

Diakonie – Macht – Gewalt

Führungsverantwortung zwischen Aufarbeitung, Intervention und Prävention

Anika Christina Albert

1 Einleitung

Das Aufdecken und Bekanntwerden von Machtmissbrauch und Gewalterfahrungen in ganz unterschiedlichen Kontexten von Diakonie und Kirche hat spätestens seit der Veröffentlichung der sog. ForuM-Studie¹ Anfang 2024 Selbstbilder und Fremdwahrnehmungen von Diakonie und Kirche nachhaltig irritiert und deutlich gemacht, dass der Inklusionsanspruch an vielen Stellen durch schmerzhaftes Exklusionserfahrungen konterkariert wird. Die gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen bestehen darin, mit den Erkenntnissen konstruktiv umzugehen, indem grundlegende Fragen von Aufarbeitung, Intervention und Prävention sensibel reflektiert werden. Dies gilt in besonderer Weise mit Blick auf diejenigen Personen, die aktuell Führungsverantwortung in Diakonie und Kirche wahrnehmen oder zukünftig wahrnehmen möchten und hierfür Handwerkszeug, v.a. aber Reflexionsräume im Rahmen ihrer beruflichen Praxis oder der Vorbereitung darauf brauchen. Wie dies gestaltet werden kann, zeigt der Beitrag auf, indem er vorhandene Perspektiven und Entwicklungslinien mit eigenen Akzentsetzungen nachzeichnet und grundlegende theologische Überlegungen zum Thema Macht, Vertrauen und Dienst anstellt. Daraus werden praktische Konkretionen und Handlungsempfehlungen im Blick auf Organisationsstrukturen in Diakonie und Kirche sowie die Übernahme von Führungsverantwortung abgeleitet, zugleich aber auch Anregungen für die wissenschaftliche Weiterarbeit am Thema gegeben.

1 »ForuM« ist das Akronym zu »Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland«.

2 Einblicke: Stimmen und Perspektiven

»Manchmal habe auch ich die Schnauze voll und das will was heißen. Warum? Weil ich mich im Kontext Aufklärung und Aufarbeitung sexualisierter Gewalt immer wieder frage, warum muss immer und immer wieder alles von den Betroffenen ausgehen. Mir fehlt oft das proaktive Handeln der Verantwortlichen in den Landeskirchen und Diakonischen Landesverbände. [...] Mir fehlt, ich habe es schon oft gesagt der Aufschrei in den Gemeinden, der Aufschrei der Pfarrerinnen.« (Zander, 2024)

Anhand dieses Facebook-Posts von Detlev Zander, selbst Betroffener von sexualisierter Gewalt im Kinderheim der Evangelischen Brüdergemeinde in Korntal bei Stuttgart und seit Jahren engagiert u.a. als Sprecher des Betroffenenbeirats der Evangelischen Kirche in Deutschland, wird bereits offenkundig, inwiefern die Frage von Macht(missbrauch) und Gewalt in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Thema Inklusion und Exklusion steht. Denn diese Äußerung zeigt vielfältige Formen von Exklusion auf: So kann nicht nur das Erfahren von Machtmissbrauch und Gewalt, das lange Jahrzehnte zurückliegt, als eine der schlimmsten Form von Exklusion gelten – auch die Frage des späteren Umgangs damit kann wiederum neue Exklusionserfahrungen auslösen. Die Wahrnehmung, dass *»alles von den Betroffenen ausgehen«* müsse, ist zugleich eine Kritik an den Personen, die aktuell Verantwortung in Diakonie und Kirche tragen – und eine Anfrage, inwiefern Aufarbeitung, Intervention und Prävention angemessen ineinandergreifen. Dass die Stimmen Betroffener gehört werden, ist das Eine – dass die damit verbundene Botschaft umgesetzt, also Konsequenzen für die Zukunft gezogen werden, das Andere. Nimmt man die Kritik ernst, so ist klar: Ein angemessener Umgang mit Macht und Gewalt ist auch eine Frage der Übernahme von Führungsverantwortung in Diakonie und Kirche. Daher soll darauf ein besonderer Fokus in diesem Beitrag liegen.

Dass aktuelle Führungskräfte diese Verantwortung wahrnehmen, hat beispielsweise der Präsident der Diakonie Deutschland rück- und vorausblickend folgendermaßen formuliert: »Wir haben als Institution versagt und sind schuldig geworden. Jetzt müssen wir Konsequenzen ziehen. Das bedeutet: Aufklärung, Anerkennung, Prävention und Mut zu tiefgreifender Veränderung.« (Schuch, 2024)

Mit diesen Worten formuliert Rüdiger Schuch ein klares Eingeständnis des institutionellen Versagens und zugleich ein Schuldbekenntnis, das nicht nur zurückblickt, sondern auch Zukunft gestalten möchte und Bereitschaft zur Veränderung signalisiert.

Die entscheidende Beobachtung mit Blick auf beide Äußerungen ist: Betroffene und Führungskräfte nehmen einander wahr – auch wenn die Einschätzungen,

wie gut man einander versteht und was voneinander erwartet wird, durchaus unterschiedlich zu sein scheinen und ein echter Dialog sich erst allmählich etabliert.

Doch es geht nicht nur um den Dialog zwischen Betroffenen und Leitungspersonen, vielmehr geht es darum, die Relevanz des Themas in seiner ganzen Breite vor Augen zu führen und deutlich zu machen:

»Sexuelle Gewalt ist nichts Abstraktes, irgendwo weit weg, auf irgendeinem Campingplatz oder auf irgendwelchen Servern – sexuelle Gewalt ist ganz nah dran und kann überall passieren. Es ist Zeit, den Gedanken daran nicht mehr wegzuschieben. Und sich zu fragen: Was könnte ich tun, wenn ich damit konfrontiert bin?« (Claus, 2024)

Das Thema sexualisierte Gewalt und Machtmissbrauch ist also nicht exklusiv zu verstehen, in dem Sinne, dass es nur diejenigen betrifft, die tatsächlich davon betroffen sind, sondern: Es geht uns alle an, da es nicht nur das Grundverständnis von Kirche und Diakonie tangiert, sondern danach fragt, wie wir in ganz alltäglichen Situationen miteinander umgehen und wo die Grenzen des respektvollen Umgangs miteinander liegen. Umso relevanter ist es, dass dieses Thema in einem Tagungsband, der den Titel »Diakonie zwischen Inklusion und Exklusion« trägt, vorkommt. Die Zitate und dieser Beitrag können nicht mehr als Momentaufnahmen einer Diskussion sein, die nur schleppend in Gang gekommen ist, inzwischen eine breite Öffentlichkeit erreicht hat – und mehr Fragen stellt als Antworten bereithält. Umso wichtiger erscheint es an dieser Stelle, zentrale Hintergründe und Entwicklungslinien, theologische Überlegungen und mögliche praktische Lösungsansätze mit Blick auf Führungsverantwortung in Diakonie und Kirche miteinander zu verbinden.

3 Rückblicke: Hintergründe und Entwicklungslinien

Die Diskussion um sexualisierte Gewalt ist spätestens seit den Vorkommnissen in pädagogischen Einrichtungen wie der Evangelischen Brüdergemeinde in Korntal, dem Berliner Canisius-Kolleg, dem Kloster Ettal und der Odenwaldschule im Jahr 2010 unter dem Stichwort »Missbrauchsskandal« ins Licht der Öffentlichkeit gerückt (Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs, 2024).

Vor diesem Hintergrund wurde auf Initiative der Bundesregierung der »Runde Tisch Sexueller Kindesmissbrauch in Institutionen« gebildet und das Amt eines/einer »Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs« (UBSKM – damals Christine Bergmann, ab 2011 Johannes-Wilhelm Rörig, seit 2022 Kerstin Claus) eingerichtet (Claus, 2024). 2012 folgte eine Erklärung zum Thema Prävention; in den Folgejahren wurde mit Hochdruck an der Entwicklung von Schutzkonzepten gearbeitet und hierfür im Jahr 2018 seitens der Diakonie Deutsch-

land auch ein »Bundesrahmenhandbuch Schutzkonzepte vor sexualisierter Gewalt« veröffentlicht (Diakonie Deutschland, 2018). Im gleichen Jahr verabschiedete die EKD-Synode einen Elf-Punkte-Handlungsplan (EKD, 2018)², der handlungsleitend für Kirche und Diakonie werden sollte. Im gleichen Jahr wurde in der katholischen Kirche die sog. »M(annheim)-H(eidelberg)-G(ießen)-Studie: Sexueller Missbrauch an Minderjährigen durch katholische Priester, Diakone und männliche Ordensangehörige im Bereich der Deutschen Bischofskonferenz« (Deutsche Bischofskonferenz, 2010) vorgestellt und öffentlich diskutiert. Im Dezember 2023 wurde in enger Zusammenarbeit mit Vertreter:innen des inzwischen etablierten »Beteiligungsforums sexualisierte Gewalt« (Beteiligungsforum sexualisierte Gewalt, 2024) die »Gemeinsame Erklärung über eine unabhängige Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt in der evangelischen Kirche und Diakonie nach verbindlichen Kriterien und Standards« von Vertreter:innen der Bundesregierung sowie der Diakonie und der Evangelischen Kirche in Deutschland unterzeichnet. (EKD, Diakonie Deutschland, UBSKM, 2024).

