

Wenn Macht zur Ohnmacht führt: Machtmissbrauch in Führungspositionen des sozialen Sektors -

Formen, Ursachen, Auswirkungen und
präventative Strategien

Manuela Trunk



CENTER FOR HEALTH AND SOCIAL POLICY (CHSP)

Hochschule Ravensburg-Weingarten

Herausgeber:

Prof. Dr. Axel Olaf Kern

Ravensburg-Weingarten University

Masterstudiengang "Management im Sozial- und Gesundheitswesen, MBA"

Leibnizstr. 10, Geb. A

88250 Weingarten

axel.kern@rwu.de

www.rwu.de/msg

Weingarten 2025

Vorwort

Macht ist ein Phänomen, das in allen sozialen Beziehungen und Strukturen eine Rolle spielt. Sie kann inspirieren, lenken und eine Grundlage für Fortschritt und Zusammenarbeit sein. Doch genauso kann Macht missbraucht werden – subtil oder offensichtlich – und genau dort beginnt das Problem.

In der Sozialen Arbeit, im kirchlichen Bereich, in Non-Profit-Organisationen oder in Unternehmen, deren Ziele auf menschliches Wohlergehen ausgerichtet sind, sollte selbstverständlich sein, dass Werte wie Empathie, Pflichterfüllung, Integrität und Gerechtigkeit unantastbar sind. Doch gerade hier, wo die Arbeit oft von Idealen getragen wird, besteht eine besondere Verletzlichkeit für Machtmissbrauch. Führungspersonen stehen vor der Herausforderung, einerseits Autorität auszuüben und andererseits sicherzustellen, dass diese nicht in autoritäres oder manipulatives Verhalten abgeleitet.

Die vorliegende Forschungsarbeit widmet sich einem Thema, das allzuoft hinter verschlossenen Türen bleibt. Es beleuchtet, wie Machtmissbrauch entstehen kann, welche Dynamiken ihn begünstigen und wie er die Strukturen und Beziehungen in sozialen Organisationen beeinflusst. Gleichzeitig regt diese Arbeit dazu an, Führungskräfte zu ermutigen, sich selbst zu reflektieren, einen authentischen und werteorientierten Führungsstil zu entwickeln und dabei Verantwortung zu übernehmen – nicht nur für die Ergebnisse, sondern auch für die Art und Weise, wie diese erreicht werden.

Ziel des Forschungsvorhabens von Frau Trunk war und ist es, Licht in diese Schattenbereiche zu bringen und praktische Ansätze aufzuzeigen, um einen Kulturwandel in den jeweiligen Organisationen herbeizuführen. Denn nur mit einem bewussten Umgang mit Macht und Verantwortung können wir Organisationen schaffen, die nicht nur effizient, sondern auch menschlich sind. Der Leser dieser Arbeit wird mir beipflichten: Manuela Trunk hat mit dieser Arbeit dieses Ziel voll und ganz erreicht!

Ich lade Sie ein, sich mit Offenheit und Neugier auf die folgenden Seiten einzulassen – in der Hoffnung, dass diese Lektüre nicht nur zum Nachdenken anregt, sondern auch inspiriert, neue Wege einzuschlagen.

Thomas Löffler

Weingarten, den 07. Januar 2025

Abstract

„Weidet die Herde Gottes, die euch anbefohlen ist, und achtet auf sie, nicht gezwungen, sondern freiwillig, wie es Gott gefällt, nicht um schändlichen Gewinns willen, sondern vom Herzensgrund, nicht als solche, die über die Gemeinden herrschen, sondern als Vorbilder der Herde.“
(1. Petrus 5, 2)

Die Bibelstelle macht deutlich, dass im Neuen Testament klar kommuniziert ist, wie nach christlichem Verständnis Menschen zu führen sind. Doch spiegelt sich dieses Ideal auch in der Realität wider? Falls ja, dürfte es Machtmissbrauch in Führungspositionen des kirchlichen Kontextes nicht geben, denn dieser widerspräche dem Apell im 'Ersten Petrusbrief'. Doch es gibt Missbrauch von Macht, auch bei christlichen Arbeitgebern, wie die Analyse dieser Arbeit aufzeigt.

Die vorliegende Masterarbeit untersucht diese Problematik in Bezug auf Führungspositionen. Hierbei wird sich im Verlauf auf diakonische Arbeitgeber konzentriert, was unter anderem mit strukturellen Gegebenheiten begründet ist. Weitere Ausführungen zu dieser Spezifizierung folgen an entsprechender Stelle. Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit ist es, die Formen, Ursachen und Auswirkungen von missbräuchlichem Verhalten in leitenden Positionen herauszuarbeiten und darauf aufbauend speziell angepasste Strategien zur Prävention zu entwickeln. Die zentrale Forschungsfrage lautet hierbei: 'Wie lässt sich Machtmissbrauch in Führungspositionen des sozialen Sektors, insbesondere in der Diakonie, frühzeitig erkennen oder verhindern und stattdessen ethisch verantwortungsvolles Führungsverhalten fördern?'

Zur Beantwortung dieser Frage wird eine umfassende Literaturrecherche vorgenommen, im Rahmen derer unter anderem vorhandene Studien zur Thematik analysiert werden. Zudem werden im Verlauf der Ausführungen Forschungslücken identifiziert, die aufzeigen, dass in vielen Bereichen des Themenfeldes vorliegender Arbeit noch signifikanter Untersuchungsbedarf besteht. Es gilt daher zukünftig, neben der Umsetzung erarbeiteter Präventionsstrategien, entsprechende Erkenntnislücken in der Forschung zu schließen, sodass insbesondere diakonische Arbeitgeber dem eingangs aufgeführten biblischen Führungsverständnis nachhaltig gerecht werden können.

Zusammenfassend leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zum besseren Verständnis der Thematik des Machtmissbrauchs in leitenden Positionen, insbesondere bezogen auf diakonische Arbeitgeber. Sie trägt außerdem zur Etablierung passgenauer Präventionsstrategien in diakonischen Einrichtungen bei und damit zur Förderung einer ethischen Führungspraxis im kirchlichen Kontext.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VI
1. Einleitung und Fragestellung	1
2. Erläuterung zu relevanten Begrifflichkeiten	9
2.1 Macht, Machtmissbrauch und Ohnmacht	9
2.2 Ethik und Moral im institutionellen Kontext	16
2.3 Ethisch verantwortungsvolle Führung vs. destruktive Führung	18
3. Der soziale Sektor in Deutschland	23
3.1 Erläuterungen zum sozialen Sektor	23
3.2 Eingrenzung des sozialen Sektors auf evangelische Arbeitgeber	27
4. Strukturen der evangelischen Kirche und des Wohlfahrtsverbands Diakonie	30
4.1 Organisatorische und regionale Strukturen der EKD	30
4.2 Unterschiede der Glaubensausrichtungen	34
4.3 Wohlfahrtsverbandliche Strukturen am Beispiel der Diakonie Württemberg	35
5. Mögliche Formen von Machtmissbrauch in Führungspositionen	45
5.1 Autoritäres Verhalten und Mikromanagement	46
5.2 Unterdrückung von Kritik und mangelnde Verantwortlichkeit	58
5.3 Ressourcenmissbrauch und Manipulation	65
5.4 Diskriminierung und Belästigung	73
6. Individuelle Motive im Kontext der 'Dunklen Triade'	81
7. Machtmissbrauch in Führungspositionen der Diakonie	93
7.1 Begünstigende Faktoren für diakonische Einrichtungen	93
7.2 Mögliche Auswirkungen von Machtmissbrauch	101
7.2.1 Mögliche Auswirkungen auf die Organisation	101
7.2.2 Mögliche Auswirkungen auf Mitarbeitende und Dritte	109
7.3 Präventive Strategien für den Wohlfahrtsverband 'die Diakonie'	119
8. Fazit und Ausblick	130
9. Literaturverzeichnis	138

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: 7 Instrumente der Macht.....	12
Abbildung 2: Typen destruktiver Führung	21
Abbildung 3: Einordnung des Dritten Sektors	25
Abbildung 4: Bild zur Verteilung von Leitungsverantwortung in der EKD in Zahlen	31
Abbildung 5: Überblick über die 20 selbstständigen Landeskirchen in Deutschland	32
Abbildung 6: Überblick über die Entscheidungsebenen der EKD	33
Abbildung 7: Überblick über die Diakonischen Werke in Deutschland.....	36
Abbildung 8: Überblick über die Einrichtungen des Wohlfahrtsverbandes der EKD.....	37
Abbildung 9: Aufbau der Diakonie Württemberg (als Beispiel zur Veranschaulichung).....	40
Abbildung 10: Verhaltensweisen, die das KUKD-Phänomen charakterisieren	50
Abbildung 11: Auswirkungen von Mikromanagement auf Mitarbeitende	56
Abbildung 12: Konzeptionelles Modell zur ressourcenorientierten Darstellung des KUKD-Phänomens.....	66
Abbildung 13: Fragen zur Identifizierung von Gaslighting am Arbeitsplatz.....	71
Abbildung 14: Mögliche Mobbinghandlungen	75
Abbildung 15: Prozentsatz von 'Bossing'	76
Abbildung 16: Darstellung der 'Dunklen Triade'	83
Abbildung 17: Überblick über Merkmale des Narzissmus.....	88
Abbildung 18: Übersicht über Merkmale des Machiavellismus	89
Abbildung 19: Übersicht psychopathischer Merkmale (PPI: Psychopathic Personality Inventory)	90
Abbildung 20: Anlässe zum Kirchenaustritt	104
Abbildung 21: Aussagen zur Wahrnehmung der evangelischen Kirche.....	106
Abbildung 22: Zusammenhang zwischen „schlechtem Betriebsklima“ und möglicher Erkrankung	110
Abbildung 23: Mögliche Folgen von Bossing.....	113
Abbildung 24: Mögliche Auswirkungen von Mobbing und Bossing	114
Abbildung 25: Risikofaktoren für Machtmissbrauch von Führungspersonen in diakonischen Einrichtungen.....	120
Abbildung 26: Übersicht über die Präventionsstrategien gegen Machtmissbrauch in diakonischen Leitungsebenen	126
Abbildung 27: Tabellarische Übersicht identifizierter Forschungslücken zu Machtmissbrauch in Führungspositionen im Allgemeinen	131
Abbildung 28: Tabellarische Übersicht identifizierter Forschungslücken zu Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen.....	134

1. Einleitung und Fragestellung

Führung und Führen im sozialen Sektor scheint auf den ersten Blick eine sehr bedeutsame Sache zu sein. Die leitende Person setzt sich in der jeweiligen Position schließlich auf hierarchisch hoher Ebene für die Belange der Klienten, Patienten und sonstigen hilfebedürftigen Personen im Sozialsystem ein. Hinzu kommt, dass die Führungskraft befugt, bereit und beauftragt ist, Verantwortung zu übernehmen, nicht zuletzt auch für die ihr anvertrauten Mitarbeitenden, denn sonst wäre die jeweilige Leitungsperson schließlich nicht auf dieser Ebene tätig. Soweit das idealtypische Konzept. Doch was geschieht, wenn die Führungskraft einen ganz anderen Antrieb in der Leitungsposition hat? Was, wenn es der Leitungsperson nicht um das Unternehmensziel, die hilfebedürftigen Personen in den unterschiedlichen Hilfekontexten des sozialen Sektors und auch nicht um die zu führenden Mitarbeitenden geht? Was, wenn die vorhandene Macht, die eine Leitungsposition zwangsläufig mit sich bringt, primär dazu dienen soll, persönliche Bedürfnisse in welcher Form auch immer zu befriedigen? Dann kann es gefährlich werden. Zunächst vor allem für die hierarchieuntergeordneten Mitarbeitenden einer solchen sozialen Einrichtung, die von einer entsprechenden Person geleitet werden. Denn diese befinden sich in einer Abhängigkeitssituation.

Welche Wirkungen konkret durch Vorgesetzte ausgelöst werden können, die ihre Macht für eigene Zwecke missbrauchen, kommt vermutlich stark auf die jeweilige Konstellation an. Sicher ist nach gängiger Literatur jedoch, dass das Arbeitsklima zwangsläufig leiden wird. Die Begründung hierfür liegt insbesondere darin, dass sich ein solches niemals zufällig positiv oder negativ entwickelt, sondern vielmehr unter anderem untrennbar mit der Führung einer Organisationseinheit verknüpft und somit von vorgesetzter Person „gemacht“ ist.¹ Ein negatives Klima wirkt sich wiederum auf die einzelnen Mitarbeitenden bzw. deren Wohlbefinden aus, was die optimale Leistungserbringung sehr wahrscheinlich negativ beeinflussen dürfte.² Es lässt sich daraus schließen, dass eine solch eingeschränkte Leistungsfähigkeit sich dann in der Folge auch negativ auf das gesamte Unternehmen, insbesondere auch mit Blick auf ökonomische Folgen auswirken kann. Als Beispiel seien zunächst einmal 'nur' die Kosten für Krankheitsausfälle oder für Mitarbeitendenfluktuation aufgrund eines solch ungesunden Arbeitsklimas erwähnt. An dieser Stelle wird nachdrücklich betont, dass bisher ausschließlich ein ungutes Unternehmensklima thematisiert ist, als wahrscheinliche Folge einer Führungskraft, die nicht ihre eigentlichen Aufgaben, sondern

¹ Vgl. Knobel U. H. (2023): Führen mit Kompetenz. Vom Führungsversagen zum Führungserfolg. Berlin, Springer-Verlag, S. 23.

