbeitsrechtliche Frage?

Diese Fragen sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass bereits vor dem Wechsel der Gesamtleitung und seit diesem auf die gesetzlichen Vorgaben und die fachlichen Vereinbarungen zum Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen, vor allem im Sinne der Stärkung von Prävention und Schutz, in der untersuchten Organisation reagiert wurde. Sie verfügt somit über eine Organisationsstruktur, die Ansprech- und Beschwerdestellen

und zuständige Personen ebenso umfasst, wie Prozesse und Verfahren im Fall von Meldungen über Verdachtsmomente. Die kritische Auseinandersetzung mit dieser Organisationsstruktur, die sich in den Gruppendiskussionen zeigt, kann daher auch dahingehend gelesen werden, dass inzwischen von Leitungskräften einer sozialen Organisation mit einer gewissen Selbstverständlichkeit davon ausgegangen wird, dass diese vorhanden ist. Doch diese Organisationsstruktur ist eben nicht nur im Schutzkonzept zu beschreiben, sondern in der alltäglichen Praxis auch zu verankern, in konkreten Fällen umzusetzen und mit einer entsprechend korrespondierenden Organisationskultur zu vermitteln. Hier besteht Nachholbedarf, der auch in Bezug auf die MAV deutlich gemacht wird:

> **„Einfach mal anonym mal über mich sprechen zu können und in die Beratung zu bringen, finde ich, ist eine gute Idee.**
>
> **Sollte es das nicht bei der MAV geben? Also… [lachen]**
>
> **Trau ich mich ja fast gar nicht zu sagen.**
>
> **Ja, und das kommt jetzt vielleicht böse rüber gegenüber der MAV. Vielleicht wäre das schon…**
>
> **Nimm die Hand da ruhig wieder weg. [lacht]**
>
> **Aber da geht es manchmal wirklich auch um so eine gewisse psychotherapeutische Qualifikation [breite Zustimmung]**
>
> **Die die jetzt nicht haben müssen, aber das wäre vielleicht manchmal hilfreich.**
>
> **Ja.“**

Zuerst einmal wünschen sich die Gesprächspartner:innen, dass es niedrigschwellige und anonyme Beratungsangebote geben soll. Die Reaktion, dass eine entsprechende Zuständigkeit bereits vorhanden ist *(„Sollte es das nicht bei der MAV geben?“),* erweist sich allerdings als rhetorische Frage. Denn die Runde nimmt diese mit einem Lachen auf, worauf die Sprecherin ihre Frage auch gleich deutlich einschränkt: *„trau ich mich ja fast gar nicht zu sagen“*. Die Erklärung, es läge an der fehlenden therapeutischen Kompetenz, weswegen die Zuständigkeit nicht wahrgenommen wird, und das Lachen verweisen auf eine geteilte Erfahrung der möglicherweise nicht zufriedenstellenden Interessenvertretung durch die MAV. In der untersuchten Organisation besteht also nicht nur ein allgemeines Wissensdefizit in Bezug auf die Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung möglicher Gewaltkonstellationen, sondern offensichtlich auch bei potenziell zuständigen Beratungspersonen ein konkreter Qualifikationsbedarf, um angemessen auf Anfragen reagieren zu können.

Insofern führt die Auseinandersetzung mit dem Widerspruch zwischen kumpelhafter Organisationskultur auf der einen Seite und einem Bedarf an Formalität zu der umfassenderen Frage, wie informelle und formale Anteile miteinander vermittelt werden können. Die untersuchte Organisation steht damit vor der Aufgabe, bisherige organisationsstrukturelle Entscheidungen, wie die Etablierung von Meldeverfahren, die eingeführten Schutzkonzepte oder die bestehende Zuständigkeit zur Fach- und Dienstaufsicht in der Organisation besser zu kommunizieren und die Einbindung der beteiligten Stellen, wie der AGG-

Stelle oder der MAV, gemeinsam zu überprüfen. Doch das ist nur die eine Seite. Diese formalen Aspekte sind mit der Organisationskultur zu vermitteln. Diese kann nun aber nicht von der Leitungsseite aus verordnet werden. Die organisationskulturell sichtbaren Verhaltensweisen und die damit verbundene Gestaltung von Arbeitsbeziehungen – zwischen Kolleg:innen wie zu den Nutzer:innen – sind in grundlegenden Weltanschauungen und damit verbundenen Normen verankert (Grunwald & Steinbacher, 2014, S. 290ff.). Eine Organisation, auch eine weltanschaulich geprägte wie eine diakonische oder caritative Einrichtung, kann ihre Mitglieder nur im Rahmen der gültigen verfassungsrechtlichen Rahmenbedingungen auf eine bestimmte Weltanschauung verpflichten. Vor allem aber ist deren alltägliche Übersetzung von den Akteur:innen selbst abhängig. Diese ist dazuhin geprägt von den Erfahrungen, die Mitarbeitende wie Leitungskräfte in der Organisation zu früheren Zeitpunkten gemacht haben und die das kollektive Gedächtnis der Organisation prägen und von Generation zu Generation unter den Mitgliedern weitervererbt werden. An dieser Stelle steht die untersuchte Organisation vor der Aufgabe, ihre Geschichte mit Gewaltkonstellationen als Teil dieses Gedächtnisses anzuerkennen, auch in Form einer entsprechenden Erinnerungspolitik und -praxis, die Erfahrungen ihrer jetzigen und früherer Mitglieder aufzuarbeiten und die gültigen Leitbilder vor diesem Hintergrund weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es auch Orte des Austauschs, z. B. eines bereichsübergreifenden Forums, in dem Leitungskräfte ihre Einstellungen, Überzeugungen und Entscheidungen in konkreten Situationen und Konstellationen reflektieren können, um so ihre Verhaltensweisen im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen zu prüfen, einzuordnen und weiterzuentwickeln.