Angestoßen durch die Studie im katholischen Kontext sowie die weiterführenden Diskussionen auf unterschiedlichen Ebenen, wurde auch die wissenschaftliche Aufarbeitung der Thematik im Bereich der evangelischen Kirche in die Wege geleitet. Im Jahr 2020 erfolgte die Ausschreibung, Begutachtung und Vergabe eines umfassenden interdisziplinär angelegten Projektes unter dem Titel »ForuM–Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland« (Forschungsbund, 2024).

Leiter des Verbundprojektes wurde Prof. Dr. Martin Wazlawik von der Hochschule Hannover; weitere Institute und Forschende aus ganz Deutschland waren an dem Metaprojekt und folgenden fünf Teilprojekten beteiligt:

- Evangelische Spezifika: Kirche und Gesellschaft
- Organisation und Person: systemische Bedingungen und die Praxis der Aufarbeitung sexualisierter Gewalt
- Perspektiven Betroffener
- Perspektiven Betroffener auf Strukturen der evangelischen Kirche und deren Nutzung durch Täter:innen
- Kennzahlen und Umgang – Kennzahlen zur Häufigkeit des sexuellen Missbrauchs im Bereich der evangelischen Kirche in Deutschland und Merkmale des institutionellen Umgangs mit Missbrauchsvorwürfen

2 Die elf Punkte sind: Beteiligung Betroffener, individuelle Aufarbeitung, institutionelle Aufarbeitung, Dunkelfeldstudie, unabhängige zentrale Ansprechstelle der EKD, Beauftragtenrat, UBSKM, zentrale Meldestellen der Gliedkirchen, Vermittlungsfunktion der PIH-K (Konferenz der landeskirchlichen Präventionsexpert*innen), Diakonie, Seelsorgegeheimnis.

- Metaprojekt: Koordinierung des Verbundes und Zusammenführung der Ergebnisse

Bewusst waren es Nicht-Theolog:innen, die aus einer Außenperspektive auf Geschehnisse geschaut haben, die lange nicht gesehen und gehört wurden. Bewusst wurde die Perspektive von Betroffenen miteinbezogen. Das interdisziplinäre und multi-methodisch angelegte wissenschaftliche Arbeiten begann 2021 und sollte nach einem Zeitraum von drei Jahren abgeschlossen sein. Begleitet wurde es von einem wissenschaftlichen Verbundbeirat. Die EKD stellte als Auftraggeberin der Studie hierfür Finanzmittel in Höhe von 3,6 Millionen Euro zur Verfügung. Vereinbart wurde, dass sowohl die EKD, sowie alle Landeskirchen und Diakonischen Werke Material in Form von Personalakten zur Verfügung stellen.

Das zentrale Erkenntnisinteresse lag darin herauszufinden:

- Welche Faktoren haben die Entstehung von sexualisierter Gewalt im Raum von Kirche und Diakonie befördert?
- Welche Erfahrungen haben Betroffene mit der institutionellen Aufarbeitung gemacht?
- Welche Implikationen hat dies für Aufarbeitung, Intervention und Prävention?

Der inhaltliche Fokus lag dabei auf Kindern und Jugendlichen unter 18 Jahren; erforscht wurde ein Zeitraum von 1930 bis 2019, wobei der Schwerpunkt im Bereich der Diakonie auf dem Zeitraum von 1950 bis 1979 lag.

Ende Januar 2024 wurde unter großem Interesse der Öffentlichkeit die ForuM-Studie veröffentlicht. Als Ergebnis lässt sich zusammenfassen: »Sexualisierte Gewalt ist ein Thema aller Handlungsfelder der ev. Kirche und Diakonie. Die verschiedenen evangelischen Kontexte waren auch unmittelbare Tatorte sexualisierter Gewalt [...].« (Wazlawik, 2024, S. 25)

Dabei ist klar geworden, dass es einer kritischen Reflexion bestehender Strukturen und Machtverhältnisse bedarf, die entscheidende Einflussfaktoren für die Entstehung und auch Verdeckung sexualisierter Gewalt gewesen sind.

Kritik an der Studie gab es insbesondere im Blick auf die Frage, inwiefern die veröffentlichten Zahlen das tatsächliche Ausmaß widerspiegeln. Anhand der ausgefüllten Erhebungsbögen wurden 1.259 Beschuldigte und 2.225 Betroffene aus den verschiedenen Landeskirchen und Diakonischen Werken aus einer hochselektiven Stichprobe erfasst (Wazlawik, 2024, S. 22–24). Problematisch ist hierbei insbesondere, dass die Dokumentation, Aktenführung und Anerkennungspraxis aufgrund der föderalen Struktur der Evangelischen Kirche in Deutschland sehr unterschiedlich gehandhabt wurde. So sind insbesondere die Regelungen zum Umfang mit Akten und Unterlagen und deren Archivierung sehr heterogen. Auch konnte der Anspruch, flächendeckend Personalakten zu sichten und auszuwerten, im Rahmen der

Studie nicht eingelöst werden, so dass man sich mit den Landeskirchen und Forschenden im Prozess darauf verständigte, lediglich Disziplinarakten auszuwerten.

Bei fast der Hälfte der Landeskirchen gab es zum Stichtag 2020 keine verbindlichen Regelungen, inwiefern Verdachtsfälle aktenkundig werden. Insofern ist der Umgang mit sexualisierter Gewalt als sehr heterogen und wenig standardisiert zu beschreiben. Dies gilt auch im Hinblick auf die Ausgestaltung von Ansprech- und Meldestellen, die Einrichtung von Anerkennungskommissionen sowie die Dokumentation ihrer jeweiligen Arbeit. Es ist weiterhin mit einer hohen Dunkelziffer nicht erfasster Taten – und somit auch der dahinterstehenden Personen (Täter und Betroffene) – zu rechnen.

Zusammenfassend zeigt sich, dass in Kirche, Diakonie und Öffentlichkeit großer Diskussionsbedarf darüber besteht, wie mit den gewonnenen Erkenntnissen und möglichen noch nicht aufgedeckten Gewalt- und Missbrauchserfahrungen umgegangen werden soll und welche Konsequenzen sich daraus für die zukünftige Ausrichtung kirchlichen und diakonischen Handelns ergeben. Klar ist, dass das kirchliche und diakonische Selbstverständnis erhebliche Brüche erlitten hat und daher sowohl in der Innen- als auch der Außenwahrnehmung an vielen Stellen massiv auf dem Prüfstand steht. Kirche und Diakonie haben erhebliche Vertrauensverluste sowohl unter Kirchenmitgliedern und Mitarbeitenden, aber auch unter Nicht-Kirchenmitgliedern erfahren. Das gesellschaftliche Ansehen von Kirche ist massiv in Frage gestellt, wie Umfrageergebnisse zunächst mit Blick auf die katholische Kirche gezeigt haben, von der gleichen Entwicklung dürfte die evangelische Kirche angesichts der erst einige Jahre später veröffentlichten Studien mindestens gleichermaßen betroffen sein (EKD, 2023). In abgestufter Weise gilt dies auch für Diakonie und Caritas, auch wenn gerade mit Blick auf konkrete Einrichtungen bereits längst vor der ForuM-Studie zahlreiche Studien zur gezielten Aufarbeitung veröffentlicht wurden. Neu ist also nicht der Ansatz der Aufarbeitung selbst, sondern vielmehr die Breitenwirkungen, die seit Veröffentlichung der MHG- und der ForuM-Studie erzielt wurden – und die Tatsache, dass die verstärkte öffentliche Wahrnehmung dazu führt, das Thema in vielfältiger Weise zu forcieren.

4 Durchblicke: Auffälligkeiten und Akzentsetzungen

Angeichts des Umfangs und der Komplexität der ForuM-Studie gilt es im Folgenden keine Gesamtdarstellung anzustreben, sondern einige Einzelbeobachtungen aufzugreifen und in einen größeren Kontext zu stellen. Dies geschieht einerseits anhand einiger grundlegender theologischer und diakoniewissenschaftlicher Überlegungen. Andererseits wird der spezifischen Fragestellung nachgegangen: Welche Implikationen ergeben sich für die Frage nach Führungsverantwortung im

Spannungsfeld von Aufarbeitung, Intervention und Prävention unter besonderer Berücksichtigung von Macht- und Gewalterfahrungen in der Diakonie?