² Vgl. a.a.O., S. 22.

vielmehr ganz individuelle Ziele verfolgt. Daher soll die Thematik nun noch etwas zugespitzter formuliert werden, um nicht zuletzt die Dringlichkeit zu verdeutlichen, sich damit zu befassen. So konstatiert Marco Furtner in seinem Werk 'Dark Leadership': *„Möglicherweise ist eine große Zahl von Führungspositionen mit dunklen Führungstendenzen besetzt.“*³

Ohne die Hintergründe für diese Aussage zu kennen, lässt sich bereits vermuten, dass 'dunkle Führungstendenzen' nichts Gutes bedeuten und mit hoher Wahrscheinlichkeit 'dunkle', also negative Auswirkungen für Unternehmen, Mitarbeitende und in letzter Konsequenz auch für die jeweiligen Klienten des Sozialwesens mit sich bringen, die weit über ein bereits erwähntes, schlechtes Betriebsklima hinausgehen können. Was konkret meint Furtner jedoch mit einer „dunklen Führungstendenz“?

In seinem Buch aus dem Jahr 2017 bringt er diese Begrifflichkeit mit den extremen charakterlichen Eigenschaften von dunklen und selbstsüchtigen Menschen in Verbindung, welche sich nicht mehr an Regeln, Gesetze und Normen in der Gesellschaft gebunden fühlen. Vielmehr stellen sich diese Personen über grundsätzliche Verbindlichkeiten von Ethik. Der Antrieb hierfür sei das Streben nach Freiheit im Sinne einer ethischen Ungebundenheit, wobei das zentrale Mittel die ausgeübte Macht darstellt. Der Autor beschreibt in seinem Buch weiter die Grundlage von 'Dark Leadership', also von 'dunkler Führung'. Sie wird von einer 'Dunklen Triade' der Persönlichkeit gebildet, welche Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie umfasst. Hierbei wird jedoch vom Autor erwähnt, dass im Zusammenhang mit der 'Dunklen Triade' die Begrifflichkeiten des Narzissmus und der Psychopathie nicht im medizinisch-pathologischen Sinne verstanden werden, sondern diese sich abgrenzend von abnormen Störungen im Bereich des „Normalen“ oder des Alltäglichen bewegen.⁴

Dies legt die Frage nahe, wie 'normal' ein Verhalten sein kann, welches in letzter Konsequenz anderen Menschen Schaden zufügt. Differenzierte Ausführungen hierzu folgen im Verlauf der vorliegenden Arbeit. Es lässt sich jedoch an dieser Stelle bereits vermuten, dass die 'Dunkle Triade' im Rahmen der Arbeitswelt eine große Rolle spielt und die Fachwelt sich daher Gedanken über die Auswirkungen von entsprechenden Persönlichkeitsmerkmalen auf Unternehmen und Organisationen macht. So äußert sich z. B. Sandra Kruse in ihrem Buch 'Die Dunkle Triade im Dienstleistungskontext' wie folgt:

³ Furtner M. (2017): Dark Leadership. Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führung. Essentials. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 2.

⁴ Vgl. Furtner M. 2017, S. 2-5.

„Angestellte mit dunklem Charakter können (...) negative Auswirkungen auf das Unternehmen haben. (...)Folglich scheint eine Erforschung der Dunklen Triade im Kontext der Emotionsarbeit eine bisher nicht erkannte Lücke zu schließen.“⁵

Kruse richtet den Blick in diesem Zitat zwar auf Angestellte und nicht speziell auf die Führungsebene, dennoch machen ihre Ausführungen deutlich, wie relevant die Sicht in der Arbeitswelt auf die 'dunkle Seite' von Menschen geworden ist. Wenn also bereits auf Mitarbeitenden-Ebenen von negativen Auswirkungen gesprochen wird, wie relevant müssen diese Folgen dann erst auf der Führungsebene sein, auf der weit mehr Macht gegeben ist, die für eigene Zwecke missbraucht werden kann.

Umso brisanter erscheinen deshalb auch die Ergebnisse einer empirischen Studie über „Narzissmus in deutschen Führungsetagen“ von Heidbrink M., Berg V. und Feltes F. Die Erkenntnisse wurden im Magazin „Harvard Business Manager 5/2021“ veröffentlicht. Unter anderem geht hieraus hervor, dass viele Unternehmen solch „dunkle Verhaltensweisen“ wie beispielsweise narzisstisches Verhalten sogar dulden und belohnen. Dies führt laut Heidbrink et al. dazu, dass Narzissmus auf Führungsebenen verbreiteter ist als in der Gesamtbevölkerung, was gravierende Folgen für die jeweiligen Organisationen und Mitarbeitenden mit sich bringt, da dadurch ein toxisches Arbeitsklima geschaffen wird und nicht unerheblich finanzielle Verluste produziert.⁶ Weiter äußern sich Heidbrink et al. zur Frage was narzisstisches Verhalten in Führungspositionen beinhaltet wie folgt:

„Narzissten handeln rücksichtslos, verfolgen ihre eigenen Ziele, sind manipulativ und gefährden das Unternehmen (...). Unternehmen (...)müssen handeln und ihre Instrumente zur Auswahl, Einstellung und Entwicklung von Führungskräften überarbeiten.“⁷

Dieses Zitat weist auf eine Dringlichkeit für Unternehmen hin, sich mit der Thematik zu beschäftigen und notwendige Interventionen anzugehen. Insbesondere auch unter Einbezug einer weiteren aktuellen Untersuchung der Forschenden Junge, Graf-Vlachy, Hagen und Schlichte (2024), die sich ebenfalls mit Narzissmus in leitenden Positionen beschäftigt. Aus den Ergebnissen geht unter anderem hervor, dass narzisstische Führungskräfte gleichgesinnte Menschen auf höherer Ebene ins Unternehmen holen. Wohingegen dies bei untergeordneten Mitarbeitenden jedoch eher nicht der Fall ist, da narzisstische Mitarbeitende der leitenden Person tendenziell weniger/keine ausreichende Bewunderung

⁵ Kruse S. (2016): Die Dunkle Triade im Dienstleistungskontext. Einfluss auf die Emotionsarbeit und Konsequenzen für den Angestellten. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 2-3

⁶ Vgl. Heidbrink M./Berg V./Feltes F. (2021). Narzissmus in deutschen Führungsetagen. Die Jungbullen kommen. Harvard Business Manager 5.

⁷ Ebd.

entgegenbringen würden.⁸ Dies stellt eine mögliche Erklärung für die bereits erwähnten Studienergebnisse von Heidbrink et al. dar, die unter anderem beinhalten, dass Narzissmus in Führungspositionen vergleichsweise weit verbreitet ist.⁹

In diesem Zusammenhang sei betont, dass hier bisher 'nur' ein Aspekt der 'Dunklen Triade', nämlich der Narzissmus, angeführt wurde. Die in der Fachliteratur im Zusammenhang mit der 'Dunklen Triade' stehenden weiteren Persönlichkeitszüge des Machiavellismus und der subklinischen Psychopathie gehen ebenfalls jeweils mit unterschiedlichen Verhaltenscharakteristika einher.¹⁰ Dies legt die Vermutung nahe, dass je nach Ausprägung der unterschiedlichen Persönlichkeitszüge auch die Auswirkungen im Arbeitskontext gravierender sein bzw. diese sich verändern können. Diese Annahme wird im Verlauf dieser Arbeit noch näher betrachtet werden, insbesondere im Kapitel 6, das den Blick jeweils auf die einzelnen Persönlichkeitszüge und damit einhergehenden Verhaltenscharakteristika legt. An dieser Stelle soll jedoch schon festgehalten werden, dass die drei genannten Charaktereigenschaften häufig gemeinsam auftreten, weshalb sie auch als 'Dunkle Triade' gebündelt werden.¹¹ Die Autoren Heidrun Schüler-Lubienetzki und Ulf Lubienetzki sprechen in diesem Zusammenhang auch von sogenannten „Toxikern“, welche in der Mehrzahl einer der drei genannten Persönlichkeitstypen angehören.¹² Wobei unter der Begrifflichkeit „Toxiker“ Menschen verstanden werden, die ohne Skrupel anderen Menschen schaden, um ihre eigenen Ziele zu erreichen.¹³ Dies macht deutlich, dass es sich beim Ausagieren der dargestellten Verhaltensweisen im Rahmen einer Leitungsposition um Missbrauch der gegebenen Macht handelt, was je nach Verhaltensweise der vorgesetzten Person auch in (psychische) Gewalt münden kann. Gestützt werden diese Ausführungen unter anderem auch durch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ), welches sich zu Formen von Gewalt wie folgt äußert:

⁸ Vgl. Junge S./Graf-Vlachy L./Hagen M./Schlichte F. (2024): Narcissism at the CEO-TMT Interface: Measuring Executive Narcissism and Testing Its Effects on TMT Composition. o.O., Journal of Management, S. 29.

⁹ Vgl. Heidbrink et al. 2021.

¹⁰ Vgl. Externbrink K./Keil M. (2018): Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen. Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 8.

¹¹ Vgl. Bergk A./Frandsen R./Morasch C. (Hrsg.) (2023): Corporate Psychopathy. Studienergebnisse, Herausforderungen und die Rolle der Internen Kommunikation im Umgang mit der Dunklen Triade in Unternehmen. Berlin, Springer-Verlag, S. 3.

¹² Vgl. Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. (2017): Schwierige Menschen am Arbeitsplatz. Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten. 2., erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, S. 41.

¹³ Vgl. a.a.O., S. 3.

„Gewalt hat viele Gesichter und sie begegnet uns überall: Zuhause, auf der Arbeit, im öffentlichen Raum, im Netz. Sie beginnt nicht erst mit Schlägen. Auch Bedrohungen, Beschimpfungen und Kontrolle sind Formen von Gewalt.“¹⁴

Nun kann berechtigterweise der Einwand erfolgen, dass nicht alle Führungskräfte, die ihre Macht zur Befriedigung eigener Interessen missbrauchen, ihre Mitarbeitenden bedrohen oder beschimpfen. Außerdem gilt, dass Kontrolle und die Rückmeldung über nicht optimale Leistungen in der Arbeitswelt notwendig und 'normal' sind. Deshalb muss zunächst beschrieben oder sogar definiert werden, was unter Bedrohungen und Beschimpfungen im Kontext des Arbeitsalltags verstanden werden kann. Außerdem was legitime Kontrolle im Arbeitsleben darstellt und wo die Grenzen von Leistungskontrolle und Kritik sind. Zu mehr Klarheit was psychische Gewalt am Arbeitsplatz darstellt, verhelfen zunächst die Ergebnisse der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1) aus dem Jahr 2013. Sie beschäftigt sich sowohl mit den physischen als auch psychischen Erfahrungen von Gewalt bei erwachsenen Personen. Diese bezogen sich auf sehr unterschiedliche Kontexte, nämlich differenziert zwischen Gewalterfahrungen in Partnerschaft, Familie, im öffentlichen Raum oder am Arbeitsplatz.¹⁵ Bei der Befragung zu psychischer Gewalt wurden zusätzlich zu den bereits genannten Kennzeichen Beschimpfungen und Bedrohungen außerdem die Merkmale von Abwertungen, Beleidigungen, Schikanen und das 'unter Druck setzen' benannt.¹⁶ Diese Inhalte verdeutlichen, dass die Formen für das Ausagieren psychischer Gewalt in sehr unterschiedlicher Art auftreten. Weiter belegen die Ergebnisse der Studie, dass psychische Gewalt am Arbeitsplatz existent und keinesfalls ein Ausnahmephänomen ist. Es gab ca. jede elfte Person an (8,6% weiblich / 9% männlich), bereits Opfer von **psychischer Gewalt** durch Kollegen oder Vorgesetzte im beruflichen Kontext geworden zu sein. Wohingegen nur 1% (ausschließlich männlich) angab, **körperliche Gewalt** durch Kollegen oder Vorgesetzte erlebt zu haben. Die genannten Tätergruppen wurden hierbei nicht weiter nach Position in der jeweiligen Arbeitsstelle differenziert.¹⁷ Diese Ergebnisse sind für die Thematik der vorliegenden Arbeit insbesondere deshalb von besonderer Relevanz, da sich die Ausführungen primär auf solche Formen von Machtmissbrauch konzentrieren werden, die auf psychischer Ebene ausagiert werden und damit **psychische Gewalt** beinhalten (können).

¹⁴ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ)(2024): Formen der Gewalt erkennen. Berlin, Internetredaktion des BMFSJ.

¹⁵ Vgl. Schlack R./Rüdel J./Karger A./Hölling H. (2013): Körperliche und psychische Gewalterfahrungen in der deutschen Erwachsenenbevölkerung. Ergebnisse der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1). Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, online publiziert. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, S. 757.