Dass hier ein Bedarf besteht, zeigt ein weiterer Widerspruch, der sich zwischen unterschiedlichen Orientierungen bei den Leitungskräften zeigt: der Widerspruch zwischen strategischer Konfliktlösung und Gewaltschutz.

5.2.5 Strategische Konfliktlösung versus Gewaltschutz

Sowohl formale Meldeverfahren als auch vorliegende Schutzkonzepte wie bestehende Beratungsangebote sind darauf ausgelegt, Übergriffe wie Gewaltakte zu vermeiden oder bei Vorliegen eines Falls, diesen aufzudecken, aufzuklären und aufzuarbeiten. Daran orientieren sich Leitungskräfte in der untersuchten Organisation. Zugleich zeigt sich unter ihnen eine Orientierung an strategischen Konfliktlösungsstrategien, die eher auf eine Vermeidung von Konflikten ausgerichtet ist. Ziel ist hier, Konstellationen möglichst zügig zu befrieden um wieder zum Alltagsgeschäft zurückkehren zu können.

Sichtet man die bestehenden formalen Verfahren, lässt sich am Beispiel einer AGG-Meldung Folgendes nachzeichnen: Laut Dokumentationsvorlage wird zuerst ein Gespräch mit der Beschwerdeführung geführt, in dem deren Sicht auf den *„Sachverhalt“* festgehalten wird. Anschließend folgt ein Gespräch mit dem Beschwerdegegner, also der beschuldigten Person, in dem deren Sicht aufgenommen wird. Schließlich erfolgt eine *„Bewer-*

tung des Sachverhalts" durch die *„Dienststellenleitung"*. Dieser formale Klärungsprozess erinnert an eine quasi-staatsanwaltschaftliche und gerichtliche Vorgehensweise, in der sich zwei Konfliktparteien begegnen, und geklärt werden soll, ob zwischen diesen ein rechtlich relevanter Streitfall besteht und wenn dies der Fall ist, wie dieser im Licht des bestehenden Rechts geklärt werden kann. Mit Blick auf die Frage des Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen ist hierbei interessant, dass auch im juristischen Ermittlungs- und Strafverfahren in der jüngeren Vergangenheit der Opferschutz zu einer anerkannten Größe geworden ist (z. B. Böttcher, 2012). Begründung findet der Opferschutz in den entsprechenden europäischen wie bundesdeutschen Vereinbarungen vor allem in der unzureichenden Reduzierung von Menschen, die einen Schaden erlitten haben, auf einen Status als Zeug:innen im juristischen Verfahren. Denjenigen, die hier als Opfer eingeordnet werden, soll somit durch den Opferschutz ein anderer Status gegenüber denjenigen zuerkannt werden, die angeklagt sind.

Wenn nun in der untersuchten Organisation von Leitungskräften betont wird, es wäre angemessen, wie eine Ermittlerin oder ein Richter, als *„neutrale Person"* ohne *„persönlichen Bezug zu den beiden Parteien"* oder *„allparteilich"* zu agieren, wie es Leitungskräfte in den Gruppendiskussionen und dem Werkstattgespräch formulieren, dann erweist sich eine solche Einschätzung aus unterschiedlichen Gründen als unangemessen. Selbstverständlich ist es die Aufgabe von Fach- und Dienstvorgesetzten, einen Sachverhalt aufzudecken und aufzuklären – und anschließend auch aufzuarbeiten. Dies erfordert auch, die unterschiedlichen Positionen der potenziellen Beteiligten, vor allem von betroffenen und beschuldigten Personen, in den Blick zu nehmen. Allerdings kann dies nur angemessen gelingen, wenn die Positionen der Beteiligten als strukturell ungleiche Positionen verstanden werden: Betroffene Personen sind der Gewalt oder den Übergriffen von anderen Personen ausgesetzt, während beschuldigte Personen als Täter:innen die Verantwortung für eben diese Gewalt oder Übergriffe tragen. Wenn in einer Gruppendiskussion davon die Rede ist, dass sich Leitungskräfte *„in beide Beteiligten"* hineinversetzen müssten, kann dies aber eine Gleichrangigkeit unterschiedlicher Konfliktpositionen suggerieren, die im Fall von Übergriffen oder Gewaltkonstellationen nicht besteht. Aus diesem Sachverhalt wird inzwischen die Schlussfolgerung gezogen, dass die Aufarbeitung von Gewaltkonstellationen betroffenenbeteiligt organisiert werden muss: Der Standard der Betroffenenbeteiligung ist deshalb in der Aufarbeitungsforschung weithin benannt (Andresen, 2020; Marquardt & Haucke, 2024) und für institutionelle wie organisationale Aufarbeitungsprozesse ebenfalls gefordert (UBSKM 2025). Da es an dieser Stelle nicht um die Frage nach der Umsetzung und Gestaltung eines konkreten institutionellen Aufarbeitungsprozesses geht, sondern um die Frage des generellen Umgangs mit möglichen Gewaltkonstellationen in einer sozialen Organisation, kann nun auch nicht Betroffenenbeteiligung das Stichwort sein. Doch von dort aus ist sehr wohl die Frage einer Betroffenenorientierung aufzuwerfen: Wie gelingt ein betroffenenorientierter Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen?