Dazu eine Einordnung vorweg: Auffällig ist, dass in der ForuM-Studie die Kirche viel stärker im Fokus steht als die Diakonie. Das ist darauf zurückzuführen, dass zunächst die EKD Auftraggeberin der Studie war und der Blick insbesondere auf Pfarrpersonen sowie den Kontext Gemeinde gerichtet werden sollte. Da die Studie minderjährige Betroffene im Blick nimmt, steht das Feld der Kinder- und Jugendarbeit besonders im Fokus.

Lange bekannt ist, dass es auch im Bereich der Diakonie sexualisierte Gewalt und Missbrauchsfälle gibt (Zippert, 2022). Besonders aufgearbeitet wurde beispielsweise der Bereich der Heimkinderunterbringung, v.a. in 1950er und 1960er Jahren (Runder Tisches Heimerziehung, 2010; Kaminsky, 2022). In der Diakonie hat sich hier eine große Debatte entwickelt, die es nicht nur Betroffenen ermöglicht, über ihre Erfahrungen zu berichten, sich mit anderen Betroffenen auszutauschen und ggf. auch Entschädigungsleistungen für erlittenes Unrecht zu bekommen. Vielmehr hat es auch zu einer Sensibilisierung der Öffentlichkeit und der funktionstragenden Personen und Gremien im Bereich Diakonie und Kirche hinsichtlich des Umgangs mit Macht und Gewalt geführt, insbesondere im Blick auf Minderjährige im Kontext von Kirchengemeinden und diakonischen Einrichten.

Auch im Umgang mit Menschen mit Krankheiten und Behinderungen, wurden zahlreiche Missbrauchsfälle bekannt. Sie betreffen nicht nur das Thema sexualisierte Gewalt, sondern umfassen auch Themen wie Freiheitsentzug und Machtmissbrauch, beispielsweise in Einrichtungen der Eingliederungshilfe oder in konfessionellen Krankenhäusern (exemplarisch: Lottritz, 2021; Warmbrunn, 2022; Wazlawik & Freck, 2017). Vor diesem Hintergrund erscheint es angemessen, den Blick über das Thema sexualisierter Gewalt an Minderjährigen hinaus zu weiten.

Ein Aspekt der Studie ist das Versagen von Leitungen in Kirche *und* Diakonie, weshalb neu nach Führungsaufgaben in Kirche und diakonischen Einrichtungen gefragt werden muss. Das heißt auch, die Thematik in einen breiteren Kontext einzubetten, der z.B. Diskurse um Professionalisierung aufnimmt und Spannungsfelder wie Macht und Vertrauen beleuchtet. In der Zielperspektive geht es darum, Menschen für Führungsaufgaben zu befähigen, sie bezüglich der Thematik sexualisierte Gewalt zu sensibilisieren, aber nicht zu überfordern.

Vor diesem Hintergrund ergeben sich folgende Fragen in vier Dimensionen:

- Theologie: Gibt es theologische Themenfelder, die in diesem Zusammenhang besonders relevant sind?
- Organisation/Struktur: Gibt es Hinweise auf strukturelle Ursachen im Bereich Kirche und Diakonie?

- **Führungsverantwortung:** Was heißt das mit Blick auf Führungsverantwortung – auch und gerade mit Blick auf Einrichtungen, die Führungskräfte in Diakonie und Kirche ausbilden?
- **Wissenschaft:** Was bedeutet dies für die wissenschaftliche Weiterarbeit?

5 Theologische Blickwinkel auf Macht(missbrauch) in Kirche und Diakonie

Blickt man theologisch auf die Fragen von Macht(missbrauch) und Gewalt in Kirche und Diakonie, so ist eine besondere Sensibilität erforderlich, die viel stärker als bisher die Perspektive der Betroffenen einbezieht. Dies kann geschehen, indem beispielsweise vermeintlich allgemeine theologische Grundüberzeugungen kritisch überprüft und insbesondere daraufhin befragt werden, wie sie auf Menschen mit Gewalt- und Missbrauchserfahrungen wirken. Ist vor diesem Hintergrund beispielsweise ein Menschenbild vertretbar, das davon ausgeht, dass der Mensch grundsätzlich gut sei – auch wenn die persönliche Erfahrung etwas anderes nahelegt? Ist die Vergebung von Schuld an bestimmte Bedingungen geknüpft – und was geschieht, wenn diese nicht erfüllt werden? In welchem Verhältnis stehen Freiheit und Verantwortung, v.a. wenn ich erlebe, dass persönliche Grenzen mehr als deutlich überschritten werden?

Mit Blick auf Inklusions- und Exklusionsprozesse bedeutet dies auch, dass Betroffene in ihrer persönlichen Wahrnehmung ernstgenommen und als in die Strukturen der Kirche inkludiert verstanden werden (sofern sie das wollen) und nicht als Gegenüber stilisiert und somit faktisch exkludiert werden. Insofern geht es nicht darum, theologische Lösungspakete anzubieten, sondern vielmehr Räume zu öffnen, in denen auch und gerade die Erfahrungen der Betroffenen eine zentrale Rolle spielen, indem sie ungefiltert benannt, und nicht theologisch bewertet und damit auch gleichsam weggewischt werden. Insofern ist es wichtig zu betonen, dass Erfahrung und theologische Deutung in ein wechselseitig konstruktiv-kritisches Verhältnis gebracht werden müssen (Springhardt, 2022, S. 16).

Aus theologischer Perspektive kristallisieren sich vor diesem Hintergrund einige Themenbereiche und Spannungsfelder heraus, die im Folgenden kurz benannt und im Falle des Spannungsfeldes von Vertrauen und Macht exemplarisch näher erläutert werden sollen.

Ein zentraler und für die Thematik überaus relevanter Themenbereich betrifft – wie oben bereits angedeutet – das zugrundeliegende *Menschenbild*. Hier bietet es sich an, den Aspekt der Vulnerabilität in den Vordergrund zu rücken, um zu einer »realistischen Anthropologie« zu gelangen, die die »Verwundbarkeit, Verletzlichkeit und Affizierbarkeit des Menschen« (Springhardt, 2022, S. 16) in den Blick nimmt, und zwar jenseits einer simplen Täter-Opfer-Perspektive. Als zweites Spannungs-

feld sind die Aspekte *Schuld und Vergebung* zu nennen (Wazlawik, 2024, S. 8). Insbesondere aus den Diskursen mit Betroffenen geht hervor, dass im Bereich der evangelischen Theologie häufig die Täter-Perspektive im Vordergrund steht, was nicht selten dazu führt, dass Betroffene entweder zum Schweigen gebracht (silentisiert) oder gar ein weiteres Mal zu Opfern (victimisiert) werden. Von besonderer Bedeutung ist dabei die Dimension der Reue, die sich zugespitzt in der Frage äußert, ob Vergebung überhaupt möglich sein kann, ohne dass eine konkrete Person ehrliche Reue bekundet und persönliche Schuld bekennt. Darüber hinaus scheint hier die Erkenntnis wichtig zu sein, dass »Theologie [...] zur Kenntnis nehmen [muss], dass es Ausmaße von Schuld gibt, denen das Vergeben nicht gewachsen ist.« (Beintker, 2015, S. 4) Mindestens wird hier eine eschatologische Perspektive relevant, die bereits im Vaterunser angelegt ist. Menschen können mit Schuld und Vergebung überfordert sein; letztlich kann nur Gott vergeben (»...und vergib uns unsere Schuld, wie auch wir vergeben unseren Schuldigern...«). Vor diesem Hintergrund sind m.E. alle öffentlichen Eingeständnisse von Schuld, die Bekundung von Reue und die Bitte um Vergebung, seien sie individuell oder institutionell formuliert, kritisch zu überprüfen.³

Das Spannungsfeld von Schuld und Vergebung ist letztlich eingebettet in den großen Themenkomplex von *Freiheit und Verantwortung*. Möglicherweise ist es gerade die in der evangelischen Theologie so zentrale Rechtfertigungslehre, die auch dazu führt, dass die Vorstellung, der Mensch sei »sündig und gerechtfertigt zugleich (simul iustus et peccator)«, zu einem entscheidenden Täterschutz beigetragen hat.