¹⁶ Vgl. a.a.O., S. 756.

¹⁷ Vgl. Schlack R. et al. 2013, S. 759.

Das gewaltvolle Verhalten am Arbeitsplatz auf psychischer Ebene hat in der Fachliteratur einen spezifischen Namen. Zumindest, wenn es „systematisch“, also planmäßig und konsequent erfolgt. Dann wird solches Agieren als ‘Mobbing’ bezeichnet.¹⁸ Gleichbedeutend ist von der Sinnhaftigkeit her und dem Inhalt der Begriff ‘Bossing’, der verwendet wird, wenn entsprechendes Verhalten von speziell leitenden Personen gegenüber ihren Mitarbeitenden ausgeht.¹⁹ Laut dem Mobbing-Report, eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland, gibt es jedoch in der wissenschaftlichen Literatur bislang noch keine einheitliche Definition für Mobbing. Unter Einbezug sich ähnelnder Inhalte von Beschreibungen aus der Fachliteratur wurde daher für die Studie eine entsprechend passende Definition festgelegt.²⁰ Diese lautet: *„Unter Mobbing ist zu verstehen, dass jemand am Arbeitsplatz häufig über einen längeren Zeitraum schikaniert, drangsaliert oder benachteiligt und ausgegrenzt wird.“*²¹ Eine weitere Differenzierung in Bezug auf die ausübende Person (Kollegen oder Vorgesetzte) wurde in dieser vorläufigen definitorischen Beschreibung nicht vorgenommen, jedoch bei den Ergebnissen der Studie, worauf an späterer Stelle (vgl. Unterkapitel 5.4) näher eingegangen werden wird.

Es lässt sich aus den vorausgegangenen Erläuterungen schließen, dass es Vorgesetzte im Arbeitskontext gibt, die ein für Mitarbeitende schädliches Verhalten zeigen und damit auch missbräuchlich mit ihrer gegebenen Machtposition umgehen. Zusammenhängend mit den vorangegangenen Ausführungen stellt sich jedoch die Frage, wie alle anderen vergleichbaren Handlungen, die nicht als systematisches Vorgehen einer Führungskraft zugeordnet werden können, einzuordnen sind und ob psychische Gewalt am Arbeitsplatz erst dann vorliegt, wenn diese ‘lange genug’ oder mit einer gewissen Intensität ausgeübt wird. Allein die Tatsache, dass sich diese Frage für den beruflichen Bereich stellt, wirft weitere Fragen auf. Denn im privaten Kontext ist es bereits gesellschaftlicher Konsens, dass es in zwischenmenschlichen Beziehungen nicht erst systematischer Demütigungen, Manipulationen, gewaltvoller Kommunikation o.ä. bedarf, um solches Verhalten als übergriffig und damit auf psychischer Ebene gewaltvoll einzuordnen. Vielmehr würde ein solch destruktives Agieren darauf hinweisen, dass die ausübende Person möglicherweise (psychologische) Unterstützung benötigt. Denn ein solcher Umgang mit Mitmenschen gilt, in Verbindung mit gesellschaftlich anerkannten Normen, als abweichendes Verhalten.

¹⁸ Vgl. Fehlau E. G. (2012): 30 Minuten Mobbing. 2., überarbeitete Auflage. Offenbach, GABAL Verlag GmbH, S. 6.

¹⁹ Vgl. a.a.O., S. 10.

²⁰ Vgl. Der Mobbing-Report - Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 951. Bremerhaven, Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH, S. 18-19.

²¹ A.a.O., S. 19.

Mit Blick auf den Arbeitskontext hingegen wird die Thematik des missbräuchlichen Verhaltens von Führungskräften gegenüber abhängigen Mitarbeitenden bislang noch kaum mit der Thematik Gewalt in Verbindung gebracht bzw. diskutiert. In der Öffentlichkeit fehlt es an einer hinreichenden Debatte zu dieser Problematik. Eine Situation, die kritisch zu betrachten ist, denn die aus psychischer Gewalt im Arbeitskontext resultierenden Folgen können genauso gravierend sein, wie die Folgen bei psychischer Gewalt im privaten Kontext. Welche Auswirkungen konkret für Mitarbeitende durch ein toxisches Führungsverhalten entstehen können, ist jedoch zunächst abhängig vom Einzelfall und wird im Verlaufe der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet werden, genau wie die Formen und Ursachen für missbräuchliche Führung.

Einen Anhaltspunkt für den möglichen wirtschaftlichen Schaden, der aus schädlichem Führungsverhalten entstehen kann, gibt die Internationale Arbeitsorganisation (IAO). Sie schätzt, dass bei einem deutschen Arbeitgeber mit 1.000 Mitarbeitenden sich der finanzielle Schaden für das Ausüben von psychischer Gewalt auf 150.000 € jährlich beläuft.²² Zahlen, die rein wirtschaftlich betrachtet, schon einen dringlichen Handlungsbedarf ergeben. Insbesondere wenn dieser finanzielle Schaden in Zusammenhang mit den vorangegangenen Ausführungen und der Problemstellung betrachtet wird, dass es im Bereich des Arbeitskontextes möglicherweise viele Führungskräfte gibt, die „dunkle Führungstendenzen“ aufweisen.²³

Die vorliegende Arbeit wird sich daher in diesem Zusammenhang auch mit Formen des Machtmissbrauchs in Leitungspositionen beschäftigen. Außerdem mit den strukturellen/organisatorischen Ursachen, die es überhaupt zulassen, dass Macht in Führungspositionen missbraucht werden kann. Da strukturelle Veränderungen immer auch mit immateriellen Anstrengungen und meist finanziellen Abwägungen verbunden sind, werden die diesbezüglichen möglichen Folgen von Machtmissbrauch weitergehend erörtert und aufgeführt. Dies nicht zuletzt mit der Motivation verbunden deutlich zu machen, dass die negativen Auswirkungen von Machtmissbrauch in Leitungspositionen sehr wahrscheinlich wesentlich 'teurer' für Unternehmen sind, als präventive Strategien anzugehen, um möglichst die Zahl an toxischen Führungskräften bzw. damit einhergehendes schädliches Führungsverhalten zu verringern.

²² Vgl. Internationale Arbeitsorganisation (IAO) (1998): When working becomes hazardous, S. 3. Zitiert nach Lohro F./Hilp U. (2001): Mobbing am Arbeitsplatz. Arbeitsdokument. Europäisches Parlament (Hrsg.). Generaldirektion Wissenschaft. Reihe Soziale Angelegenheiten SOCI 108 DE. Luxemburg, Europäisches Parlament, S. 14.

²³ Vgl. Furtner M. 2017, S. 2.

Übergeordnetes Ziel der vorliegenden Arbeit ist es damit, Formen, Ursachen und Auswirkungen von Machtmissbrauch in Führungspositionen des sozialen Sektors herauszuarbeiten, um darauf aufbauend präventive Strategien zu skizzieren und ggf. noch bestehende Forschungslücken zur Thematik zu identifizieren. Zu Beginn werden hierzu zunächst allgemeingültige Definitionen beschrieben und erörtert. Danach wird im Weiteren der Fokus auf Machtmissbrauch im sozialen Sektor gelegt, da es wesentliche Unterschiede zu den sonstigen Sektoren zu beachten gibt. Diese werden insbesondere im Kapitel 3 erläutert. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird dann der soziale Sektor weiter eingegrenzt werden und der Blick wird auf den Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche gerichtet: die 'Diakonie'. Diese Spezifizierung ist erforderlich, da sich die unterschiedlichen Wohlfahrtsverbände des sozialen Sektors teilweise essenziell in ihren Strukturen unterscheiden. Um den Zielen der Arbeit gerecht werden zu können, bedarf es daher einer Fokussierung, die eine intensive Sichtweise auf einzelne wichtige, spezielle Aspekte möglich macht. Weshalb es für sinnvoll erachtet wird, sich auf die Diakonie zu konzentrieren, wird in den Kapiteln 3 und 4 näher erläutert und durch entsprechende Ausführungen verdeutlicht. Die daraus hervorgehende handlungsleitende Forschungsfrage lautet somit: 'Wie lässt sich Machtmissbrauch in Führungspositionen des sozialen Sektors, insbesondere in der Diakonie, verhindern oder frühzeitig erkennen und wie kann stattdessen ethisch verantwortungsvolles Führungsverhalten gefördert werden?'

Hinweise zur Sprache und Formatierung:

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Arbeit auf geschlechtergerechte Sprache verzichtet. Stattdessen werden, wo möglich, neutrale Begriffe verwendet, um alle Geschlechter gleichermaßen anzusprechen. Es wird darauf hingewiesen, dass grundsätzlich alle geschlechtlichen Identitäten gemeint sind.

Zudem wird in den nachfolgenden Ausführungen durchgehend der Begriff 'Arbeitgeber' verwendet, unabhängig davon, dass die Diakonie sich selbst als 'Arbeitgeberin' bezeichnet. Diese Entscheidung dient dazu, die Neutralität sowie die Einheitlichkeit zu wahren und entspricht nicht einer Wertung oder Missachtung der Selbstbezeichnung der Diakonie.

Darüber hinaus werden in dieser Arbeit Apostrophe (') zur Hervorhebung von Fachbegriffen oder speziellen Bezeichnungen verwendet. Anführungszeichen („“) hingegen dienen der Markierung von Titeln und direkten Zitaten. Diese Unterscheidung dient einer klaren und nachvollziehbaren Differenzierung.

2. Erläuterung zu relevanten Begrifflichkeiten

Bei den Begrifflichkeiten Macht, Ohnmacht, Machtmissbrauch, Ethik und Moral handelt es sich um solche, die im deutschen Sprachgebrauch geläufig sind und in unterschiedlichen Kontexten Verwendung finden. Doch je nach Bezugnahme kann die Bedeutung variieren. Selbst wenn es sich hierbei nur um Nuancen handeln sollte, kann hieraus ein unterschiedliches Verständnis entstehen. Beispielsweise kann Ohnmacht in körperlichem und psychischem Sinne verstanden werden. Ethik und Moral individuell betrachtet oder allgemeingültig erklärt werden usw. Um diesbezüglich eine Ebene der einheitlichen Verständigung für die Ausführungen dieser Arbeit zu schaffen und damit jeglichen Missverständnissen entgegenzuwirken, werden daher in den folgenden Unterkapiteln die relevantesten Begriffe für die weiteren Ausführungen möglichst klar dargestellt, definiert und jeweils in die spezielle Thematik eingebettet. Daraus abgeleitet wird dann auch die Frage aufgegriffen, was unter ethisch verantwortungsvollem Führungsverhalten konkret zu verstehen ist und wie das Verhalten einer leitenden Person definiert wird, welches dem konträr gegenübersteht.

2.1 Macht, Machtmissbrauch und Ohnmacht

Zunächst zum Begriff der **Macht**. Dieses Wort ist auch im alltäglichen Sprachgebrauch geläufig, doch was ist genau darunter zu verstehen? Eine weit verbreitete und oft verwendete Definition stammt von Max Weber und lautet: *„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“*²⁴

Diese Definition wird im Politiklexikon der Bundeszentrale für politische Bildung aufgegriffen und auf dieser Grundlage werden weitergehende Ausführungen getätigt. Unter anderem beinhalten diese, dass die Begrifflichkeit Macht *„(...) für Abhängigkeits- oder Überlegenheitsverhältnisse verwendet wird (...)“*²⁵ Es kann außerdem differenziert werden, zwischen Machtstrukturen, der persönlichen und der sozialen Macht.²⁶

Bei genauerer Betrachtung beinhalten diese Unterschiede gleichzeitig dennoch alle die von Weber genannte soziale Beziehung. Denn Machtstrukturen, also Hierarchiegefüge, können nur gegeben sein, wenn auch Menschen darin agieren. Die persönliche Macht, also die

²⁴ Weber M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Berlin, textlog.de, Kietzmann P. (Hrsg.).

²⁵ Schubert K./Klein M. (2020a): Das Politiklexikon. 7., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz 2020. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

²⁶ Vgl. ebd.

Möglichkeit der Einflussnahme ist ebenfalls nur möglich, wenn es mindestens ein Gegenüber gibt, auf das ein Mensch Einfluss nimmt bzw. nehmen kann. Ebenfalls wie die soziale Macht voraussetzt, dass es Gruppen gibt, auf die Einfluss genommen werden kann.²⁷

Somit wird deutlich, dass Macht **im sozialen Sinne** in der Regel in Bezug zu setzen ist mit anderen Menschen, gegen deren Willen im Zweifel entschieden werden kann, im Kontext des erwähnten Verhältnisses von Abhängigkeit oder Überlegenheit.