In einem solchen Sinne können Leitungskräfte nicht wie juristische Akteur:innen reagieren und sich in eine Position der neutralen Beurteilung unterschiedlicher Wahrnehmungen bringen. Die Perspektivierung des eigenen Umgangs und damit die Frage danach, welche Perspektive als Leitungskraft eingenommen wird, ist jeweils zu reflektieren und zu entscheiden. Die folgende Sequenz aus einer Gruppendiskussion zeigt, dass dies offenbar nur teilweise als betroffenenorientierte Perspektivierung gelingt.

> **„Erstmal ist das ja nur ein Vorwurf, ein Verdacht, ne, man muss ja auch wirklich differenzieren, wie kommuniziere ich das, ne, weil auch der Beschuldigte-, es ist ja erstmal nur eine Anschuldigung. Und auch da muss man sehr sensibel damit umgehen, ne, weil es geht ja auch um den Beruf dieser Person. Es kann auch ganz schlecht ausgehen."**

Statt einer Betroffenenorientierung, die die damit verbundene Erfahrung ernst nimmt, wird hier die Perspektive der beschuldigten Person hervorgehoben und damit die Glaubwürdigkeit des Berichts in Frage gestellt. Im Kontrast dazu lässt sich fragen, was mit der Zukunft der betroffenen Person ist. Doch diese Frage wird gar nicht aufgeworfen. Damit wird nicht nur deutlich, dass in der untersuchten Organisation Betroffenenorientierung noch als Perspektive erkannt und ins Denken und Handeln von Leitungskräften übersetzt werden muss. Es wird darüber hinaus auch das Missverständnis deutlich, dass eine quasi-juristische Vorgehensweise der neutralen Beurteilung unterschiedlicher Wahrnehmungen möglich ist. Denn ein juristisches Ermittlungs- und Strafverfahren ist bekanntlich dadurch gekennzeichnet, dass zwischen ermittelnder Staatsanwaltschaft, Rechtsbeistand und der Position des/der Richter:in unterschieden wird. Ein formales Verfahren der Aufklärung, Aufdeckung und Aufarbeitung von möglichen Gewaltkonstellationen in einer sozialen Organisation kann aber nicht in einer solchen Art und Weise vollzogen werden. Leitungskräfte verantworten im Unterschied zu Staatsanwälten oder Richterinnen die Fach- und Dienstaufsicht der Mitarbeitenden und tragen organisationale Verantwortung für eine angemessene Erbringung der Leistungen, die Nutzer:innen in Anspruch nehmen. Mit möglichen Übergriffen und Gewaltkonstellationen müssen Leitungskräfte aus diesen Positionen heraus umgehen. Sie können sich nicht zurückziehen auf eine scheinbar neutrale Beurteilungsposition. Ob eine Personalmaßnahme, wie Abmahnung oder Kündigung, ansteht, ist ebenso die Entscheidung zuständiger Leitungskräfte wie die organisationale Gewährleistung des notwendigen Schutzes für Schutzbefohlene und Mitarbeitende.

Vor diesem Hintergrund wird erneut greifbarer, weshalb eine Orientierung an strategischer Konfliktlösung in Widerspruch zu dem notwendigen Gewaltschutz in einer sozialen Organisation gerät. Im Sinne einer strategischen Konfliktlösung werden die unterschiedlichen Positionen der beteiligten Personen – der betroffenen Personen wie der beschuldigten – allzu leicht nur anhand scheinbar unterschiedliche Wahrnehmungen eingeordnet: *„Und was der eine eben als Gewalterfahrung wahrnimmt, ist in den Augen des Täters, in Anführungszeichen, überhaupt nichts gewesen"*. Selbstverständlich ist es oft der Fall, dass beschuldigte Personen den Sachverhalt eines Übergriffs oder einer Gewalttat be-

streiten. Doch eine angemessene Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung hat diese Darstellung daraufhin zu befragen, ob hier eine Täter:innenstrategie (Finkelhor, 1984) Anwendung findet, mit der Gewalterfahrungen umgedeutet oder verharmlost werden. Betrachten Leitungskräfte potenzielle Gewaltkonstellationen aber nur als einen Konflikt zwischen zwei Parteien, die unterschiedliche Ansichten vertreten, gerät der Umgang damit leicht zu einem Abwägungsprozess, wessen *„Sicht“* glaubwürdiger erscheint. Wenn betroffene Personen eine Situation als gewaltförmig und übergriffig erfahren haben, kann es aber nicht mehr darum gehen, von zwei Konfliktparteien auszugehen, die idealerweise gleichermaßen zufrieden zu stellen sind oder deren Konflikt zumindest durch ein rechtlich bindendes Urteil befriedet wird.