Nach diesen nur kurz skizzierten grundlegenden Überlegungen zu zentralen theologischen Themen, soll das vierte Spannungsfeld *Vertrauen und Macht*, das insbesondere im diakonischen Kontext auch häufig mit dem *Dienstgedanken* assoziiert wird, etwas detaillierter dargestellt werden. Ich verweise hierzu zunächst kurz auf den klassisch damit verbundenen Bibeltext aus Markus 10:

»Da rief Jesus sie zu sich und sprach zu ihnen: Ihr wisst, die als Herrscher gelten, halten ihre Völker nieder, und ihre Mächtigen tun ihnen Gewalt an. Aber so ist es unter euch nicht; sondern wer groß sein will unter euch, der soll euer Diener sein; und wer unter euch der Erste sein will, der soll aller Knecht sein. Denn auch der Menschensohn ist nicht gekommen, dass er sich dienen lasse, sondern dass er diene und sein Leben gebe als Lösegeld für viele.« (Mk 10, 42–45)

Macht erscheint im Bereich der evangelischen Kirche als ein subtiles Thema: Einerseits sind auch im Bereich der Ämter Rangordnungen – sowohl biblisch als auch

3 Z.B. die Bekundung »Beschämt und schockiert bitten wir alle um Entschuldigung und Vergebung, die Opfer dieser abscheulichen Taten geworden sind.« (Deutsche Bischofskonferenz, 2010); zur Problematik insgesamt: Wirth, 2022.

aktuell – klar definiert. Andererseits wird Kirche im Allgemeinen und Diakonie im Besonderen als Dienstgemeinschaft verstanden. In der diakoniewissenschaftlichen Diskussion ist der Begriff des Dienstes vielfältig und ambivalent diskutiert worden. Exemplarisch sei hier nur Wilhelm Löhes Diakonissenspruch erwähnt: »Was will ich? Dienen will ich. Wem will ich dienen? Dem Herrn in seinen Elenden und Armen. Und was ist mein Lohn? Ich diene weder um Lohn noch um Dank, sondern aus Dank und Liebe; mein Lohn ist dass ich dienen darf.« (Stählin, 1959)

Nicht zuletzt hatte diese Linie auch Eingang gefunden in den Ansatz der *servant leadership* (z.B. Greenleaf, 1991; Hartmann, 2013; Klessmann, 2023, S. 143f.). Dieser Ansatz versucht, die Idee des Dienens und Leitens konstruktiv miteinander zu verbinden und hat nicht nur in Theologie und Diakoniewissenschaft, sondern auch in der Wirtschaft Resonanz gefunden. Der Grundgedanke dabei ist, dass Leitung anderen Menschen bzw. der gesamten Organisation dienen soll. Dabei geht es auch darum, sich in andere Menschen, z.B. Mitarbeitende, einzufühlen und dabei ggf. eigene narzisstische Leitungsmotive zurückzustellen – ganz im Sinne von Mk 10. Die Frage inwiefern dies gelingen kann, bleibt offen.

Mit der Frage nach Leiten und Dienen stellt sich letztlich immer auch die Machtfrage, die im Kontext von Diakonie und Kirche kontrovers diskutiert wird: Kann, darf und soll es Macht in der Kirche überhaupt geben? Und wie kann diese ggf. konkret ausgestaltet werden?

Michael Klessmann beobachtet in diesem Zusammenhang Tendenzen von Verschleierung und Verleugnung von Macht. Er verweist hier z.B. kritisch auf das Familiaritätsprinzip (»wir sind eine große Familie«), das Harmonieprinzip (»wir lieben einander«; »Konflikte lösen wir gütlich«) und das unklare Leitungsverhalten (»Leitungshandeln soll nicht offenkundig werden«) (auch: Forschungsverbund ForuM, 2024). Vor diesem Hintergrund konstatiert er:

»Macht wird unsichtbar gemacht. [...] De facto wird dadurch die bestehende Macht bestätigt. V.a. aber kann sie nicht thematisiert werden, weder ihre Notwendigkeit im organisationalen Handeln, noch ihre Chancen, noch die Unsicherheiten und Ängste, die ihr Einsatz auslösen kann.« (Klessmann, 2023, S. 118)

Nichtsdestotrotz ist klar, dass kirchliche Ämter und Funktionen mit Macht und Einfluss verbunden sind (Foucault, 2017). Im Kontext Kirche und Gemeinde gilt dies insbesondere für Pfarrer:innen, die auf verschiedenen Ebenen Machtbefugnisse wahrnehmen:

- Sie vertreten christliche Deutungsangebote und damit auch -ansprüche in der Öffentlichkeit.
- Sie repräsentieren geistlich-rituelle Macht.
- Sie vertreten (kirchen-)rechtliche Ansprüche nach außen.

- Sie üben institutionelle Macht nach innen, z.B. als Vorgesetzte in der Gemeinde aus.
- Ihnen kommt persönlich-kommunikative Macht zu.
- Nicht selten wird dies durch »pfarrherrliche« Zuschreibungen von außen ergänzt (Klessmann, 2023, S. 125f.).

Dabei wird deutlich, dass mit zunehmender Säkularisierung und schwindender gesellschaftlicher Deutungsmacht der Kirchen das Pfarramt zum »Beziehungsberuf« (Klessmann, 2023, S. 141) wurde, was auch verstärkte Arbeit an der Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikationsfähigkeit der Amtsträger:innen mit sich bringt. Dem Pfarrberuf kommt dabei – insbesondere in den evangelischen Kirchen, die weitgehend presbyterial-synodal verfasst sind und sich insofern als basisdemokratisch verstehen – die Aufgabe des »Bedeutungsmanagements« (Klessmann, 2023, S. 141) zu.

Was ist darunter zu verstehen? Bedeutungsmanagement beinhaltet »die Entwicklung und Vermittlung von Ideen, Werten, Konzepten und Gefühlen, die im Blick auf die Zielsetzung der Organisation insgesamt von besonderer Wichtigkeit erscheinen« (Klessmann, 2023, S. 139f.). Was aber sind solche Ideen, Werte, Konzepte und Gefühle? Oben wurde bereits auf die Bedeutung von Harmonie und familiärer Gemeinschaft als Ideale der Kirche hingewiesen und zugleich das Amtsverständnis von Pfarrer:innen – in Unterscheidung von Amt und Person – kritisch reflektiert. Reiner Anselm benennt – diese Linie fortführend – die drei Ideale »Vertrauen, Konsens, Gemeinschaft« (Anselm, 2021, S. 60f.) und verweist in Anknüpfung an Joseph A. Nye auf die damit verbundene Problematik der »soft power« (Anselm, 2021, S. 327).

Gemeint ist damit »jene Anziehungskraft [...], die aus den Überzeugungen und dem Charisma der Akteure resultiert und mit der sie ohne den Einsatz physischer Gewalt andere dazu bringen [...], was sie von ihnen« (Anselm, 2022, S. 60) wollen. Dies betrifft z.B. besonders charismatische Führungsfiguren, deren Grundmotive sich nicht zuletzt auch theologisch begründen lassen. Biblische Vorbilder sind hier beispielsweise Führungsfiguren wie Mose, Propheten aus der hebräischen Bibel oder Jesus als charismatische Führungsfigur der entstehenden christlichen Gemeinde.

Dabei wird deutlich: Die im Bereich der »soft power« liegende Problematik ist häufig wesentlich schwerer zu greifen als andere Praktiken und Orte der Machtausübung. Darin liegt vermutlich auch ein Grund, warum dies bislang nicht so stark im Fokus der Aufarbeitung und Reflexion stand (Anselm, 2022, S. 61). Das Bewusstmachen ist umso dringlicher, weil Kirche und Diakonie Institutionen sind, denen sich Menschen in existentieller Weise anvertrauen, darunter auch solche Menschen, die ihren Willen nicht klar artikulieren können und somit auch juristisch schutzbedürftig sind.

Wenn also auf funktional-persönlicher und institutioneller Ebene Machtverhältnisse nicht transparent gemacht werden, fällt es umso schwerer, Machtmissbrauch offenzulegen und zu benennen. Daher ist zu fragen: Was genau ist unter Machtmissbrauch – und insbesondere mit Blick auf subtil ausgeübte (nicht nur sexualisierte) Gewalt zu verstehen?

»Machtmissbrauch bedeutet, dass Macht für Zwecke eingesetzt wird, die der machtvollen Person bzw. der Institution als Ganzer auf irgendeine bewusste und v.a. auch unbewusste Weise nützen [...] und der weniger machtvollen Person bzw. Gruppe schadet bzw. sie gegen ihren eigenen Willen in spezifischer Weise manipuliert, beschämt und verletzt.« (Klessmann, 2023, S. 166)

Die konkrete Wahrnehmung und Benennung von Nutzen und Schaden scheint dabei nicht immer eindeutig zu sein – genau darin liegen die Problematik und letztlich auch Tragik für die Betroffenen. Diese verschärft sich umso mehr, wenn die Grenzen zwischen Realität und Idealzustand verschwimmen, d.h. Personen in »Amt und Würden«, aber auch Leitungspersonen in der Diakonie per se ein Vertrauensvorschuss zugesprochen wird, der ihre menschliche Begrenztheit übersteigt und somit auch zu einer Nivellierung von konkreten Leiderfahrungen führen kann.