Den Blick noch einmal auf die Definition von Max Weber gerichtet, wird im Buch von Knoblauch et al., welches sich mit Macht in Unternehmen beschäftigt, unter anderem darauf aufmerksam gemacht, dass mit der Wortwahl Webers „auch“ in seiner Definition, zwei Möglichkeiten zur Nutzung von Macht aufgezeigt werden. Nämlich das Agieren gegen Widerstreben oder das Agieren, wo kein Widerstreben vorliegt. Weiter wird diesbezüglich in den Ausführungen von Knoblauch et al. erläutert, dass Widerstreben dann entstünde, wenn Macht zum Nachteil anderer genutzt werden würde. Ein 'sich zur Wehr setzen' sei hier die Folge, mit dem vehementer Machtausübung und Konsequenzen begegnet werde, würden nicht Regularien dem entgegengesetzt werden. Demgegenüber steht die Machtausübung ohne Widerstreben von Dritten. Hier ist kennzeichnend, dass die Machtausübung zu Gunsten anderer Menschen oder zur Achtung der jeweiligen Bedürfnisse eingesetzt wird, zum Beispiel durch einen entsprechenden Diskurs. Dies vermindert Widerstreben und fördert vielmehr die kollektive Lösungsfindung.²⁸

Diese Erläuterungen beinhalteten nun primär die **Entscheidungsmacht**, was aus der Begrifflichkeit selbst hervorgeht, welche also sowohl im positiven als auch negativen Sinne genutzt werden kann und wesentlich für Führungspersonen ist, die primär damit ausgestattet sind. Daneben muss erwähnt werden, dass es selbstverständlich noch andere Formen von Macht gibt, die nicht alle in Beziehungen eingebettet sind, jedoch damit in Zusammenhang stehen können. Beispielsweise die Macht über Gegenstände verfügen bzw. diese (be)nutzen zu können, also die sogenannte **Verfügungsmacht**. Im Duden auch als **Verfügungsbefugnis** bezeichnet, was bzgl. der inhaltlichen Bedeutung jedoch keinerlei Unterschiede macht.²⁹ Von dieser Form der Macht ist insbesondere mit Blick auf das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) im juristischen Sinne oftmals die Rede, wenn es z.B. darum geht, wann eine Lieferung erfolgt ist. Selbstverständlich auch dann, wenn über die Bestellsgegenstände verfügt werden kann. Gleichzeitig kann materielles Gut über das verfügt wird, ebenfalls Macht in Beziehungen mit sich bringen. Man stelle sich hierzu

²⁷ Vgl. Schubert K./Klein M. 2020a.

²⁸ Vgl. Knoblauch B./Oltmanns T./Hajnal I./Fink D. (2012): Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor. 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag, S. 204.

²⁹ Vgl. Dudenredaktion (2024a): „Verfügungsbefugnis“ auf Duden online. Berlin, Cornelsen Verlag GmbH.

exemplarisch vor, dass eine Führungskraft die Verfügungsmacht über sämtlich benötigte Arbeitsmittel in einem Unternehmen hat, welche für die einzelnen Mitarbeitenden essenziell sind, um ihre Arbeit ausführen zu können. Der Zusammenhang sollte damit deutlich werden. Weiter ist die **Deutungsmacht** zu benennen. Diese wird auch als **Deutungshoheit** bezeichnet und bedeutet laut Duden, dass jemand die Macht hat, einen Sachverhalt alleinig auszulegen.³⁰ Ein klassisches Beispiel für Menschen die Deutungshoheit innehaben, sind Mediziner, welche bzgl. Erkrankungen die Macht haben, diese jeweils als solche zu interpretieren und zu kennzeichnen.³¹ Die hier skizzierten Differenzierungen sind exemplarische Hinweise zur Komplexität unterschiedlicher Ebenen und sozialer Zusammenhänge, auf denen Macht vorhanden sein und genutzt werden kann.

Bezogen auf Führungspositionen im Arbeitskontext, welche alle in unterschiedlicher Ausprägung auch mit Blick auf die vorangegangenen Differenzierungen Macht innehaben, bedeutet dies unter anderem, dass im Bedarfsfall auch gegen den Willen von Mitarbeitenden von Seiten der Leitung agiert werden kann. Dies ist zunächst einmal wichtig und richtig so, denn ohne diese Möglichkeit, würde sich ein Unternehmen oder eine (soziale) Organisation handlungsunfähig machen, da es im Arbeitsalltag immer wieder zu Situationen kommen kann, in denen hierarchieuntergeordnete Personen konträre Ansichten zu denen der Führungsperson vertreten. Wichtig ist jedoch, dass soweit solches Handeln gegen Widerstände auf der Führungsebene nötig wird, dieses nicht willkürlich erfolgt und damit zusammenhängend die nötige Verantwortung von der Leitungsperson für die jeweilige Vorgehensweise übernommen wird. Außerdem, dass es nicht um rein persönliche Ziele geht, die mit dem Agieren verfolgt werden, sondern um die Unternehmensziele. Denn für die Erreichung dieser Ziele, ist die entsprechende Leitungsebene schließlich mit der Machtposition ausgestattet worden. Daraus lässt sich schließen, dass Macht untrennbar mit Verantwortungsübernahme verbunden sein sollte.

Der Begriff der **Verantwortung** beinhaltet laut Duden, die *„(...) mit einer bestimmten Aufgabe, einer bestimmten Stellung verbundene (...) Verpflichtung, dafür zu sorgen, dass (innerhalb eines bestimmten Rahmens) alles einen möglichst guten Verlauf nimmt, das jeweils Notwendige und Richtige getan wird und möglichst kein Schaden entsteht (...)“*³² Außerdem muss im Rahmen des Agierens, für Konsequenzen eingestanden werden.³³ Dieser Verantwortung kann und darf in Führungspositionen mit adäquater Nutzung entsprechender Mittel nachgekommen

³⁰ Vgl. Dudenredaktion (2024b): „Deutungshoheit“ auf Duden online. Berlin, Cornelsen Verlag GmbH.

³¹ Vgl. Hamann J./Maeße J./Gengnagel V./Hirschfeld A. (Hrsg.) (2017): Macht in Wissenschaft und Gesellschaft. Diskurs- und feldanalytische Perspektiven. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 291.

³² Dudenredaktion (2024c): „Verantwortung“ auf Duden online. Berlin, Cornelsen Verlag GmbH.

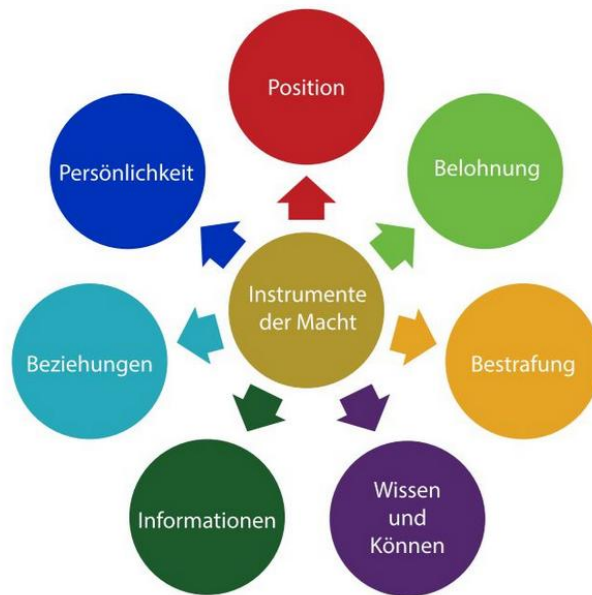
³³ Vgl. ebd.

werden. Hierzu nennt der Unternehmer und Autor Fürsattel sieben Instrumente der Macht, welche in Abbildung 1 dargestellt werden:³⁴

Abbildung 1: 7 Instrumente der Macht

Macht und Führung: 7 Instrumente der Macht

In der Führung kann man sieben wesentliche Instrumente der Macht unterscheiden:



Macht und Führung: Instrumente der Macht

Quelle: Fürsattel A. C. 2023.

Bezogen auf dieses Schaubild erläutert Fürsattel, was die einzelnen dargestellten „Instrumente der Macht“ beinhalten und dass diese sowohl positiv als auch negativ bzw. missbräuchlich von Führungskräften eingesetzt werden können. Im Folgenden werden diese inhaltlichen Komponenten der dargestellten Instrumente zunächst kurz beleuchtet, während sich das Kapitel 5 dann differenziert mit dem möglichen Missbrauch dieser Machtmittel beschäftigt.

Zunächst also zur **„Macht durch Position“**: Diese ist an eine Leitungsfunktion geknüpft, durch welche je nach Hierarchieebene bestimmte Befugnisse gegenüber Mitarbeitenden bestehen. Damit zusammenhängend können beispielsweise Vorgaben gemacht werden, an die sich Beschäftigte zu halten haben oder Aufträge zur Ausführung an diese erteilt werden. Die **„Macht durch Belohnung“** hingegen stellt ein Mittel der Führungskraft dar, untergeordneten Beschäftigten Vorteile zu verschaffen, beispielsweise durch höherwertige Positionen im Unternehmen, Wertschätzung, zusätzliche leistungsorientierte Vergütungen

³⁴ Vgl. Fürsattel A. C. (2023): Macht und Führung: 7 Instrumente der Macht. Beitraining Blog. Zofingen (Schweiz), BEI-International GmbH.

o.ä. Demgegenüber steht die **„Macht durch Bestrafung“**, die dadurch gekennzeichnet ist, dass Mitarbeitenden entweder dem Willen der Leitungskraft nachkommen oder entsprechend sanktioniert werden, bspw. durch kontrollierendes Verhalten, Herabwürdigung oder dienstrechtliche Konsequenzen durch die führende Person. Eine andere Ebene ist die **„Macht durch Wissen und Können“**: Bereits die Betitelung zeigt auf, dass Anerkennung durch eigene Fähigkeiten der Leitungsperson entsteht. Auf inhaltlich ähnlicher Ebene befindet sich die **„Macht durch Information“**, welche jedoch nicht in der Führungskraft selbst angelegt, sondern vielmehr durch die Stellung im Unternehmen bedingt ist, da wichtige Informationen den Leitungsebenen in der Regel frühzeitiger mitgeteilt werden. Dies verschafft gegenüber den Mitarbeitenden eine bevorteilte Stellung, die es gilt, verantwortungsbewusst zu nutzen. Mit Blick auf die (berufliche) zwischenmenschliche Ebene gibt es noch die **„Macht durch Beziehungen“**, welche vor allem Vorteile der Führungskraft beinhaltet, die aus Kooperationen bzw. daraus resultierenden 'wichtigen Kontakten' entstehen können. Abschließend beinhaltet **„Macht durch Persönlichkeit“** die Eigenschaften, die eine Führungskraft in sich trägt und in ein Unternehmen mitbringt (z. B. ein gewisses Charisma). Im besten Falle wird Mitarbeitenden dadurch eine Richtung im Handeln und Verhalten vorgegeben, an der diese sich orientieren können und möglicherweise auch sollen. Diesbezüglich hält Fürsattel fest, dass dieses Instrument der Macht einer leitenden Person von Dritten nicht weggenommen werden kann.³⁵

Es wurde bereits erwähnt, dass insbesondere die vorgestellten Instrumente der Macht sowohl im positiven, als auch im missbräuchlichen Sinne von einer Führungsperson eingesetzt werden können. In letzterem Fall spricht man auch von **Machtmissbrauch**. Um diese Begrifflichkeit und deren Inhalt umfassender verstehen zu können, ist es sinnvoll, zunächst den Begriff des Missbrauchs zu betrachten. Dieser lässt sich im Kontext der Psychologie folgendermaßen definieren:

„(...) das Ausnutzen einer bes. Beziehung, bei dem für den Täter zum Nachteil des Opfers ein Vorteil (sexuell, materiell, Macht etc.) entsteht. In konkreten Fällen geht es folgerichtig immer wieder um die Frage, ob ein selbstsüchtiges Motiv und ob eine Schädigung des Opfers vorlag bzw. wer die Verantwortung dafür hat.“³⁶

Es geht also auch bei Missbrauch, genau wie bei der Thematik Macht festgestellt, schlussendlich um Verantwortung. Diese trägt in der Regel die Person, welche die überlegene Position sowie damit in Verbindung Macht innehat und diese für eigene Zwecke zum Schaden des Gegenübers ausnutzt. Weiter zeigt die Definition auf, dass auch hier wie ebenfalls bei der

³⁵ Vgl. Fürsattel A. C. 2023.

³⁶ Wirtz M. A. (Hrsg.) (o.J.): Stichwort/Missbrauch. Dorsch Lexikon der Psychologie. Bern, Hogrefe AG.

Thematik Macht eingangs erläutert, der Zusammenhang mit einer zwischenmenschlichen Verbindung eine Rolle spielt. In Bezug auf die Thematik dieser Arbeit ist unter der erwähnten „bestehenden Beziehung“ jene zu verstehen, die eine Leitungsperson zu den ihr hierarchisch untergeordneten Personen hat. Also zu den Menschen, über die durch eine übergeordnete Position Macht vorhanden ist, welche missbraucht werden kann.