Das Bemühen um eine strategische Konfliktlösung dient häufig, wie die ForuM-Studie aufzeigt, eher „einvernehmliche[n] Lösungen zur Beilegung des Konflikts“ (ForuM 2025, S. 863). In den Analysen des ForuM-Forschungsverbundes wird zusätzlich deutlich, dass nicht nur strategische Konfliktlösungen, sondern zusätzlich ein Harmonisierungsprozess angestrebt wird. Diese Harmonisierung wird darüber hinaus theologisch aufgeladen, wenn von Beteiligten, vor allem betroffenen Personen, eine Vergebung für die Schuld beschuldigter Personen erwartet wird (ebd., S. 864). Zwar kann im untersuchten Fall solch eine Umdeutung der evangelischen Rechtfertigungslehre nicht nachgezeichnet werden, aber Einschätzungen wie die folgende erwecken zumindest den Anschein, statt der Aufklärung eines Falls eine zügige Befriedung anzustreben: *„Man darf sich auch mal danebenbenehmen. Und dann geht man eigentlich hin und sagt, ey sorry, ich habe zu viel getrunken“*. Erfolgt eine Entschuldigung, scheint der Konflikt aus Sicht der Leitungskraft beigelegt. Diese Strategie wird auch in anderen Gruppendiskussionen aufgerufen, wie die folgende Sequenz zeigt:

> **„Und ich würde eigentlich echt erwarten, dass man spätestens nach einer Woche zu mir kommt und sagt, ja tut mir leid, ich hab mich im Ton vergriffen.“**

Ist der Fall schnell vom Tisch, bleibt an der beschuldigten Person nichts hängen, so könnte die Botschaft hier zugespitzt übersetzt werden. So positiv jede Form der Konfliktlösung in kollegialen Kontexten wie in Arbeitsbeziehungen zwischen Fachkräften und Nutzer:innen einer sozialen Organisation ist, so wenig stellt eine Gewaltkonstellation primär ein Missverständnis oder einen Interessenkonflikt dar. Eine solche Deutung verkennt die Logik einer Gewaltkonstellation, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Machtverhältnisse gegen den Willen des Anderen für eigene Interessen ausgenutzt werden. Ein Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen erfordert deshalb erkennbare Positionierungen und Entscheidungen von Leitungskräften und nicht nur eine Anhörung der Beteiligten. Und dass auch diese nicht als Abwägung zwischen unterschiedlichen Wahrnehmungen oder Interessen verstanden und gestaltet werden können, ist Leitungskräften ebenfalls klar. Dementsprechend problematisieren sie im Rahmen des Werkstattgesprächs, dass in einem Beschwerdeprozess nie alle Beteiligten zufriedengestellt werden können.

6. Ansatzpunkte

Eine Organisation, die sich ihrer Geschichte stellt, zu der im Regelfall auch Gewalterfahrungen von Nutzer:innen wie den Mitgliedern (Fach- und Leitungskräften) gehören, die diese kennt und anerkennt und die sich dazu verpflichtet, zukünftige Übergriffe möglichst zu verhindern, muss sich reflexiv auf ihre Organisationskultur und -struktur beziehen, um die darin auch enthaltenen Ermöglichungsbedingungen für Gewaltkonstellationen zu identifizieren. Die Leitungskräfte der untersuchten Organisation machen deutlich, dass bereits eine Transformation der Organisation eingesetzt hat, die der Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung von Gewaltkonstellationen einen hohen Stellenwert beimisst. Doch zugleich zeigt sich, dass ein geteiltes Verständnis über einen angemesseneren Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen noch nicht etabliert ist.