Insofern scheint der Dreh- und Angelpunkt darin zu liegen, zwischen einem anzustrebenden Idealzustand und der Realität klar zu unterscheiden. Theologisch findet sich diese Denkfigur beispielsweise auch in der Entscheidung von »geglaubter« und »empirischer Kirche« wieder.⁴ Das bedeutet eben zu differenzieren zwischen dem, was ist, und dem, wie es sein soll. Nur dann ist gewährleistet, dass sich Überhöhungen vermeiden lassen. Denn diese führen zu Überforderungen, die nicht nur Amtsträger:innen und Leitungspersonen betreffen, sondern die insgesamt Auswirkungen auf die gesellschaftliche Relevanz von Kirche haben.

Denn genau darin liegt dann auch die weiterführende und größer dimensionierte Problematik: Je größer die Tendenz zur Selbstidealisierung, desto höher die Fallhöhe bei Verfehlungen. Zugleich kann damit eine Verstärkung der Leid- und Aggressionserfahrungen der Opfer verbunden sein, die die Glaubwürdigkeit von Kirche und Diakonie.

4 »Wenn jedoch die Unterscheidung von Gott und Mensch, von geglaubter und empirischer Kirche nicht eingehalten wird, dann macht sich eine Anmaßung der Inhaber des besonderen Amtes breit, in der Übergriffigkeiten eben auch als Handlungen interpretierbar sind, die in dieser Form von Gott gewollt werden. [...] Macht erscheint dann als Form der Liebe – mit allen angesprochenen Problemen.« (Anselm, 2022, S. 68f.).

6 Ausblicke: Konsequenzen und Handlungsempfehlungen

6.1 Organisation und Strukturen in Kirche und Diakonie

Die soeben skizzierten theologischen Spannungsfelder und weiter gedachten Konsequenzen sind nicht nur theoretisch-wissenschaftlich relevant. Vielmehr bilden sie auch das Fundament dafür, strukturelle Überlegungen anzuschließen, die die Kirche einerseits und diakonische Unternehmen andererseits betreffen.

Auf der Organisationsebene ist zunächst zu beobachten, dass die Thematisierung sexualisierter Gewalt – wie oben skizziert – recht spät erfolgte und erst mit dem Synodenbeschluss 2018 institutionalisiert wurde. Im Hintergrund dürften drei zentrale Figuren als Erklärungsmuster der Externalisierung dienen:

- Man vermutete besondere Risikofaktoren im Bereich der katholischen Kirche (konkret: Zölibat, Sexualmoral, Macht), die man in der evangelischen Kirche nicht habe.
- Man verwies auf sexualisierte Gewalt als gesamtgesellschaftliches Phänomen, welches sich ggf. auch in Einzelfällen im Bereich der evangelischen Kirche und Diakonie widerspiegeln könnte.
- Man historisierte das Phänomen mit Verweis auf ›Altfälle‹ in der Vergangenheit, etwa in der Heimerziehung der 1950/60er Jahre (Wazlawik, 2024, S. 21).

Im Hintergrund schwang dabei einerseits die Ausblendung theologischer Aspekte, andererseits aber ein überaus positives Selbstbild der evangelischen Kirche mit. In ihrer eigenen Wahrnehmung stellte sich die evangelische Kirche (im Gegensatz zur katholischen) als »partizipativ, hierarchiearm und progressiv« (Wazlawik, 2024, S. 21) dar, auch in der äußeren Wahrnehmung wurde sie – insbesondere mit Blick auf diakonische Einrichtungen bzw. kirchengemeindliche Angebote für Kinder und Jugendliche – häufig als kinderfreundlich, sicher und gewaltfrei beschrieben (Wazlawik, 2024, S. 13). Sie sah sich selbst eher als Zuhörerin, Helferin, Vertreterin der Schwachen und Bedürftigen. Die Perspektive, selbst Täterin (Löwisch, 2024) zu sein bzw. Täterschaft in sich zu bergen, erschien daher lange Zeit als abwegig, ein großflächiges Vorkommen sexualisierter Gewalt war unvorstellbar. Vielmehr legte ihr Selbstverständnis nahe, einen Schutzraum für Benachteiligte zu bieten, dass sie diesem Anspruch mancherorts nicht gerecht wurde, brachte sie erst seit 2018 bedauernd zum Ausdruck (Wazlawik, 2024, S. 5).

Jedoch liegt möglicherweise gerade in der Struktur der föderal organisierten evangelischen Kirche eine Unübersichtlichkeit, die sexualisierte Gewalt lange unsichtbar bleiben ließ (Wazlawik, 2024, S. 22–27). Auch die Eigenständigkeit diakonischer Unternehmen verdeckte lange Zeit das Gesamtbild von unerwünschten Vorkommnissen im gesamten Bereich der Diakonie.

Eine wesentliche Erkenntnis der ForuM-Studie ist, dass Machtasymmetrien sexualisierte Gewalt begünstigen. Eine Vielzahl dieser asymmetrischen Strukturen lässt sich sowohl in Kirche als auch in Diakonie entdecken; sie finden sich sowohl in linken, liberalen als auch in konservativen Milieus. Nicht zuletzt verfügen stationäre Einrichtungen als geschlossene Systeme über starke machtasymmetrische Grundkonstellationen, die die Täterstrategie unterstützt haben und für Betroffene gravierende gesundheitliche, emotionale und soziale Folgen und lebenslange Beeinträchtigungen in Beziehungen mit sich brachten.

Die ForuM-Studie legt nahe, dass vorhandene Strukturen in Kirche und Diakonie täterschützend gewirkt haben. So gab es beispielsweise Versetzungs- und Wiedereingliederungspraktiken, die beschuldigte Personen in anderen Aufgabefeldern eingesetzt haben, beispielsweise Wechsel von der Arbeit in Kirchengemeinden zum Dienst in diakonischen Einrichtungen – ohne die aufnehmenden Institutionen über die Hintergründe zu informieren.

Es zeichnet sich insgesamt sogar eine gegenseitige Bedingtheit von Personen und Strukturen ab: Mitunter sind Täter bewusst in kirchliche oder diakonische Handlungsfelder gegangen, weil sie dort geschützt agieren konnten. In anderen Fällen liegt es jedoch nahe, dass Personen gerade angesichts der besonderen Bedingungen in Diakonie und Kirche zu Tätern wurden. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass sich Fürsorge und Seelsorge lange Zeit eher auf beschuldigte Personen bzw. Täter:innen als auf die Betroffenen gerichtet haben.

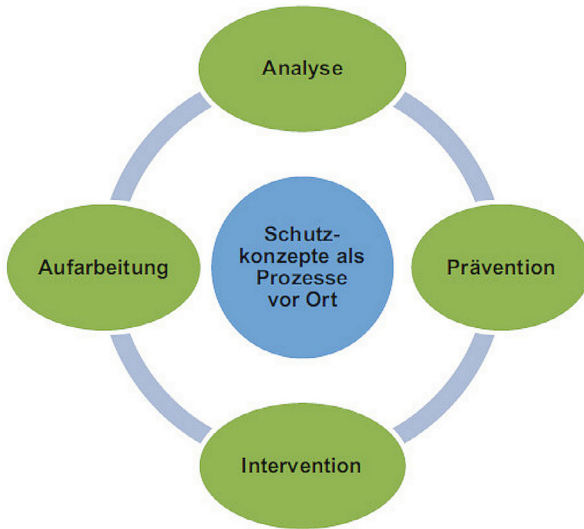
Auch scheint es erhebliche Mängel bei der konkreten Aufarbeitung gegeben zu haben. Diese erfolgte in den meisten Fällen nur auf Initiative und durch das Engagement von Betroffenen, nicht aber der Einrichtungen selbst. Weiterhin erscheint das Verständnis von Aufarbeitung als defizitär und unzureichend, wenn darunter lediglich die Aufdeckung und juristische Klärung von konkreten Fällen verstanden wird, dahinterliegende Strukturen und inhaltliche Problematiken jedoch nicht beleuchtet oder durch die Vorstellung von Progressivität, dem oben skizzierten Harmoniezwang oder dem Postulat eines Milieus der Geschwisterlichkeit verdeckt werden. Dies kann letztlich zur Folge haben, dass nach Gewalterfahrungen Exklusion statt Inklusion erfahren wird und Betroffene trotz persönlicher religiöser Nähe geradezu aus der Institution Kirche verdrängt werden. Die ForuM-Studie spricht hier sogar von einer »spezifisch ev. Kultur, die bei der Ermöglichung, Verdeckung und im Umgang mit sexualisierter Gewalt relevant werden kann.« (Wazlawik, 2024, S. 26)