Wenn nun die Erläuterungen zu Macht und Missbrauch zusammengeführt werden geht hieraus hervor, was unter **Machtmissbrauch** zu verstehen ist. Eine zusammenfassende Definition hierzu ist in einem Schreiben der 'UFA', einem deutschen Produktionsunternehmen für Film und Fernsehen festgehalten. Dieses Unternehmen wird unter anderen, als Praxisbeispiel zum Schutz des Betriebsklimas auf der Homepage der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aufgeführt.³⁷ Im erwähnten Schreiben heißt es die Thematik betreffend:

„Systemische Einordnung: Machtmissbrauch ist der Missbrauch einer (ggf. nur gefühlten) Machtposition, um anderen Personen - über welche man Macht ausüben kann - zu schaden, sie zu schikanieren oder zu benachteiligen oder um sich selbst oder Günstlingen persönliche Vorteile zu verschaffen.“³⁸

Diese Erläuterungen verdeutlichen, dass sobald eine überlegene Position dafür genutzt wird, sich persönliche Vorteile daraus zu verschaffen, es sich um einen Missbrauch dieser handelt. Zu beachten ist außerdem, dass ein solch missbräuchliches Verhalten auch strafrechtliche Konsequenzen mit sich bringen kann. Auch hierzu findet sich eine Erläuterung in erwähntem Schreiben der 'UFA'. Darin heißt es, dass es zwar keine „juristische Definition von Machtmissbrauch“ gibt, soweit jedoch Menschen am Arbeitsplatz durch solches Verhalten Schaden zugefügt wird, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sowie das Strafgesetzbuch (StGB) greift. Wenngleich nicht jede Art von Missbrauch der Macht hierunter fällt, ist dies jedoch zumindest häufig gegeben.³⁹

Nach diesem Blick auf die Begrifflichkeiten bzw. Thematiken der Macht und des Missbrauchs, wird nun der Fokus auf das Gegenteil von Macht, nämlich auf die **Ohnmacht** gelegt. Es ist hierbei zunächst zu unterscheiden, zwischen der Ohnmacht in Bezug auf den Körper und derer im psychischen Sinne, also das Gefühl zu haben, ohnmächtig zu sein. Im Laufe der

³⁷ Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024b): Praxisbeispiele zum Betriebsklimaschutz. UFA. Berlin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

³⁸ UFA A Fremantle Company (2023): Infopapier Machtmissbrauch. o.O., UFA, S. 2.

³⁹ Vgl. ebd.

vorliegenden Arbeit ist stets von zweitgenannter Ohnmacht die Rede, also von der nicht körperlichen. Gleichgestellt wird dieses Gefühl im alltäglichen Sprachgebrauch oft damit, sich **machtlos** zu fühlen, was die beiden Pole der Macht und der Ohnmacht nochmals verdeutlicht. Die promovierte Psychologin Esther Kühn schreibt in ihrem Artikel über Ohnmacht, dass beide genannten Formen (psychisch und physisch) einen Kontrollverlust miteinander gemeinsam haben. Sie erläutert weiter zur Begrifflichkeit, dass diese sich aus den Worten „ohne“ und „Macht“ zusammensetzt.⁴⁰ Daraus lässt sich schließen, weshalb Machtlosigkeit oft gleichbedeutend für die psychische Ohnmacht verwendet wird. Auch im Verlauf dieser Arbeit wird daher diese Begrifflichkeit immer wieder als Synonym für das Gefühl der Ohnmacht verwendet werden. Zurück jedoch zur Definition. Schlussendlich handelt es sich also bei der Ohnmacht, um die Abwesenheit von Macht und damit zusammenhängend einen erlebten Kontrollverlust. Dies wiederum kann laut Kühn einen ungesunden Zustand darstellen. Ein solcher kann für Menschen mit negativen Empfindungen, wie bspw. depressiver Verstimmung, Gefühlen von Furcht, Wut und Traurigkeit einhergehen.⁴¹ Dies ist insbesondere mit Blick darauf logisch, dass wenn Menschen sich einem Verlust von Kontrolle ausgesetzt fühlen, dies oft mit einem verringerten Gefühl der Selbstwirksamkeit einhergeht. Es scheint dann so, als gäbe es keine Handlungsmöglichkeiten mehr, nichts was selbst getan werden könnte, um eine Situation entsprechend zu verändern. Ein solcher Zustand kann wie es eben auch Kühn beschreibt, zunächst zu unangenehmen Gefühlen führen. Je nachdem aber wie lange ein solches psychisches Erleben anhält und welche ressourcenträchtigen Faktoren es außerdem im Umfeld einer betroffenen Person gibt, besteht zumindest auch die Gefahr, dass die Bewältigungsmöglichkeiten eines Menschen nicht ausreichen und dieser dadurch erkrankt. Hierauf wird jedoch im weiteren Verlauf dieser Arbeit noch näher eingegangen werden, insbesondere im Unterkapitel 7.2, welches mögliche Folgen von Machtmissbrauch beleuchtet.

Zusammenfassend wurde vorangegangen nun erläutert, was die Begrifflichkeiten Macht, Machtmissbrauch und Ohnmacht bedeuten. Außerdem wie sie im Zusammenhang zueinander stehen (können). Weiter wurde festgehalten, dass nicht jeder Missbrauch von Macht am Arbeitsplatz strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen oder unter das AGG fallen muss.⁴² In diesem Zusammenhang ist aber auch festzuhalten, dass durch eine Position

⁴⁰ Kühn E. (2018): Ohnmacht – Über das Gefühl, das Leben nicht im Griff zu haben. The Inquisitive Mind. Ausgabe 3. The Netherlands, Stichting In-Mind Foundation.

⁴¹ Vgl. ebd.

⁴² Vgl. UFA A Fremantle Company 2023, S. 2.

verliehene Macht, auch unabhängig vom StGB und/oder AGG, nicht zu missbrauchen ist. Dies bereits allein durch ethische und moralische Gesichtspunkte. Was wiederum unter diesen Begrifflichkeiten zu verstehen ist, wird im Nachfolgenden erörtert werden.

2.2 Ethik und Moral im institutionellen Kontext

Die Begrifflichkeiten Ethik und Moral werden im Alltag häufig in ihrer Bedeutung als gleichbedeutend verwendet. Bei näherer Betrachtung, unterscheiden sich jedoch die Definitionen jeweils voneinander.

Zurückzuführen auf Aristoteles ist **Ethik** die argumentative, philosophische Reflexion über Moral, wobei auch die Regeln des menschlichen Verhaltens zum Thema gemacht werden. Seit Immanuel Kant beschäftigt sich Ethik primär mit dem moralischen Handeln, welches nicht mit politischem und rechtlichem Tun übereinstimmt.⁴³ Ethik findet laut diesen Ausführungen also auf einer Ebene des Denkens statt, welches sich schlussendlich vereinfacht ausgedrückt, mit Fragen nach 'Richtig und Falsch' beschäftigt. Dies wiederum in Bezug auf menschliches Agieren.

Unter **Moral** hingegen werden die Vorgaben für Handeln verstanden, für die in einer Gesellschaft Konsens herrscht, dass dies einwandfreies, korrektes Verhalten ist.⁴⁴ Damit bezieht sich Moral dann auf konkretes Vorgehen von Individuen, welches nach 'korrekt und nicht korrekt' bewertet wird, wobei Ethik diese Bewertung erst möglich macht. Dies wird auch verdeutlicht durch folgende Definition: „Ethik ist (...) die philosophische Reflexion über Moral (...).“⁴⁵

Es lässt sich damit festhalten, dass Ethik den Zweck erfüllt Handeln bzw. die gesellschaftlichen Vorgaben zu diesem, zu reflektieren. Die Richtlinien zum Agieren in einer Gesellschaft, sind hierbei die Moral und werden von der Ethik bestimmt.

Bezogen auf den Arbeitskontext rückt die Thematik von Ethik in Bezug auf die Führungsebene verstärkt in den Vordergrund. Diese zunehmende Aufmerksamkeit für diesen Themenbereich lässt sich vor allem auf unternehmerische Skandale zurückführen, die verstärkt Aufmerksamkeit auf sich zogen.⁴⁶ Um dieser negativen Presse entgegenzuwirken, ist es wichtig für Unternehmen sich unter anderem mit ethischen Fragestellungen

⁴³ Vgl. Kaufmann M. (2024): Ethik und Moral? Klare Antworten aus erster Hand. München, UVK Verlag, S. 26.

⁴⁴ Vgl. Schneider G./Toyka-Seid C. (2024b): Das junge Politik-Lexikon. Moral. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.

⁴⁵ Kaufmann M. 2024, S. 26.

⁴⁶ Vgl. Bachmann B. (2022): Ethische Führung in Organisationen. Konzepte und Umsetzung. Switzerland, Springer-Verlag, S. 1.

auseinanderzusetzen. In Wirtschaftsunternehmen beispielsweise gehören laut dem Autor Dietzfelbinger, Reflexionen zu ethischen und moralischen Fragen bereits zum Alltag, insbesondere als Standard in der Unternehmensführung. Dies insbesondere deshalb, weil Betriebe egal welcher Größe im Blick der kritischen Öffentlichkeit stehen, nicht zuletzt aufgrund der Transparenz des Internets. Parallel dazu ist es laut genanntem Autor für Unternehmen aber auch eine Kostenfrage sich mit Ethik zu beschäftigen oder nicht. Denn es können mit entsprechend verantwortungsvollem Agieren langfristig Kosten gespart werden.⁴⁷

Diese Inhalte bezogen auf Wirtschaftsunternehmen lassen vermuten, dass im sozialen Sektor hingegen, welcher in Kapitel 3 noch intensiver erläutert und differenziert werden wird, ethisches Verhalten und Moral selbstverständlich sind und über Nutzen o.ä. gar nicht erst diskutiert werden müsste. Der Grund für die Entstehung dieser ersten Annahme liegt vermutlich darin, dass es sich schließlich um 'soziale' Institutionen handelt, mit denen Menschen oft höhere Erwartungen bzgl. 'richtigem' Verhalten verbinden, als dies bei gewinnorientierten Unternehmen der Fall ist. Solche Erwartungen könnten insbesondere bezogen auf kirchliche Einrichtungen des sozialen Sektors noch höher sein. Denn mit Kirchen verbinden Menschen nicht zuletzt direkt ethische und moralische Thematiken. Dieses kausale Denken kann seinen Ursprung im geschichtlichen Kontext haben.

Denn rückblickend wurde mit Beginn des Christentums Ethik zwar ein zentraler Bestandteil der Religion, aber war zunächst wesentlich der Doktrin der Kirche untergeordnet.⁴⁸ Schlussendlich ist es der Verdienst von Martin Luther, dass Ethik sich zu einer von Kirche unabhängigen Lehre entwickelte. Dies vor allem aufgrund Luthers Gedanken zu theologischen Inhalten, die insbesondere den Fokus vom Dogmatismus weg, hin auf das Individuum legten. Diese Haltung und das Denken Luthers, lösten die Reformation in Deutschland aus.⁴⁹

Die Spaltung der christlichen Kirche in die katholische und evangelische, wird an dieser Stelle als bekannt vorausgesetzt. Mit Blick auf diesen geschichtlichen Hintergrund kann daraus geschlossen werden, dass sowohl mit der katholischen, als auch mit der evangelischen Kirche, die Thematiken Ethik und Moral zumindest in der Vergangenheit von den Menschen direkt in Verbindung gebracht wurden. In diesem Zusammenhang liegt die Vermutung nahe, dass damit einhergehend besondere Erwartungen bezogen auf entsprechend 'korrektes' Verhalten der christlichen Kirchen bzw. deren Vertreter, im Sinne von Ethik und Moral,

⁴⁷ Vgl. Dietzfelbinger D. (2023): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 5-6.

⁴⁸ Vgl. a.a.O., S. 31-32.

⁴⁹ Vgl. a.a.O., S. 33.

verknüpft wurde oder nach wie vor wird. Diese Annahme wird im Kapitel 7 nochmals aufgegriffen und sich mit dieser auseinandergesetzt werden. Nun gilt es jedoch zunächst, die ethisch und moralischen Aspekte die vorangegangen erörtert wurden, in den Zusammenhang mit leitenden Positionen zu bringen, wessen sich die nachfolgenden Ausführungen annehmen werden.

2.3 Ethisch verantwortungsvolle Führung vs. destruktive Führung

Zu Beginn dieser Ausführungen wird zunächst definiert, was genau unter der Begrifflichkeit **Führung** zu verstehen ist. Denn diese wird in der Praxis unterschiedlich gelebt und es herrschen damit zusammenhängend differenzierte Auffassungen dazu. Daher wird es als sehr relevant erachtet, an dieser Stelle Erläuterungen zur Begrifflichkeit im Allgemeinen zu tätigen. Insbesondere auch deshalb, weil alle weiteren Ausführungen in dieser Arbeit auf dem hier beschriebenen Verständnis und der Definition von Führung aufbauen werden.