In den Gruppendiskussionen konnten ideale Handlungsmodi im Umgang mit Gewaltkonstellationen rekonstruiert werden, deren Umsetzbarkeit jedoch immer wieder an Grenzen stößt. Insofern stellt sich für die Leitungskräfte ein Umgang mit strukturellen Widersprüchen als zentrale Herausforderung dar: Der erste Widerspruch zeigt sich darin, dass eine (arbeits-)rechtliche Logik nicht der organisationalen Umgangsweise mit Gewalt entsprechen kann, also darin auch nicht aufgehen darf. Der zweite Widerspruch zeigt auf, wie eine eindeutige Haltung moralisch gefordert ist und sich aber gerade in der Beobachtung anderer Leitungskräfte nicht realisiert. Die Reflexion der Eindeutigkeit in der eigenen Praxis ist dabei noch ausbaufähig, wie der dritte Widerspruch verdeutlicht. Dieser zeigt, dass dem Ernstnehmen der Berichte und Beobachtungen von Gewaltkonstellationen eine Angst vor negativen Konsequenzen gegenüber steht, die es in der Geschichte der Organisation aufzuarbeiten gilt. Der vierte Widerspruch bezieht sich auf den organisationskulturellen Umgang mit hierarchischen Verhältnissen und macht deutlich, dass eine an Informalität orientierte Kommunikation durchaus im Widerspruch zur notwendigen Klarheit und Transparenz für Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung von Gewaltkonstellationen stehen kann. Der fünfte Widerspruch zeigt abschließend, dass eine strategische Konfliktlösung bei Beschwerdeverfahren in der Regel einer Betroffenenorientierung diametral entgegensteht.

Was lässt sich nun daraus ableiten? Die bisher vollzogene Transformation wird an dem schon zitierten Beispiel der früheren Umgangsweisen mit Gewaltkonstellationen deutlich:

> **„Die damalige Leitung hat das so als Inklusion verstanden, so, wir sind so offen, äh, dass sich auch, Mitarbeitende, äh, in Klienten verlieben können."**

Diese zeigt Möglichkeiten auf, wie ein anderer Umgang aussehen kann. Denn unter dem „Deckmantel einer ‚sexualfreundlichen' Haltung" (Kowalski, 2018, S. 84) wurden in evangelischen, diakonischen oder reformpädagogischen Kontexten in den letzten Jahrzehnten

bis in die jüngste Vergangenheit Übergriffe und Missbrauch an Kindern und Jugendlichen vollzogen und legitimiert. Entsprechende Gewaltakte als solche zu erkennen, braucht einen Perspektivwechsel, für den Betroffenenorientierung einen entscheidenden Ansatzpunkt anbietet. Hört eine soziale Organisation, und hören ihre Repräsentant:innen und Mitglieder im Fall eines Verdachts oder im Fall einer Beobachtung, wie sich diese Situation aus Sicht der Betroffenen darstellt und nehmen sie diese Perspektive ernst, dann verändert sich nicht nur die Perspektive, sondern sie eröffnet auch einen angemesseneren Umgang mit Gewaltkonstellationen.

Dass Leitungskräfte in diesem Zusammenhang eine besondere Verantwortung tragen, hat sich auch in den Gesprächen dieser Untersuchung erneut gezeigt. Entscheidend ist, in welcher Form die Organisation diese Verantwortung verteilt, kommuniziert und einfordert. Die Gleichzeitigkeit davon, auf die Verantwortungsübernahme der Leitungskolleg:innen angewiesen zu sein und selbst, auch bei deren Fehlen, trotzdem Verantwortung zu übernehmen, ist ein Dilemma, welches im Umgang mit Gewaltkonstellationen einen besonderen Stellwert einnimmt.

Aus den Rekonstruktionen der Gruppendiskussionen mit den Leitungskräften der untersuchten Organisation lassen sich nun folgende Ansatzpunkte für die im Sinne der dokumentarischen Evaluationsforschung angestrebte organisationale Weiterentwicklung ableiten. Wichtig ist, dass der Großteil dieser Ansatzpunkte von den Leitungskräften selbst so benannt wurde. Diese betreffen 1) ganz konkret das Beschwerdeverfahren, 2) die Struktur von Leitung und Organisationskultur und 3) die Aufarbeitung allgemein.

1. Zum Beschwerdeverfahren:

Die erste Beobachtung, bei der eine Organisationsentwicklung ansetzten sollte, besteht darin, dass sich, obwohl Gewaltereignisse bekannt sind und Beschwerdestellen eingeführt wurden, bisher so wenig Personen an diese wenden.

- Grundsätzlich lässt sich durchaus eine *unzureichende Wissensbasis*, nicht nur in Bezug auf die Aufdeckung, Aufklärung und Aufarbeitung möglicher Gewaltkonstellationen, sondern auch ein konkreter *Qualifizierungsbedarf* bei den zuständigen Beratungspersonen feststellen, um angemessen auf Anfragen reagieren zu können und eine bereichsübergreifende Expertise in der Organisation aufzubauen.
- Zudem sollten die bestehenden Strukturen und Angebote des Gewaltschutzes besser miteinander verzahnt und dabei auch voneinander abgegrenzt werden, um Zuständigkeiten transparent machen zu können: Was wird unter allgemeiner Gleichbehandlung gefasst, was sind arbeitsrechtliche Fragen und worin besteht die grundsätzliche fachliche Verantwortung für jede:n Mitarbeitende:n?