6.2 Führungsverantwortung

Welche konkreten Implikationen ergeben sich daher für Führungskräfte, die Verantwortung in Diakonie und Kirche tragen oder zukünftig tragen werden? Diese Frage soll anhand der Parameter Aufarbeitung – Intervention – Prävention reflektiert werden, wobei mit diesem Dreiklang nicht eine Abfolge von Schritten gemeint

ist, sondern der Prozesscharakter betont werden soll, wie folgendes Schaubild zeigt (Eßer & Rusack, 2020, S. 16):

Abbildung 1: Grafik in Anlehnung an UBSKM (2013)



Aufarbeitung

Aufarbeitung ist ein kontinuierlicher und vielschichtiger Prozess. Sie muss u.a. individuell-biographisch, institutionell-organisational, öffentlich-medial, juristisch, wissenschaftlich erfolgen (Wazlawik, 2024, S. 35f.). Es geht nicht um ein ›Abarbeiten‹, sondern ein wirkliches ›Aufarbeiten‹ dessen, was die Betroffenen erlebt haben. Im Zuge kirchlicher Aufarbeitungsprozesse wurde wiederholt von der paradoxen Erfahrung berichtet, dass Betroffene Unterstützung für ihre Anliegen erfahren, solange sie nicht zu fordernd auftraten und solange keine Beschädigung der kirchlichen oder diakonischen Organisationen, Einrichtungen oder konkreter Personen im Raum stand. In vielen Interviews wird geschildert, dass jedoch die Unterstützungsangebote abrupt abgebrochen oder zurückgezogen wurden, sobald dies der Fall war, d.h. institutionell vorgegebene Pfade der Aufarbeitung verlassen wurden. Genau dann kamen in der Wahrnehmung der Betroffenen institutionelle Trägheit, das Zurückziehen auf eine rein juristische Logik, das Anzweifeln von Glaubwürdigkeit, die Bildung von Mythen oder gar eine Pathologisierung ins Spiel. Betroffene sahen sich nicht mehr als Gesprächspartner:innen auf Augenhöhe, sondern vielmehr

in der Rolle von Gegner:innen. Ihre erlebten Gewalterfahrungen wurden als individuelles Schicksal, nicht aber als strukturelles Problem wahrgenommen.

Vor diesem Hintergrund ist mit Blick auf die Übernahme von Führungsverantwortung die dringende Handlungsempfehlung auszusprechen, die Aufarbeitung in Orientierung an den Bedürfnissen der Betroffenen auszurichten und hierfür entsprechende Standards zu entwickeln. Dazu gehört eine detaillierte Aktenanalyse ebenso wie das aufmerksame persönliche Zuhören und die Einbeziehung externer Expert:innen. Wichtig ist zugleich eine grundlegende theologische Reflexion, die nicht nur spezifische Machtkonstellationen kritisch reflektiert, sondern auch das spezifische evangelische Priestertum aller Gläubigen ernstnimmt. Außerdem ist die Entwicklung einer Aufarbeitungsstrategie unabdingbar, die allen Beteiligten transparent kommuniziert wird, und nicht zuletzt auch die Zahlung von Anerkennungsleistungen beinhaltet.

Intervention

Die beiden folgenden Aspekte, Intervention und Prävention, sind eng miteinander verbunden. Klassisch definiert, beinhaltet Prävention Intervention, und zwar in dem Sinne, dass konkrete Handlungsrichtlinien und Interventionspläne vorhanden sind und ›im Fall der Fälle‹ Anwendung finden können. Ein Unterschied liegt in der zeitlichen Dimension:

»Intervention beschreibt den Umgang mit vermuteter sexualisierter Gewalt und nachdem diese ausgeübt wurde; Prävention sorgt im Vorfeld für eine Verhinderung bzw. Behinderung von sexualisierter Gewalt. Beides erfordert verschiedene Kompetenzen und unterscheidet sich in den Absichten, Zielen und Zielgruppen. Gleichzeitig greifen sie ineinander.« (Braun, 2020, S. 133)

Führungskräfte benötigen sowohl Präventions- als auch Interventionskompetenz. Interventionskompetenz beinhaltet ganz praktisch unter anderem Sachwissen zu Trauma(tisierung), den Folgen von Gewalt, Handlungsmöglichkeiten sowie juristische Kenntnisse. »Weder der Wunsch nach Harmonie noch das Vertrauen in die Kraft des Wortes sind brauchbare Instrumente im Interventionsfall.« (Wazlawik, 2024, S. 34)

Präventionskompetenz umfasst zusätzlich das Wissen um Grenzen und die Wirkung von Grenzsetzung, die Auswirkungen von Geschlechterrollen und Organisationsstrukturen, Konfliktfähigkeit, Leitungskompetenzen und Modelllernen. Weil sie aufdeckend sein kann, bedarf Prävention auch der Fähigkeit zur Intervention. Prävention greift auch in den Interventionsbereich ein, wenn es darum geht, Erwachsene zu hilfreicher Intervention zu befähigen. Diese Befähigung Erwachsener zur Intervention ist Prävention. Die Aus- und Fortbildung Erwachsener

Bezugspersonen ist wesentlicher oder sogar der wesentliche Teil der Prävention. Das gilt sowohl für Haupt- als auch Ehrenamtliche.

Prävention

Mit Blick auf die Prävention von (nicht nur sexualisierter) Gewalt wurden in den letzten Jahren in fast allen Bereichen umfassende Schutzkonzepte etabliert. Hier ist durchaus ein entscheidender Mentalitätswandel zu verzeichnen: Während Schutzkonzepte von vielen Leitungspersonen noch vor rund fünf Jahren als überflüssig erschienen oder beispielsweise mit dem Argument des zu hohen Zeit- und Personalaufwandes abgelehnt wurden, hat inzwischen ein Prozess eingesetzt, der eine nahezu flächendeckende Einführung erwarten lässt. Dabei wird weiter zu beobachten sein, inwiefern diese Schutzkonzepte tatsächlich umgesetzt und gelebt, aktiv weiterentwickelt und im Sinne eines kontinuierlichen Monitorings genutzt werden.

Zur Weiterentwicklung der Interventionsverfahren im Bereich Diakonie und Kirche erscheint eine Vereinheitlichung der Präventionsstandards unter Einbeziehung aller Träger und Einrichtungen als dringend wünschenswert. Sie sollte unterstützt werden durch Dokumentations- und Statistiksysteme; außerdem sollte ein dauerhaftes Monitoring etabliert werden. Es bedarf eines Netzes von unabhängigen Ansprech- und Beratungsstellen mit entsprechend qualifiziertem und geschultem Personal, ggf. auch die Einrichtung einer externen Ombudsstelle. Eine transparente Kommunikation und konsequente Betroffenenorientierung ist auch hier unbedingte Voraussetzung.

Mit Blick auf die Aus- und Weiterbildung von Führungskräften ist wichtig im Blick zu haben, dass Prävention eine wichtige Leitungsaufgabe ist (Wazlawik, 2024, S. 31). Damit wird deutlich, dass Prävention nicht nur eine Frage der Methode oder Einübung ist, sondern eine grundsätzliche persönliche Haltung beinhaltet. Dies umfasst auch die Reflexion des eigenen und des vermeintlich spezifisch evangelischen Sexualverständnisses sowie die Achtung von Grenzen und somit auch die Einschätzung des Verhältnisses von Nähe und Distanz in persönlichen Beziehungskonstellationen. Darüber hinaus gilt es, Machtfragen aktiv zu thematisieren und ggf. gezielt Position zu beziehen, Verantwortung zu übernehmen und die damit verbundenen Konsequenzen in Handlungen umzusetzen.

Außerdem ist es wichtig im Blick zu behalten, dass die Entwicklung und Umsetzung von Schutzkonzepten nur im Zuge von partizipativen Kommunikationsprozessen gelingen kann. Gerade hier kommt Führungskräften eine besondere Rolle zu: Es gilt innerhalb der »communities of practice« (Eßer & Rusack, 2020, S. 18f.) herauszufinden, was Gewalt begünstigt, was Gewalt verhindert und welche Regeln und Interaktionen hier relevant sind und ggf. angepasst werden können und müssen.

Daher ist Prävention ein zentraler Aspekt von Unternehmenskultur, ganz im Sinne der Ursprungsfragen von Beate Hofmann: ›Wie machen wir das hier?‹ ›Was ist der Geist des Hauses?‹ (Hofmann, 2008; Hofmann, 2020) Insofern müssen Schutzkonzepte konkrete Prozesse vor Ort aufnehmen und abbilden.