Zunächst ist wichtig zu verstehen, dass Führung im Blick auf die Geschichte Deutschlands sich seit Jahrzehnten im Wandel befindet. Dies jedoch primär bezogen auf die Führungsstile bzw. das Führungsverständnis. Nach den Ausführungen von Bea und Schweitzer, gingen die ersten Annahmen zur Führung von Menschen davon aus, dass diese aus sich selbst heraus geleitet werden **möchten**. Der zugrundeliegende Gedanke war hierbei, dass Personen durch rigorose Führung eine Richtung erhalten sollten, die sie ohne diese nicht hätten, da sie nicht genügend entsprechende Ressourcen mit sich bringen. Diese Annahme wurde zwischen 1920 und 1930 von der Auffassung ersetzt, dass es **zwingend notwendig ist** Menschen zu führen, unter anderem um Orientierung für diese zu schaffen und der Ausuferung von Selbstbezogenheit derer entgegenzuwirken.⁵⁰

Der Autor Baumann-Habersack erläutert passend zu dieser Thematik, dass die Vorstellung von einer autoritären Leitung, von welcher der Unternehmenserfolg allein abhängt, aus dem 19. und 20. Jahrhundert stammt. Heute, im 21. Jahrhundert ist mittlerweile bekannt, dass solch eindimensionalen Führungsmodelle nicht der hochkomplexen Wirklichkeit gerecht werden können. Vielmehr werden Führungsmodelle benötigt, die die veränderten Strukturen der Arbeitswelt und das damit einhergehende veränderte Zusammenspiel von Mitarbeitenden und Führungskräften berücksichtigen.⁵¹ Solche der Zeit angepassten, modernen Führungskonzepte gibt es natürlich bereits. Bea und Schweitzer unterscheiden diesbezüglich beispielsweise zwischen den beiden sehr unterschiedlichen, des autoritären

⁵⁰ Vgl. Bea F. X./Schweitzer M. (2011): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Führung. 10. Auflage. Konstanz und München, UVK-Verlagsgesellschaft mbH, S. 26-27.

⁵¹ Vgl. Baumann-Habersack F. (2021): Mit transformativer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 3-4.

und kooperativen Führungsstils. Ersterer lässt keine Mitentscheidung der Mitarbeitenden zu, Letzterer hingegen durchaus.⁵²

Es ließen sich noch weitere Führungsmodelle differenzieren und detailliert darstellen, dies wird an dieser Stelle jedoch unterlassen, da dies bezogen auf die Thematik der vorliegenden Arbeit keine erhöhte Relevanz zum Verständnis darstellen, sondern vielmehr vom eigentlichen Thema ablenken würde. Bei Bedarf wird jedoch in den jeweiligen Kapiteln die Thematik erneut aufgegriffen und entsprechend in der Intensität ausgeführt, der es bedarf, um eine sinnvolle und nachvollziehbare Einbettung darzustellen. Was an dieser Stelle jedoch noch festzuhalten ist, ist dass jegliche Modelle logischerweise das Ziel verfolgen, dass Führung wirksam ist, also den ursprünglichen Zweck erfüllt. In diesem Zusammenhang folgende Definition von den bereits erwähnten Autoren Bea und Schweitzer: *„Führung ist zielorientierte Gestaltung von Unternehmen (=Unternehmensführung) bzw. zielorientierte Beeinflussung von Personen (=Personalführung).“*⁵³ Der erwähnte Zweck, ist also die Erreichung bzw. Orientierung am übergeordneten Ziel. Bea und Schweizer äußern sich außerdem zu Anforderungen an Führung wie folgt: *„Führung soll Ziele vorgeben, koordinieren, motivieren und repräsentieren.“*⁵⁴

Daraus lässt sich ableiten, dass es bei Führung nicht darum geht, eigene Interessen zu verfolgen, sondern vielmehr darum, die Ziele des Unternehmens zu erreichen und für dieses übergeordnete Ziel, unter anderem entsprechende Mitarbeitenden-Führung zu betreiben. Denn laut den Autoren Schirmer und Woydt ist es so, dass je mehr Macht eine Führungsperson innehat, desto größer ist auch ihre Verantwortung für die entsprechenden Menschen und dafür, negative Auswirkungen die sich aus Führungsverhalten für diese ergeben können, zu vermeiden.⁵⁵ Sodass die gegebene Macht tatsächlich ausschließlich dafür eingesetzt wird wofür sie gegeben ist.

Soweit die grundlegenden Erläuterungen zur Begrifflichkeit Führung. Was ist aber nun konkret unter ethisch verantwortungsvoller Führung bzw. ethisch verantwortungsvollem Führungsverhalten zu verstehen? Um diese Frage zu beantworten macht es Sinn, sich die Definitionen aus dem Unterkapitel 2.2 zu Ethik und Moral ins Gedächtnis zu rufen. Kurz, ist demnach Ethik die Reflexion von Moral.⁵⁶ Wobei unter Moral das Handeln zu verstehen ist, über welches gesellschaftlicher Konsens herrscht, dass dieses gut und richtig ist.⁵⁷ Das heißt

⁵² Vgl. Bea F. X./Schweitzer M. 2011, S. 29.

⁵³ Bea F. X./Schweitzer M. 2011, S. 23.

⁵⁴ A.a.O., S. 28.

⁵⁵ Vgl. Schirmer U./Woydt S. (2023): Mitarbeiterführung. 4. Auflage. Berlin, Springer-Verlag, S. 42.

⁵⁶ Vgl. Kaufmann M. 2024, S. 26.

⁵⁷ Vgl. Schneider G./Toyka-Seid C. 2024b.

in Verbindung mit Führung, dass unter **ethisch verantwortungsvollem Führungsverhalten** die Reflexion des eigenen Verhaltens in Bezug darauf verstanden werden kann, was als 'korrektes' Verhalten gesellschaftlich anerkannt ist und damit Letzteres auch so gelebt wird. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten, dass die verliehene Macht nicht missbräuchlich verwendet werden darf. Denn dies entspräche wiederum nicht gesellschaftlichem Konsens bzgl. 'richtigem' Verhalten. Deutlich macht diese Inhalte auch die folgende Definition zu ethischer Führung der Forschenden Brown, Treviño und Harrison aus den USA:

„We define ethical leadership here as the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making.“⁵⁸

Die Inhalte verdeutlichen, dass ethisches Führungsverhalten unterschiedliche Dimensionen von Verantwortlichkeiten einer Führungskraft umfasst. Ethisches Verhalten ist demnach durch entsprechendes Tun von der leitenden Person vorzuleben, die Mitarbeitenden zur Nachahmung zu motivieren bzw. ethisches Verhalten bei diesen zu fördern und in Kommunikation zu sein/bleiben.⁵⁹ Daraus lässt sich im Umkehrschluss ableiten, dass eine leitende Person **mit destruktivem Führungsverhalten** diesen Anforderungen nicht oder je nach Kontext, nur begrenzt gerecht werden kann. Eine solch destruktive Führung wurde in der Meta-Studie zu dieser Thematik von Schyns und Schilling als ein Prozess definiert, bei dem über einen längeren Zeitraum hinweg das Verhalten der vorgesetzten Person von Seiten der Mitarbeitenden als feindselig und/oder hinderlich wahrgenommen wird.⁶⁰

Es wird gleichbedeutend zu destruktiver Führung, auch immer wieder von toxischer Führung gesprochen. Denn hierbei ist das Verhalten der leitenden Personen ebenfalls hinderlich und/oder feindselig. Verdeutlicht wird dies durch die Erläuterungen der Autoren Amerland et al. (2022). Laut diesen ist toxisches Verhalten von vorgesetzten Personen gegenüber deren Mitarbeitenden, von Drohungen, dem systematischen Schikanieren und von Lügen geprägt.⁶¹ Daraus resultiert, dass destruktives und toxisches Führungsverhalten unterschiedliche schädliche Verhaltensweisen umfassen kann. Es gibt in diesem Zusammenhang zu

⁵⁸ Brown M.E./Treviño L.K./Harrison D.A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Volume 97, Issue 2, o.O., Elsevier B.V., S. 117-134.

⁵⁹ Vgl. ebd.

⁶⁰ Vgl. Schyns B./Schilling J. (2013): How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, Volume 24, Issue 1. o.O., Elsevier B.V., S. 141.

⁶¹ Vgl. Amerland A./Paefgen-Laß M./Speck A. (2022): Best of springerprofessional.de: Management und Führung. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 17.

differenzierende Typen des destruktiven Führungsverhaltens, die von den bereits erwähnten Autoren Schyns und Schilling in ihre Metaanalyse aufgenommen wurden. Außerdem beinhaltet sind Artikel zu den jeweiligen Arten bzw. damit zusammenhängende Konzepte.⁶² Der Fokus soll bei Betrachtung der nachfolgenden Abbildung 2 jedoch auf den Typen der destruktiven Führung liegen:

Abbildung 2: Typen destruktiver Führung

Table 1

Types of destructive leadership used in the studies included in the meta-analysis and articles that introduced the concept.

Type of destructive leadership	Articles that introduced the concept	Perception	(Perceived) Intent	Duration/frequency	Physical, verbal, and non-verbal behavior	Target	Inclusion of outcomes
Petty tyranny	Ashforth (1997)	N	N		V/NV	F	N
Abusive supervision	Tepper (2000)	Y	N	Y	V/NV	F	N
Coercive power	Elangovan and Xie (2000)	N					Y
Abusive supervisory behaviors	Yagil (2005)	Y		Y	V/NV	F	N
Social undermining	Duffy et al. (2002)	N	Y	Y	V/NV	F/C ^a	Y
Supervisory abuse ^b	Bamberger and Bacharach (2006)	Y	N	Y	V/NV	F	N
Supervisor verbal abuse	Grandey et al. (2007)			Y	V	F	N
Unsupportive managerial behaviors	Rooney and Gottlieb (2007)			Y	V/NV	F	N
Aversive leadership	Bligh et al. (2007)	Y			V/NV	F	N
Destructive leadership	Einarsen et al. (2002)	N	N	Y	V/NV/P	F/O ^c	Y
Tyrannical leadership ^d	Hauge et al. (2007)	N	N	Y	V/NV/P	F/O ^e	Y
Despotic leadership	De Hoogh and Den Hartog (2008)	N	Y		V/NV/P	F/O	N

Note: N = No; Y = Yes; V = Verbal; NV = Nonverbal; P = Physical; F = Follower; O = Organization; C = Colleagues.

^a In our meta-analysis, only supervisor behavior towards followers is included.

^b Definition based on Tepper but different instrument used. We assume the same characteristics as valid for Tepper.

^c Only follower related behavior is included in our meta-analysis.

^d This is part of the destructive leadership model by Einarsen et al. (2002) and therefore follows the same definition.

^e Only follower related behavior is included in our meta-analysis.

Quelle: Schyns B./Schilling J. 2013, S. 140.

Die dargestellten Typologisierungen überschneiden sich inhaltlich mit den in dieser Arbeit aufgeführten Formen für Machtmissbrauch. Diese werden im Kapitel 5 zur besseren Strukturierung und Lesbarkeit inhaltlich zusammenfassend wieder aufgegriffen. Außerdem wird dann näher auf die möglichen destruktiven, toxischen Verhaltensweisen einer Führungskraft eingegangen.

In besagter Meta-Analyse sind die Ergebnisse zu den Folgen von destruktiver Führung, dass die Einstellung zur Führungskraft, das Wohlbefinden und die individuelle Arbeitsleistung der Mitarbeitenden negativ beeinflusst werden. Außerdem steigt der Wunsch zur Kündigung, der Widerstand gegenüber der Führungskraft und schließlich kontraproduktives Arbeitsverhalten.⁶³ Letzterer Punkt ist besonders interessant, da er das Verhalten der leitenden Person als Konsequenz widerzuspiegeln scheint.

Auch die Autoren Schüler-Lubienetzki und Lubienetzki äußern sich zu den Folgen die von sogenannten „Toxikern“ im Arbeitskontext verursacht werden. Unter anderem benennen sie, neben den zuvor bereits erwähnten möglichen Auswirkungen, zusätzlich die hohen Kosten

⁶² Vgl. Schyns B./Schilling J. 2013, S. 140.

⁶³ Vgl. Schyns B./Schilling J. 2013, S. 138.

die durch eine solche Führungskraft verursacht werden.⁶⁴ Folgen aus denen sich ein Bedarf dahingehend ableiten lässt, destruktivem/toxischem Führungsverhalten entgegenzuwirken und stattdessen ethisch verantwortungsvolle Führung zu fördern. Wie dies konkret gelingen kann, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit näher beleuchtet. Im nächsten Kapitel wird es nun jedoch zunächst um den sozialen Sektor und dessen Eingrenzung gehen, um die Basis für die darauffolgenden Analysen und weiteren Ausführungen zu schaffen.

⁶⁴ Vgl. Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 118.