- Auch die Personalausstattung lässt sich überdenken: Sind zwei Personen aus der unteren Leitungsebene überhaupt in einer ausreichend starken Position als AGG-Beschwerdestelle z. B. gegenüber Abteilungsleitungen oder Geschäftsbereichsleitungen zu agieren?
- Es hat sich gezeigt, dass bestehende Beziehungen reflektiert werden müssen, damit diese nicht den angemessenen Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen verhindern. Es muss also sichergestellt werden, dass die Interessenvertretung für alle Beteiligten, auch bei eigener Befangenheit gewährleistet ist. Hier erweist es sich als professionell, externe Expertise einzuholen, da Gewalt nicht mit Neutralität begegnet werden kann. Mögliche Stellen, die ausreichend unabhängig von der Organisation sind, sollten bekannt ein.
- Dies legt eine interne Evaluation der bestehenden Beratungs- und Unterstützungsmöglichkeiten nahe, um herauszufinden, ob diese bei den Mitgliedern der Organisation ausreichend bekannt sind, ob sie ein vertrauenswürdiges Maß an Vertraulichkeit gewährleisten können und ob die verantwortlichen Personen in ihren Augen über ausreichende Qualifikationen verfügen.

2. Zur Struktur von Leitung und Organisationskultur:

Die etablierten verbindlichen Beschwerdewege und Verfahren, die im Fall von Beobachtung von Verdachtsmomenten und Meldungen einzuhalten sind, benötigen auf der anderen Seite eine angemessene Kommunikationsweise der Wertschätzung, der Sensibilisierung für potenziellen Machtmissbrauch und der Reflexion bestehender gesellschaftlicher Verhältnisse. Die notwendigen gesetzlichen Verfahren und Beratungsstellen wurden bereits implementiert, sind jedoch noch nicht ausreichend in die alltägliche Praxis von Leitungs- und Fachkräften eingegangen und können sich daher auch nicht in einer entsprechenden Organisationskultur spiegeln. Auch wenn diese nur indirekt veränderbar ist, so spielt der Umgang der Organisation mit Leitung, im Sinne der Konkretisierung, der Kommunikation und der Kontrolle von Zuständigkeit hier eine zentrale Rolle. Entsprechende Ansatzpunkte lassen sich aus den Gruppendiskussionen ableiten:

- Zuständigkeitsfragen sind in der untersuchten Organisation nicht in einer Weise geklärt, dass für alle Beteiligten nachvollziehbar ist, wer welche Befugnisse hat. Dies betrifft besonders eine Konkretisierung der Fachaufsicht, die auch Teamleitungen innehaben. Erforderlich ist es hier, die Leitungsaufgaben, wie Anleitung, Feedback und Dokumentation mit der Frage der Verantwortung für die Gewährleistung fachlicher Standards zu vermitteln.
- Zu überdenken ist auch die starke Trennung der Bereiche, weil sie der Vernetzung und einer kooperativen Leitungspraxis entgegensteht.

- In einer stark an hierarchischen Verhältnissen orientierten Organisation kann die Verantwortung der Mitarbeiter:innen durch transparente und wirksame Beteiligungsformate gefördert werden. In diesem Rahmen könnten strukturierte Feedbacks für Leitungskräfte einbezogen werden, Vernetzungsangebote für fachliche, organisationspraktische oder gesundheitsbezogene Fragestellungen organisiert werden. Von Bedeutung ist dabei aber immer, mit welchen Entscheidungsbefugnissen und Ressourcen diese Stellen, Zirkel oder Gremien ausgestattet sind.

3. Zur Aufarbeitung:

Die Aufgabe, ihre eigene Geschichte mit Gewaltkonstellationen als Teil des Organisations-Gedächtnisses anzuerkennen, sollte auch in Form einer entsprechenden Erinnerungspolitik und -praxis umgesetzt werden. Dabei können die Erfahrungen ihrer jetzigen und früheren Mitglieder aufgearbeitet werden, um die gültigen Leitbilder vor diesem Hintergrund zu überarbeiten und weiterzuentwickeln. Dazu bedarf es auch Orte des Austauschs, zum Beispiel eines bereichsübergreifenden Forums, in dem Leitungskräfte ihre Einstellungen, Überzeugungen und Entscheidungen in konkreten Situationen und Konstellationen reflektieren können, um so ihre Verhaltensweisen im Umgang mit möglichen Gewaltkonstellationen zu prüfen, einzuordnen und weiterzuentwickeln.

Ein solches Forum kann dazu dienen, dass Sprechen über und das Zuhören bei Gewaltkonstellationen auf allen Ebenen zu fördern. Hierbei geht es nicht nur um Wissensvermittlung, sondern auch darum, dies praktisch miteinander einzuüben.

Von entscheidender Bedeutung erscheint uns abschließend darauf hinzuweisen, dass Transparenz und Vertraulichkeit nicht im Widerspruch stehen, sondern beides als notwendige Bedingungen verstanden werden muss, um die Aufarbeitung von Gewaltverhältnissen zu ermöglichen.

Zu guter Letzt ist eine Organisationsentwicklung in diesem Sinnen nicht zu erreichen, wenn nicht auch entsprechende Ressourcen dafür bereitgestellt werden. Sie bleibt wirkungslos, wenn die selbstgestellten Ziele des Gewaltschutzes nicht regelmäßig und unabhängig evaluiert werden.