Nicht zuletzt ist Prävention aber nicht nur eine zwischenmenschliche und organisationsbezogene, sondern auch eine gesellschaftliche Aufgabe. Zielperspektive ist, dass sich nicht nur individuelle Haltungen und organisationale Vollzüge, sondern auch gesellschaftliche Verhältnisse und Strukturen ändern. Insofern sind nicht nur Verhaltensänderungen erforderlich, sondern auch Veränderungen im Verhältnis der Generationen und Geschlechter, sowie eine kritische Reflexion von Machtverteilungen und Einflussnahmen. Hierzu gehören eine Klarheit der Rollen, Bewusstsein für Grenzsetzungen und Transparenz in der Kommunikation.

In der konkreten Umsetzung kann sich dies folgendermaßen widerspiegeln:

- *Teamarbeit*: Unsicherheiten können in Teams klar benannt werden.
- *Gruppendynamik*: Die Rollenverteilung wird auch im Hinblick auf Machtverhältnisse und Abhängigkeiten klar reflektiert.
- *Kultur/Miteinander*: Es findet ein offener Austausch über Wahrnehmungen, Befindlichkeiten und evtl. vorhandene Irritationen statt; Offenheit und Kritikfähigkeit werden gezielt gefördert.
- *Supervision*: Professionelle Unterstützung ermöglicht einen distanzierten Blick auf das eigene Tun und die eigene Motivation.
- *Externe Netzwerke*: Austausch mit anderen Einrichtungen in Form von Fortbildungen, Workshops etc. beugt eigener Betriebsblindheit vor.
- *Externe Expertise*: Einbeziehung von Spezialist:innen schafft Entlastung bei konkreten Fragestellungen.
- *Vorbildfunktion*: Konkrete positive Vorbilder – auch im Bereich geschlechtlicher Vielfalt – demonstrieren Gleichwertigkeit und Gleichberechtigung.
- *Qualitätsmanagement*: Prävention wird als Qualitätsstandard fest verankert und konkret nachprüfbar.
- *Solidarität*: Gegenseitige Unterstützung wird bewusst gelebt und gefördert.
- *Kompetenzförderung*: Mitarbeitende werden zum Thema sexualisierte Gewalt bewusst geschult und sensibilisiert.

Wissenschaft

Als weiteren Aspekt neben der Organisations- bzw. Strukturebene und den konkreten Impulsen zum Thema Führungsverantwortung, soll noch ein kurzer Ausblick auf die zukünftige wissenschaftliche Relevanz der skizzierten Themen geworfen werden.

Bereits von den Forschenden der ForuM-Studie wurde angemahnt, dass weitere Studien notwendig seien, die vorhandene Dokumente wie Personalakten und Disziplinarakten möglichst flächendeckend auswerten, auch in anderen Zeiträumen und mit erweitertem Fokus auf andere gewaltförmige Konstellationen als bisher. Denn: »Prävention kann nur wirken, wenn spezifische Strukturen, die sexualisierte Gewalt begünstigen, sowohl qualitativ als auch quantitativ bestmöglich analysiert werden.« (Wazlawik, 2024, S. 18)

Dabei ist es wünschenswert im Sinne einer partizipativen Forschung Betroffene weiterhin und verstärkt miteinzubeziehen – und zwar möglichst nicht nur als Interviewpartner:innen, die von ihren Erfahrungen berichten, sondern auch als Expert:innen für die Entwicklungen von Handlungskonzepten, aber auch inhaltliche Impulsgeber:innen.

Hier liegt aus meiner Sicht auch entscheidendes Potential im theologischen Bereich: Vieles, was uns theologisch selbstverständlich erscheint, muss angesichts der neuen Erkenntnisse überprüft, zum Teil sicher auch neu gedacht werden. Die Themenfelder reichen hier – wie oben bereits angedeutet – von der Anthropologie bis hin zur Rechtfertigungslehre, vom Amtsverständnis bis hin zur Frage, wie Kirche und Diakonie in Zukunft gedacht und gestaltet werden können, welche Rolle sie in der Gesellschaft und öffentlichen Wahrnehmung spielen und in welcher Weise sie sich zu drängenden Fragestellungen positionieren. Ähnlich wie nach den Erfahrungen des Naziregimes und der beiden Weltkriege werden Theologie und Diakoniewissenschaft angesichts von Machtmissbrauch und Gewalterfahrungen in den eigenen Reihen nicht weitermachen können wie bisher, sondern sich neu aufstellen müssen, wenn sie weiterhin am interdisziplinären Diskurs teilnehmen wollen. Entsprechende Konsequenzen daraus müssen sich dann auch in der Aus-, Fort- und Weiterbildungspraxis im Bereich Theologie, Diakonie(wissenschaft) und Kirche niederschlagen.

7 Fazit: Weitblicke: zwischen Theorie und Praxis

Der Umgang mit Gewalt und Macht ist Aufgabe von wissenschaftlicher Reflexion und von praktischer Führung bzw. Leitung. Dies gilt es gerade für diakonische Unternehmen auch unter Berücksichtigung theologischer Perspektiven in den Blick zu nehmen. Es muss mit Blick auf (Diakonie-)Management als Teil der Unternehmenskultur angesehen werden. Wesentlicher Bestandteil ist Transparenz im Sinne von ›Raum schaffen für Kommunikation‹ auch über schwierige Themen. Hierfür bedarf es mit Blick auf Führungskräfte der Ausbildung und Reflexion einer spezifischen Haltung. Insgesamt muss sich dies auch in (diakonie-)wissenschaftlicher Reflexion widerspiegeln.

Nötig erscheinen dabei ein tiefgreifender Kulturwandel und eine höhere Sensibilität und Sprachfähigkeit auf allen Ebenen, die mit einer Thematisierung von Nähe, Distanz, Grenzen und Grenzverletzungen einhergehen.

Wie kann dies gelingen? Dazu am Ende einige konkrete Vorschläge:

- Die Ergebnisse der ForuM-Studie und weiterer Studien gilt es breiter wahrzunehmen und weiter zu diskutieren – auch und gerade in den Leitungsgremien diakonischer und kirchlicher Institutionen und unter Beteiligung der Betroffenen.
- Es braucht eine verstärkte öffentliche Wahrnehmung der Thematik, beispielsweise in Form von Diskussionsveranstaltungen, Workshops etc., an denen Wissenschaftler:innen, Praktiker:innen im Haupt- und Ehrenamt und Betroffene teilnehmen.
- Es braucht ›den Blick von außen‹, die Einbeziehung unabhängiger Expertise in Aufarbeitung, Intervention und Prävention.
- Es braucht transparente, faire und einheitliche Anerkennungsleistungen für Betroffene.
- Es braucht Vernetzung – unter Betroffenen, aber auch darüber hinaus – und einen breiten gesellschaftlichen Diskussionsprozess, denn nicht nur Diakonie und Kirche, sondern auch (Sport-)Vereine, Schulen etc. sind sensible Orte, an denen Macht und Gewalt Realitäten sind.
- Es braucht eine Reflexion des Verständnisses von Partizipation – auch und gerade vor dem Hintergrund der Debatte um Inklusion und Exklusion! Hierfür sind eine transparente interne und öffentliche Kommunikation Grundvoraussetzung, die Betroffene nicht pathologisiert und nicht über sie, sondern mit ihnen redet – in vielfältigen Angeboten und Formaten auf der Basis vereinheitlichter Standards.
- Es braucht eine kritische Reflexion dessen, wie Führungsverantwortung aus evangelischer Perspektive wahrgenommen werden sollte – theologisch fundiert, praxiserprobt und gesellschaftlich vernetzt.

Deshalb lässt sich zusammenfassend konstatierend:

»Fragen der Prävention und der Gestaltung von Einrichtungen sind immer auch Leitungsfragen. Daher ist es notwendig, diese Fragestellung systematisch in jedwede Form von Leitungsqualifizierung, Nachwuchsförderung oder Führungskräfteentwicklung aufzunehmen. Dazu gehören auch Fähigkeiten zum Umgang mit Widerständen und unklaren Situationen, zur Gestaltung von Fehlerkulturen und Methoden zum Umgang mit Konflikten.« (Wazlawik, 2024, S. 31)

Dabei ist immer auch zu berücksichtigen, dass sich sexualisierte Gewalt möglicherweise nicht komplett verhindern lässt. Gerade deshalb braucht es für die Übernahme von Führungsverantwortung auch eine Vorbereitung auf ein »Management des Unerwartbaren« (Eßler & Rusack, 2020, S. 17f.). Und es bedarf umso mehr einer *Kultur der Achtsamkeit* – in konkreten Organisationen, aber auch darüber hinaus in zwischenmenschlichen Begegnungen und im gesamtgesellschaftlichen Kontext, die auch schwache Signale wahrnimmt und identifiziert, mit Fehlern rechnet und mit ihnen konstruktiv umgeht sowie vorhandene implizite Regeln und Kulturen ständig reflektiert und kritisch hinterfragt.