3. Der soziale Sektor in Deutschland

Um die Ausführungen dieser Arbeit in all ihrer Komplexität so nachvollziehbar wie möglich zu halten, wird sich in den nachfolgenden Unterkapiteln nun damit beschäftigt, was konkret unter dem sozialen Sektor in der Bundesrepublik Deutschland zu verstehen ist und wie dieser, für die vorliegende Arbeit eingegrenzt wird. Dass es diesbezüglich eine Fokussierung auf evangelische Arbeitgeber bzw. dem Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche im Laufe dieser Arbeit geben wird, wurde bereits in der Einleitung angekündigt. Weshalb dies für die weitere Bearbeitung der Thematik dieser Arbeit von Bedeutung ist, wird im Verlauf dieses Kapitels nochmals aufgegriffen und detaillierter ausgeführt. Insgesamt ist die primäre Zielsetzung nachfolgender Erläuterungen, zunächst ein grundlegendes Verständnis dafür zu schaffen, wovon die Rede ist, wenn von (sozialen) Sektoren in Deutschland gesprochen wird. Sodass auf dieser Grundlage eine fundierte Abgrenzung der evangelischen Arbeitgeber als Teil des sozialen Sektors erfolgen kann. Darauf aufbauend werden dann im folgenden Hauptkapitel spezifische Erläuterungen zum strukturellen Aufbau evangelischer Arbeitgeber im Sozialsektor erfolgen. Auf die geschilderten Inhalte werden dann die weiteren Kapitel aufbauen. Insbesondere jene, die sich mit Ursachen, Folgen und präventiven Maßnahmen von Machtmissbrauch in Führungspositionen beschäftigen werden. Zunächst jedoch zu den grundlegenden Erläuterungen den sozialen Sektor betreffend.

3.1 Erläuterungen zum sozialen Sektor

In unterschiedlichen Kontexten kann man im Alltag auf die Begrifflichkeit des 'sozialen Sektors' stoßen, insbesondere wenn in diesem Bereich der berufliche Alltag stattfindet. Hier und da kann auch die Rede vom 'dritten Sektor' sein. Doch was genau bedeuten und umfassen diese Begrifflichkeiten und beinhalten sie jeweils das Gleiche? Diesen Fragen wird sich im Verlaufe dieses Unterkapitels gewidmet werden. Begonnen wird dafür zunächst mit einer Definition. Diese wurde neben möglichst hohem inhaltlichem Gehalt, insbesondere auch nach dem Kriterium der Aktualität ausgesucht. Daher wurde sich schlussendlich für die Begriffserläuterung der Autoren Hohendanner et al. (2024) entschieden. Diese wird in einer Lektüre formuliert, die sich der Beschäftigung im sozialen Sektor widmet und lautet wie folgt:

„Der Begriff umfasst sämtliche Angebote, Dienste und Einrichtungen aus den Arbeitsfeldern der Altenhilfe und Pflege, der Behindertenhilfe, der Kinder-, Jugend- und

*Familienhilfe, Gesundheit, Teilhabe, soziale Beratung und Versorgung von Menschen in schwierigen Lebenssituationen sowie Migration und Flucht.*⁶⁵

Die Definition macht deutlich, wie umfassend das Tätigkeitsfeld des sozialen Sektors sich darstellt. Ebenfalls geht daraus hervor, dass es in diesem Bereich vor allem um Unterstützung Dritter geht, die diese benötigen. Um dieses weite Feld des sozialen Sektors noch umfassender korrekt und nachvollziehbar beschreiben zu können, ist es von Bedeutung, diesen auch in die damit zusammenhängenden Begrifflichkeiten des wirtschaftlichen Systems in Deutschland entsprechend einzuordnen. Der soziale Sektor stellt dabei einen Teil des eingangs erwähnten 'dritten Sektors' dar. Denn laut dem Autoren Dr. Remer handelt es sich beim **dritten Sektor** um einen *„(...) Teil eines Wirtschaftssystems, der sich v.a. um die Wohlfahrt von Individuen und Gesellschaft bemüht.“*⁶⁶ Es gibt laut Dr. Remer daneben noch den Markt und den Staat.⁶⁷ Nach den Ausführungen von der Diplom-Sozialwissenschaftlerin Rosenski handelt es sich beim **Markt** um den **zweiten Sektor** und beim **Staat** um den **ersten Sektor**.⁶⁸ Hierbei ist der erste Sektor, also der Staat von starren Vorgaben und Rangordnungen bestimmt, der Markt als zweiter Sektor hingegen hat maximale Gewinne zum Ziel, wohingegen dem dritten Sektor, soziale Leit motive und eine ausgeprägte Werteorientierung zugeschrieben wird.⁶⁹ Im englischen werde laut Rosenski der ihrer Einschätzung nach eindeutiger Begriff des „nonprofit sectors“ für den dritten Sektor verwendet. Die Begrifflichkeit des dritten Sektors beziehe sich nur auf den ökonomisch bedeutenden und formierten Teil der Gesellschaft, wie bspw. gemeinnützige Verbände, kirchliche Institutionen etc.⁷⁰

Der Autor Kramer Jost erläutert diesbezüglich, dass der dritte Sektor die Leistungen erbringt, die vom ersten und zweiten nicht oder nicht in adäquater Weise erbracht werden. In diesem Zusammenhang würden die leistungserbringenden Organisationen einen Erwerbszweck und

⁶⁵ Hohendanner C./Rocha J./Steinke J. (2024): Vor dem Kollaps!? Beschäftigung im sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze. Oldenburg, De Gruyter, S. 4.

⁶⁶ Remer S. (2018): Sozialwirtschaft. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. Gabler Banklexikon, Wiesbaden, Springer-Verlag.

⁶⁷ Vgl. ebd.

⁶⁸ Vgl. Rosenski N. (2012): Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. Unternehmensregister. Auszug aus Wirtschaft und Statistik. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt (Hrsg.), S. 210.

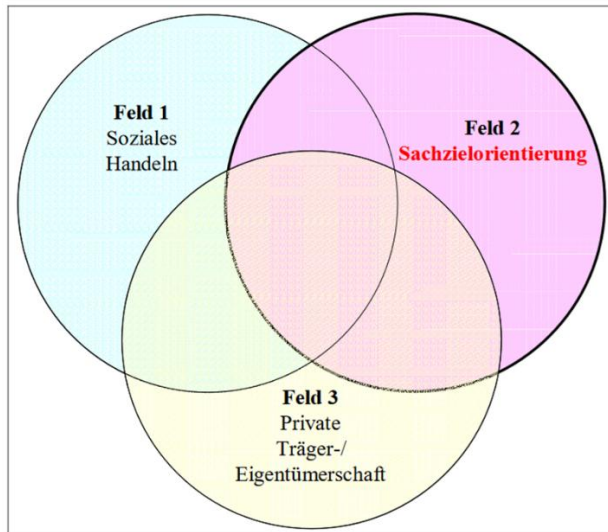
⁶⁹ Vgl. Dathe D./Hohendanner C./Priller E. (2009): Research Report. Wenig Licht, viel Schatten: Der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld. WZBrief Arbeit, No. 03. Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), S. 2.

⁷⁰ Vgl. Rosenski N. 2012, S. 210.

eine Sachzielorientierung verfolgen.⁷¹ Kramer veranschaulicht seine Erläuterungen zum dritten Sektor in einem von ihm angefertigten Schaubild folgendermaßen:

Abbildung 3: Einordnung des Dritten Sektors

Abbildung 2: Einordnung des Dritten Sektors



Quelle: Kramer J. W. 2006, S. 9.

Kramer passt das in Abbildung 3 dargestellte Schaubild in seinen Erläuterungen mehrfach an verschiedene Organisationen an, wobei er die vier Schnittmengen der drei Felder unterschiedlich, jedoch nicht jeweils allesamt beschriftet. Weiter werden notwendige Änderungen in der Farbgestaltung der Überschneidungen von ihm nicht berücksichtigt. Um Irritationen zu vermeiden wird mit Abbildung 3 daher ausschließlich die 'Reinform' des Schaubilds von Kramer zur Veranschaulichung verwendet. Wenngleich auch hier die farblichen Veränderungen der Überschneidungsflächen nicht vollständig korrekt dargestellt sind. Die Abbildung erfüllt jedoch den Zweck, Kramers Ziel, die Einordnung des Sozialen Sektors, zu verdeutlichen. Er erläutert, dass Organisationen dieses Sektors einer Sachzielorientierung (Feld 2) folgen, jedoch nicht zwingend sozial handeln (Feld 1) müssen. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, reicht die private Trägerschaft oder Eigentümerschaft (Feld 3) für die Zuordnung in den dritten Sektor aus. Somit stellen im Schaubild die jeweiligen Überschneidungsfelder zwischen Feld 2 und Feld 3 den dritten Sektor dar bzw. die Zuordnung zu diesem. In den Ausführungen von Kramer kommt in diesem Zusammenhang unter anderem die Frage auf, wie es sich bspw. mit Krankenhäusern verhalte, die sich in staatlicher Hand befänden. Hierzu müsse man nach jeweiligem Verständnis von den entsprechenden

⁷¹ Vgl.: Kramer J. W. (2006): Working Paper. Sozialwirtschaft: Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs. Wismarer Diskussionspapiere, No. 06/2006. Wismar, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, S. 8.

Begrifflichkeiten differenzieren.⁷² Hierauf wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter eingegangen, da sich die vorliegende Arbeit mit Arbeitgebern im dritten Sektor beschäftigt wird, die sich in eindeutig nicht öffentlicher Trägerschaft befinden. Es wäre jedoch noch zu erwähnen, dass Rosenski in ihren Ausführungen darauf hinweist, dass der dritte Sektor nicht mit dem tertiären Sektor zu verwechseln ist.⁷³ Diese Differenzierung ist relevant dafür um weitergehend zu verstehen, wozu eine Abgrenzung der Bereiche überhaupt vorgenommen werden muss und sämtliche Thematiken die Arbeitswelt betreffend, nicht einfach gleichermaßen übertragen werden können. Wirtschaftssektoren fallen in den Bereich des „zweiten Sektors“, wie in den vorangegangenen Ausführungen bereits erläutert, da es sich um den „Markt“ bzw. um private Unternehmen handelt.⁷⁴

Weiter lassen sich laut den Autoren Schubert und Klein die Wirtschaftssektoren unterteilen in den **primären, sekundären und tertiären Sektor**. Hierbei umfasst der primäre Sektor die Land-, Forst- und Fischereiwirtschaft. Der sekundäre Sektor, auch industrieller Sektor genannt, umfasst das Handwerk, die Industrie, die Energiewirtschaft und die Wasserversorgung. Der tertiäre Sektor, welcher auch Dienstleistungssektor genannt werden kann, beinhaltet den Handel, Banken, Versicherungen, Verkehr und den öffentlichen Dienst.⁷⁵ Die genannten Bereiche, die wie erwähnt unter den „Markt“ fallen, sind gekennzeichnet davon, dass sie sich über diesen finanzieren und außerdem als weiteres Merkmal die Gewinnorientierung haben.⁷⁶ Wohingegen der dritte Sektor, konträre Merkmale aufweist. Das Handeln in diesem Bereich tätiger Organisationen ist gekennzeichnet von „Vorsorge, Fürsorge, Vertrag und Solidarität“. Es handelt sich also zwischen dem zweiten und dem dritten Sektor um zwei völlig gegensätzliche Motive zum Agieren.

Nach dieser Differenzierung wird nochmals deutlicher, dass mit den unterschiedlichen Zielen einhergehend auch von abweichenden Erwartungen an die jeweiligen Sektoren ausgegangen werden kann. Denn die Anspruchshaltung gegenüber einem Sektor bzw. an das Handeln der jeweiligen Akteure, deren Ziel es ist, die Gewinnmargen langfristig zu optimieren, ist vermutlich eine andere als die dem dritten Sektor gegenüber, welcher primär für Unterstützung Hilfebedürftiger steht und unter anderem Aufgaben zur Sicherung des Gemeinwohls zu erfüllen hat. Diese Thematik der unter Umständen differenzierten

⁷² Vgl. Kramer J.W. 2006, S. 9.

⁷³ Vgl. Rosenski N. 2012, S. 210.

⁷⁴ Vgl. Rosenski N. 2012, S. 210.

⁷⁵ Vgl. Schubert K./Klein M. (2020b): Das Politiklexikon. 7., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz 2020. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

⁷⁶ Vgl. Helmig B. (o.J.): Dritter Sektor. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden, Springer-Verlag.

⁷⁷ Vgl. ebd.

Erwartungen war bereits im Unterkapitel 2.2 bezogen auf Kirchen, in Verbindung mit Ethik und Moral, kurz thematisiert worden. Erwähnt sei dies im vorliegenden Kontext erneut, um die Relevanz dieses Sachverhaltes zu verdeutlichen, welcher bezogen auf die Eingrenzung des sozialen Sektors auf evangelische Kirchen im Folgenden ebenfalls eine Rolle spielen wird.