Literaturverzeichnis

Albrecht, C. (Hrsg.). (2024). *Diakonie reflektiert: Bd. 2. New Leadership – was bringt's der Diakonie?*

Andresen, S. (2020). Aufarbeitung sexueller Gewalt gegen Kinder. Potenziale für die sozialwissenschaftliche Gewaltforschung. *Westend, 17*(1), 103–113.

Balz, H.-J. (2021). Selbstführung im Führungskräfte-Coaching der Sozialen Arbeit. *Soziale Arbeit, 70*(5), 170–176.

Bohnsack, R. (2013). Dokumentarische Methode und die Logik der Praxis. In A. Lenger, C. Schneickert & F. Schumacher (Hrsg.), *Pierre Bourdieus Konzeption des Habitus: Grundlagen, Zugänge, Forschungsperspektiven* (S. 175–200). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bohnsack, R. (2017). *Praxeologische Wissenssoziologie.* UTB; Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, R. (2021). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden.* UTB; Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, R. & Nentwig-Gesemann, I. (Hrsg.). (2020). *Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis.* Verlag Barbara Budrich.

Bohnsack, R., Przyborski, A. & Schäffer, B. (2010). Einleitung: Gruppendiskussion als Methode. In B. Schäffer & R. Bohnsack (Hrsg.), *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis* (S. 7–24). Verlag Barbara Budrich.

Böttcher, R. (2012). Perspektiven für den Opferschutz im Strafverfahren. *Neue Kriminalpolitik, 24*(4), 122–125.

Buchinger, K. (1999). Teamarbeit in Organisationen. Zur unaufhaltsamen Karriere eines Instruments. *Gruppendynamik, 30*(1), 7–23.

Bundschuh, C. (2023). Gewalt in Institutionen. In C. Bundschuh, S. Glammeier & R. Bieker (Hrsg.), Gewalt in Abhängigkeitsverhältnissen: *Grundlagen und Handlungswissen für die Soziale Arbeit* (S. 194–222). Kohlhammer Verlag.

Dahmen, S., Henn, S., Mohr, S. & Ritter, B. (2023). Forschungsperspektiven auf organisational kontextualisierte Professionalität. In Kommission Sozialpädagogik (Hrsg.). *Sozialpädagogische Professionalisierung in der Krise?* (S. 71–83). Beltz Verlagsgruppe.

Dewe, B. & Otto, H.-U. (1980). Über den Zusammenhang von Handlungspraxis und Wissensstrukturen in der öffentlichen Sozialarbeit. Einleitende Bemerkungen zum regulativen Handlungsbezug sozialer Deutungsmuster in der Experten-Laien-Interaktion sozialer Dienstleistungen. *Neue Praxis, 10,* 127–149.

Engel, N. & Köngeter, S. (Hrsg.). (2020). Übersetzung: *Über Die Möglichkeit, Pädagogik Anders Zu Denken.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Finkelhor, D. (1984). *Child sexual abuse: New theory and research.* Free Press.

Forschungsverbund ForuM (2025). *Abschlussbericht - Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland.* Beltz Verlagsgruppe.

Gehrmann, G. & Müller, K. D. (2013). *Management in sozialen Organisationen: Handbuch für die Praxis Sozialer Arbeit.* Walhalla Fachverlag.

Glammeier, S. (2016). Gruppendiskussionen und dokumentarische Methode in der Forschung zu Gewalt. In C. Helfferich, B. Kavemann & H. Kindler (Hrsg.), *Forschungsmanual Gewalt* (S. 143–159). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Gliemann, F., André, F. & Henn, S. (2026/i. E.). Zwischen fachlicher Verantwortung, egalitärem Anspruch und ökonomischer Abhängigkeit: Leitung und Führung in der Sozialen Arbeit/Sozialpädagogik: Eine systematische Literaturrecherche. o.O.

Grunwald, K. (2015). Postheroisches Management als Herausforderung für Fach- und Leitungskräfte aus der Perspektive einer Lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. *Zeitschrift für Sozialpädagogik, 13*(2), 178–185.

Grunwald, K. & Steinbacher, E. (2014). Kompetenz von Leitungskräften - Kompetenzentwicklung durch Leitungskräfte. In S. Faas, P. Bauer & R. Treptow (Hrsg.), *Kompetenz, Performanz, soziale Teilhabe: Sozialpädagogische Perspektiven auf ein bildungstheoretisches Konstrukt* (S. 119–138). Springer VS.

Heidbrink, L., Langbehn, C. & Loh, J. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Verantwortung.* Springer Fachmedien Wiesbaden.

Helsper, W. (1996). Antinomien des Lehrerhandelns in modernisierten pädagogischen Kulturen: Paradoxe Verwendungsweisen von Autonomie und Selbstverantwortlichkeit. In A. Combe & W. Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 521–570). Suhrkamp.

Henn, S. (2017). Gelebte Reflexivität? In M. Frühauf, K. Schulze & O. Bilgi (Hrsg.), *Widersprüche gesellschaftlicher Integration: Zur Transformation Sozialer Arbeit* (S. 207–224). Springer VS.