Literatur

- Anselm, R. (2021). Vertrauen – Konsens – Gemeinschaft. Über die Ambivalenzen zentraler Leitvorstellungen theologischer Ethik. In M. Wirth & I. Noth & S. Schroer (Hg.), *Sexualisierte Gewalt in kirchlichen Kontexten/Sexual Violence in the Context of the Church. Neue interdisziplinäre Perspektiven/New Interdisciplinary Perspectives* (S. 327–333). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Anselm, R. (2022). Toxische Leitvorstellungen. In J. H. Claussen (Hg.), *Sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche. Wie Theologie und Spiritualität sich verändern müssen* (S. 57–74). Freiburg: Herder.
- Beintker, M. (2015). »Was leistet Aufarbeitung der Vergangenheit?«. In S. Fazakas & G. Plasger (Hg.), *Geschichte erinnern als Auftrag der Versöhnung. Theologische Reflexionen über Schuld und Vergebung*. Forschungen zur Reformierten Theologie 5 (S. 1–13) Neukirchen-Vluyn: V&R.
- Beteiligungsforum sexualisierte Gewalt (2024). URL: <https://www.ekd.de/beteiligungsforum-sexualisierte-gewalt-73955.htm> [Zugriff: 04.12.2024].
- Braun, B. (2020). Die Notwendigkeit, Prävention sexualisierter Gewalt zu lehren oder »Wer erzieht die Erzieher?« (Karl Marx). In M. Wazlawik & B. Christmann & M. Böhm & A. Dekker (Hg.), *Perspektiven auf sexualisierte Gewalt. Einsichten aus Forschung und Praxis, Sexuelle Gewalt und Pädagogik 5* (S. 131–152). Wiebaden: Springer.
- Claus, K. (2024). Homepage der Unabhängigen Beauftragten für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM). URL: <https://beauftragte-missbrauch.de> [Zugriff: 04.12.2024].
- Deutsche Bischofskonferenz (2010). Erklärung der Frühjahrs-Vollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz aus Anlass der Aufdeckung von Fällen sexuellen Missbrauchs an Minderjährigen im kirchlichen Bereich vom 25.02.2010. URL: https://www.dbk.de/fileadmin/redaktion/diverse_downloads/presse/2010-035a-Erklaerung_Missbrauch.pdf [Zugriff: 04.12.2024].

- Diakonie Deutschland (2018). Bundesrahmenhandbuch Schutzkonzepte vor sexualisierter Gewalt. URL: <https://www.diakonie-wissen.de/web/iqg/schutzkonzepte-vor-sexualisierter-gewalt-fur-die-kinder-und-jugendhilfe> [Zugriff: 04.12.2024].
- EKD (2018). 11-Punkte Handlungsplan gegen sexualisierte Gewalt. <https://www.ekd.de/11-punkte-plan-missbrauch-evangelische-kirche-44841.htm> [Zugriff: 04.12.2024].
- EKD (2023). *Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung*. Leipzig: EVA.
- EKD & Diakonie Deutschland & UBSKM (2023). »Gemeinsame Erklärung über eine unabhängige Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt in der evangelischen Kirche und Diakonie nach verbindlichen Kriterien und Standards«. 13.12.2023. URL: <https://beauftragte-missbrauch.de/presse/artikel/860> [Zugriff: 04.12.2024].
- Eßer, F. & Rusack T. (2020). Schutzkonzepte und Sexualkulturen in Institutionen. In M. Wazlawik & B. Christmann & M. Böhm & A. Dekker (Hg.), *Perspektiven auf sexualisierte Gewalt. Einsichten aus Forschung und Praxis, Sexuelle Gewalt und Pädagogik* 5 (S. 13–28). Wiesbaden: Springer.
- Forschungsverbund ForuM (Hg.) (2024). Abschlussbericht »Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland«. URL: https://www.forum-studie.de/wp-content/uploads/2024/02/Abschlussbericht_ForuM_21-02-2024.pdf [Zugriff: 04.12.2024].
- Foucault, M. (2017). *Konzept der Pastoralmacht: Sexualität und Wahrheit*. (13. Auflage). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The Servant as Leader*. Neuauflage. Indianapolis: The Robert K Greenleaf Center (Erstauflage 1970).
- Hartmann, M. (2013). *Servant Leadership in diakonischen Unternehmen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hofmann, B. (2008). *Diakonische Unternehmenskultur. Handbuch für Führungskräfte*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Hofmann, B. (2020). *Merkmale diakonischer Unternehmenskultur in einer pluralen Gesellschaft*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kaminsky, U. (2022): Tabuisierung und Gewalt. Sexualisierte Gewalt in der konfessionellen Heimerziehung der 1950er- und 1960er-Jahre. In M. Wirth & I. Noth & S. Schroer (Hg.), *Sexualisierte Gewalt in kirchlichen Kontexten/Sexual Violence in the Context of the Church. Neue interdisziplinäre Perspektiven/New Interdisciplinary Perspectives* (S. 285–303). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Klessmann, M. (2023). *Verschwiegene Macht: Figurationen von Macht und Ohnmacht in der Kirche*. Göttingen: V&R.

- Löwisch, G. (2024). Die falschen Guten. Kommentar. In *Die Zeit*. 24.01.2024. URL: <https://www.zeit.de/gesellschaft/zeitgeschehen/2024-01/missbrauch-eva-angelische-kirche-studie> [Zugriff: 04.12.2024].
- Lottritz, K. (2021). Eingesperrt und angebunden. In *Süddeutsche Zeitung*. 12.01.2021. URL: <https://www.sueddeutsche.de/panorama/bad-oeynhaus-n-wittekindshof-missbrauchsvorwurfe-behinderteneinrichtung-1.5172416> [Zugriff: 04.12.2024].
- Runder Tisch Heimerziehung. (2010). Abschlussbericht Heimerziehung in den 50er und 60er Jahren. URL: https://www.agj.de/fileadmin/files/publikationen/RTH_Abschlussbericht.pdf [Zugriff: 04.12.2024].
- Schuch, R. (2024). »Jetzt müssen wir Konsequenzen ziehen«. In: *Die ZEIT*. 02.02.2024. URL: <https://www.zeit.de/2024/06/evangelische-kirche-missbrauch-diakonie-ruediger-schuch-praevention> [Zugriff: 04.12.2024].
- Springhardt, H. (2022). Kein Zwang zur Vergebung. Befreiungstheologische Aspekte einer evangelischen Lehre von der Vergebung angesichts sexualisierter Gewalt. In J. H. Claussen (Hg.), *Sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche. Wie Theologie und Spiritualität sich verändern müssen* (S. 13–38). Freiburg: Herder.
- Stählin, T. (1959). *So wir im Lichte wandeln*. URL: https://de.wikisource.org/w/index.php?title=Seite:Therese_Stählin_-_So_wir_im_Lichte_wandeln.pdf&oldid= [Zugriff: 04.12.2024].
- Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs (2024). Kirchen und sexueller Missbrauch. URL: <https://www.aufarbeitungskommission.de/themen-erkenntnisse/kirchen/> [Zugriff: 04.12.2024].
- Warmbrunn, B. (2022). Sie merkten nicht, was in der Nacht geschah. In *Süddeutsche Zeitung*. 23.02.2022. URL: <https://www.sueddeutsche.de/panorama/bielefeld-krankenhaus-vergewaltigung-metoo-prozess-1.5534785?reduced=true> [Zugriff: 04.12.2024].
- Wazlawik, M. & Freck, S. (Hg.) (2017). *Sexualisierte Gewalt an erwachsenen Schutz- und Hilfebedürftigen, Sexuelle Gewalt und Pädagogik*. Wiesbaden: Springer.
- Wazlawik, M. & Christmann, B. & Böhm, M. & Dekker, A. (2024). Zusammenfassung der Ergebnisse, Schlussfolgerungen und Empfehlungen zu Prävention, Intervention und Aufarbeitung. URL: https://www.forum-studie.de/wp-content/uploads/2024/01/Zusammenfassung_Forum.pdf [Zugriff: 04.12.2024].
- Wirth, M. (2022). Die Banalisierung sexualisierter Gewalt im Gestus ihrer Entschuldigung (2022). In M. Wirth & I. Noth & S. Schroer (Hg.), *Sexualisierte Gewalt in kirchlichen Kontexten/Sexual Violence in the Context of the Church. Neue interdisziplinäre Perspektiven/New Interdisciplinary Perspectives* (S. 355–377). Berlin/Boston: De Gruyter.
- Zander, D. (2024). Facebook Post. URL: <https://www.facebook.com> [Zugriff: 05.12.2024].

Zippert, T. (2022). Diakonie und (sexualisierte) Gewalt. In J. H. Claussen (Hg.), *Sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche. Wie Theologie und Spiritualität sich verändern müssen* (S. 377–396). Freiburg: Herder.