Imbusch, P. (2000). Gewalt – Stochern in unübersichtlichem Gelände. *Mittelweg 36*(2), 24–40.

Kessl, F. (2025). Krisen und Transformationen: Eröffnungsvortrag zum 29. DGfE-Kongress. In S. Bärmig, S. Grunau, T. Grunau, M. Ritter, M. Schmidt, T. Sturm, A. Tervooren, I. Thaler & D. Wrana (Hrsg.). *Krisen und Transformationen: Anschlüsse an den 29. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft* (S. 23–35). Verlag Barbara Budrich.

Kessl, F. & Lorenz, F. (2016). *Gewaltförmige Konstellationen in den stationären Hilfen: Eine Fallstudie. Beiträge zu Theorie und Praxis der Jugendhilfe:* Schöneworth.

Klatetzki, T. (2012). Professionelle Organisation. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 165–184). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kowalski, M. (2018). *Fallanalyse: Sexueller Kindesmissbrauch im Kontext der evangelischen und katholischen Kirche.* UBSKM. https://www.aufarbeitungskommission.de/wp-content/uploads/2018/06/Fallanalyse-Sexueller-Kindesmissbrauch-im-Kontext-der-katholischen-und-evangelischen-Kirche.pdf

Kubisch, S. (2008). *Habituelle Konstruktion sozialer Differenz.* VS Verlag.

Kühl, S. (2020). *Organisationen.* Springer Fachmedien Wiesbaden.

Lohmer, M. & Möller, H. (2014). *Psychoanalyse in Organisationen: Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung.* W. Kohlhammer Verlag.

Marquardt, A. & Haucke, K. (2024). Betroffenenbeteiligung ist existenziell. *Sozialmagazin* (5-6), 35–42.

Mensching, A. & Hunold, M. (2023). Führen(lassen) in Organisationen – Relationierungen zwischen Führungsprosa und Führungspraxis als Konkretisierung des Theorie-Praxis-Verhältnisses. In A. Mensching, N. Engel, C. Fahrenwald, M. Hunold & S. M. Weber (Hrsg.), *Organisation zwischen Theorie und Praxis* (S. 89–103). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mittelweg 36 (2017). Antun und erleiden. Über Gewalt. *Mittelweg 36, 26*(3).

Mohr, S. (2017). Abschied vom Managerialismus. *Das Verhältnis von Profession und Organisation in der Sozialen Arbeit.* Bielefeld University.

Nentwig-Gesemann, I. (2020). Dokumentarische Evaluationsforschung, rekonstruktive Qualitätsforschung und Perspektiven für die Qualitätsentwickung. In R. Bohnsack & I. Nentwig-Gesemann (Hrsg.), *Dokumentarische Evaluationsforschung: Theoretische Grundlagen und Beispiele aus der Praxis* (S. 67–82). Verlag Barbara Budrich.

Polanyi, M. (2016). *Implizites Wissen* (2. Auflage). Suhrkamp.

Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch.* De Gruyter Oldenbourg.

Rahnfeld, C. & Seehase, N. (2022). *Führungskultur in der Sozialwirtschaft: Grundlegende Überlegungen und Empirische Ergebnisse zum Selbstverständnis von Führungskräften.* Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schäffter, O. (2009). Stichwort: „Transformation“. *DIE Zeitschrfit für Erwachsenenbildung*(4), 20–21.

Schulten, C. & Tetens, J. (2024). Wirksame Teamleitung: Ergebnisse einer bundesweiten Befragung von Fach- und Führungskräften in der Kinder- und Jugendhilfe. *Evangelische Jugendhilfe, 101*(1), 4–14.

Schütze, F. (2000). Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. Ein grundlagentheoretischer Aufriß. *ZBBS, 1,* 49–96.

Spieß, E. & Balz, H. J. (2008). Kooperation in sozialen Organisationen: *Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit.* W. Kohlhammer.

Unabhängige Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs. (2025). *STANDARDS Betroffenenbeteiligung im Kontext institutioneller Aufarbeitung sexualisierter Gewalt: Dialogprozess der Aufarbeitungskommission.* UBSKM. https://www.aufarbeitungskommission.de/wp-content/uploads/Standards-Betroffenenbeteiligung-Aufarbeitung-Institutionen_2025.pdf

Wittfeld, M. (2024). *Riskante Nähe.* Springer Fachmedien Wiesbaden.

IMPRESSUM

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Das Dokument steht im Internet kostenfrei als elektronische Publikation (Open Access) zur Verfügung unter: https://dx.doi.org/10.25926/BUW/0-1085

URN: https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:468-2-7710

Dieses Werk steht, soweit nicht anders angegeben, unter der Creative Commons-Lizenz CC BY-NC 4.0

https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.de

Satz und Layout:
Cluster Projekte, Hildesheim
https://cluster-projekte.de/

Universitätsbibliothek Wuppertal, Wuppertal 2026, https://bib.uni-wuppertal.de/de/forschen/open-access/