3.2 Eingrenzung des sozialen Sektors auf evangelische Arbeitgeber

Die weiteren Ausführungen dieses Unterkapitels werden sich nun mit Erläuterungen dazu beschäftigen, weshalb im weiteren Verlauf dieser Arbeit der Fokus auf evangelische Arbeitgeber als Teil des sozialen Sektors gelegt wird. Ein wesentlicher Aspekt, der bezüglich der insgesamt erforderlichen Eingrenzung zu benennen wäre, ist die Komplexität und Vielfalt des sozialen Sektors. Es wurde bereits deutlich, dass dieser ein weites Feld an Tätigkeitsgebieten umfasst.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass die jeweiligen Institutionen, welche entsprechende Angebote im Sozialbereich anbieten und durchführen, sich jeweils in unterschiedlicher Trägerschaft befinden. Der Blick wird in diesem Kapitel auf die nicht öffentlichen, also die freien Träger gerichtet (vgl. Unterkapitel 3.1), die in ihrem Zusammenschluss die freie Wohlfahrtspflege in Deutschland darstellen. Die einzelnen Träger können konfessionslos (z.B. Stiftungen, Vereine etc.), katholisch oder evangelisch sein. Damit einhergehend unterscheiden sich diese Träger oft auch in ihren jeweiligen Voraussetzungen. Beispiele hierfür können abweichende innerbetriebliche Strukturen sein, Unterschiede in der Finanzierung (z.B. Kirchensteuer), oder auch das Kirchengesetz.⁷⁸

Allein diese Abweichungen voneinander machen es notwendig, zwischen den Trägern zu differenzieren und einen dieser herauszugreifen, um eine detaillierte Analyse bezogen auf die Thematik dieser Arbeit möglich zu machen. Die Fokussierung wird sich daher im Kern auf **evangelische Trägerschaften und damit evangelische Arbeitgeber** richten. Im Verlauf des Kapitel 4, wird dann weiter differenziert und der Blick auf den Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche gerichtet. Auch diese Entscheidung soll hier begründet werden. Es wurde bereits im Zusammenhang mit den Ausführungen zu Ethik und Moral (vgl. Unterkapitel 2.2), sowie im vorangegangenen Unterkapitel 3.1 dargestellt, dass es für Menschen einen Unterschied machen kann, ob sich im sozialen Sektor oder in einem anderen 'inkorrekt' verhalten wird. In Bezug auf die Thematik von Machtmissbrauch in Führungspositionen liegt dann die Vermutung nahe, dass es weitergehend auch für Mitarbeitende eines kirchlichen

⁷⁸ Vgl. Ballhausen W./ Schwarzer U. (2007): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 6. Auflage. Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 343-347.

Trägers besonders schwer wiegen könnte, wenn sich Führungskräfte in diesem Bereich des Missbrauchs von Macht verantwortlich machen, worauf insbesondere im Kapitel 7 noch näher eingegangen wird. Wenngleich damit nicht die Folgen geschmälert werden sollen, die entstehen können, wenn es zu Machtmissbrauch in den anderen Sektoren kommt. Jedoch erheben Arbeitsbereiche außerhalb des sozialen Sektors in der Regel nicht (alle) den offiziellen Anspruch, für besonders soziales Verhalten zu stehen, was unter Einbezug ethischer und moralischer Gesichtspunkte einen zu beachtenden Unterschied darstellt. Dies insbesondere in Bezug auf Authentizität.

Weiter unterscheiden sich die kirchlichen Träger aber auch zusätzlich innerhalb des sozialen Sektors von anderen Trägern, indem ein weitergehender Anspruch erhoben wird. Nämlich der darauf, dass nach christlichen Werten gearbeitet wird bzw. diese handlungsleitend sind. Dies haben die katholischen und evangelischen Organisationen als Statement in der Öffentlichkeit, bezogen auf die Grundlage ihrer Arbeit, miteinander gemeinsam.⁷⁹

Auch die Tatsache, dass Beschäftigte von Einrichtungen der Kirche einem „kirchlichen Sonderstatus im Arbeitsrecht“ unterworfen sind,⁸⁰ macht deutlich, dass es erhebliche Unterschiede bei den leistungserbringenden Einrichtungen im sozialen Bereich gibt.

Trotz der aufgeführten Gemeinsamkeiten, wird sich im weiteren Verlauf dieser Arbeit auf eine der beiden Amtskirchen, nämlich die **evangelische Kirche bzw. deren Wohlfahrtsverband** konzentriert werden. Diese Fokussierung ist notwendig, da neben den vorhandenen Ähnlichkeiten allgemein bekannt ist, dass erhebliche Unterschiede zwischen den beiden 'großen Kirchen' bestehen. Entsprechende Abweichungen finden sich unter anderem in den Strukturen. Daraus ergibt sich im Zusammenhang mit der Thematik dieser Arbeit die Relevanz, sich für eine fundierte Analyse auf eine der beiden Kirchen und deren Spezifika zu konzentrieren (vgl. Unterkapitel 4.3 ff.). Außerdem ist ein weiterer relevanter Aspekt, das Selbstverständnis der evangelischen Kirche, welches für die Thematik dieser Arbeit ebenfalls eine wesentliche Rolle spielt. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die Schlussfolgerungen der 'Forum-Studie' erwähnenswert, auf die sich an entsprechenden Stellen der weiteren Ausführungen auch immer wieder bezogen werden wird. 'ForuM' steht hierbei für: **„Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland“**⁸¹.

⁷⁹ Anmerkung: Die Schilderungen zur grundlegend christlichen Haltung kirchlicher Arbeitgeber werden an dieser Stelle als allgemein bekannt vorausgesetzt.

⁸⁰ Vgl. Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) (o.J.): Gesundheit, Soziale Dienste, Bildung und Wissenschaft. Ver.di in kirchlichen Betrieben. Berlin, ver.di.

⁸¹ Wazlawik M./Großbölting T./Kessl F./Lorenz-Sinai F./Dill H./Caspari P./Tozdan S./Briken P./Dreßing H./Hoell A./Dölling D. (2024): Abschlussbericht. Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen

In den Studienergebnissen ist unter anderem bezogen auf untersuchte Missbrauchsfälle festgehalten, dass die evangelische Kirche sich zwar nach außen hin als fortschrittlich, aufgeklärt und demokratisch gibt. Es liegen jedoch Anhaltspunkte dafür vor, dass diese vorgegebenen Eigenschaften im internen Vorgehen nicht konstant umgesetzt werden.⁸² Weiter wird das beschriebene Selbstverständnis evangelischer Kirchen als bedenklich angesehen, da es einen Mangel darin birgt, vorhandene Strukturen der Macht angemessen zu reflektieren.⁸³

Diese Ergebnisse, die im Kontext sexualisierter Gewalt in der evangelischen Kirche und Diakonie entstanden sind, sind auch für die vorliegende Arbeit und deren Thematik relevant. Auch wenn die weiteren Ausführungen sich nur als Teilaspekt mit sexualisierter Gewalt als eine 'Sonderform' von Machtmissbrauch beschäftigen (vgl. Unterkapitel 5.4), ist zu betonen, dass die Studienergebnisse auch allgemeine Erkenntnisse über den Aufbau und die Haltung der evangelischen Kirche und ihrer Organisationen zutage fördern. Diese Erkenntnisse sind in Bezug auf Machtmissbrauch, selbst wenn dieser sich 'nur' auf die psychische Ebene bezieht und nicht die extreme Form der sexualisierten Gewalt annimmt, von Bedeutung. Solche Besonderheiten der individuellen Organisation sind insbesondere mit Blick auf die Ursachenklärung und darauf zugeschnittene präventive Strategien zu beachten. Daher wird im Verlauf dieser Arbeit bei Bedarf immer wieder auf die benannte Studie Bezug genommen. Zur Grundlage des Verständnisses aller weiteren Erläuterungen erfolgen nun zunächst Ausführungen über die speziellen Strukturen der evangelischen Kirche in Deutschland. Anschließend wird die bereits angekündigte weitere Eingrenzung des sozialen Sektors auf den Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche sowie Erläuterungen zu diesem folgen.

Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland. Hannover, Hamburg, Wuppertal, Potsdam, München, Mannheim und Heidelberg, Forschungsverbund ForuM (Hrsg.), S. 1-2.

⁸² Vgl. a.a.O., S. 750.

⁸³ Vgl. a.a.O., S. 800.

4. Strukturen der evangelischen Kirche und des Wohlfahrtsverbands Diakonie

Die Strukturen der evangelischen Arbeitgeber in Deutschland unterscheiden sich teilweise erheblich voneinander, was im Verlauf dieses Kapitels ausführlich dargestellt werden wird. Diese Unterschiede hängen insbesondere damit zusammen, dass bei näherer Betrachtung nicht von 'der einen' Evangelischen Kirche gesprochen werden kann. Vielmehr handelt es sich um hochkomplexe organisatorische Strukturen, die es im Zusammenspiel miteinander zu betrachten und zu verstehen gilt. Um den Aufbau evangelischer Arbeitgeber also nachvollziehen zu können, müssen daher zunächst die der Evangelischen Kirche in Deutschland, kurz EKD, im Allgemeinen betrachtet werden. Außerdem damit zusammenhängend, die Differenzierungen die diesbezüglich auch mit Blick auf jeweilige Glaubensausrichtungen einhergehen. Daher ist das vorliegende Hauptkapitel in der Form aufgebaut, dass zunächst Erläuterungen zum insgesamt Aufbau der EKD mit ihren Strukturen und darauf aufbauend die Unterschiede in den Glaubensausrichtungen dargestellt werden. Auf dieser Grundlage erfolgt dann der letzte Teil zur Eingrenzung dieser Arbeit, der den Blick auf den Wohlfahrtsverband der Evangelischen Kirche richtet und entsprechende Ausführungen hierzu umfasst. Am Ende aller Erläuterungen erfolgt dann eine zusammenfassende Betrachtung und damit einhergehend die Verknüpfung der Inhalte, mit der Thematik der vorliegenden Arbeit. Zunächst nun zur Organisation und den Strukturen der Evangelischen Kirche in Deutschland im Allgemeinen.

4.1 Organisatorische und regionale Strukturen der EKD

Die EKD hat insgesamt drei Leitungsorgane, den Rat, die Kirchenkonferenz und die Synode. Letztere verabschiedet mitunter Kirchengesetze und entscheidet über den Etat. Die Kirchenkonferenz hingegen ist das föderale Organ und setzt sich aus den Leitungen der jeweiligen Landeskirchen zusammen, wobei die Stimmberechtigungen je nach Mitgliederzahlen der jeweiligen Kirchen verteilt sind. Der Rat der EKD, bzw. 14 Mitglieder von insgesamt 15 dessen, werden gemeinsam von der Kirchenkonferenz und der Synode gewählt. Das 15. Mitglied wird wiederum von der Synode, an oberster Stelle für diese stehend gewählt und nennt sich „Präses“. Die Leitungsverantwortung in den dargestellten Ebenen ist jeweils aufgeteilt zwischen Ehrenamtlichen und ordinierten Theologen, also Pfarrern.⁸⁴

Die nachfolgende Abbildung der EKD stellt diese Verteilung von Leitungsverantwortung in einem eindrücklichen Bild dar, dessen Bedeutung im Verlauf dieser Arbeit noch eine

⁸⁴ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2019): Gezählt 2019. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. Hannover, EKD, S. 9-10.

wesentliche Rolle spielen wird. An dieser Stelle soll es zunächst dazu dienen, einen visuellen Überblick über die Besetzung von Leitungsstellen der Evangelischen Kirche darzustellen. Auf der Homepage der EKD wird im Zusammenhang damit geworben, dass die Evangelische Kirche eine zum „Mitmachen“ sei.⁸⁵

Abbildung 4: Bild zur Verteilung von Leitungsverantwortung in der EKD in Zahlen



Quelle: EKD o.J. b

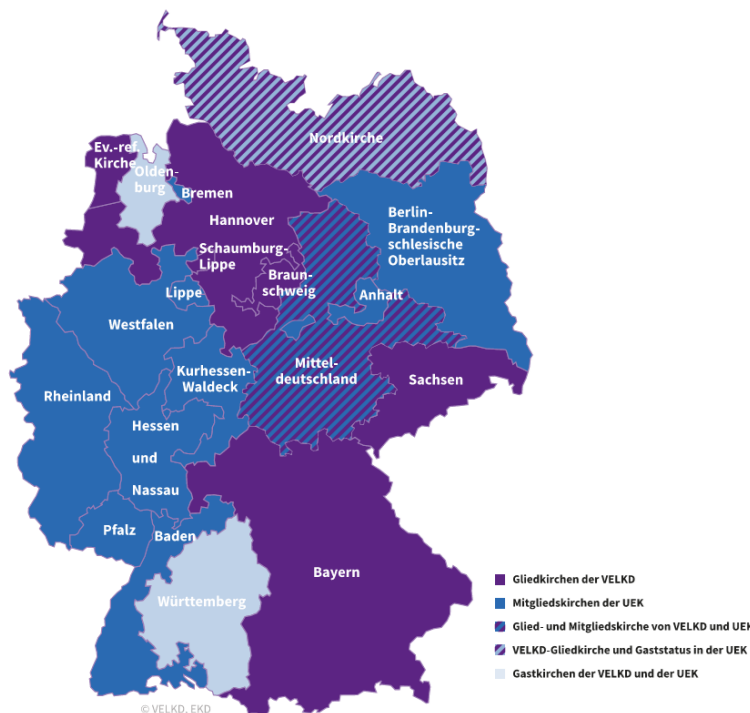
Erwähnenswert in Zusammenhang mit der dargestellten Abbildung 4 ist außerdem, dass diese Leitungsstrukturen durchaus auch evangelische Arbeitgeber betreffen. Denn in den Synoden auf EKD- und Landesebene, werden wie bereits erwähnt Kirchengesetze verabschiedet, welche wiederum für die Arbeitgeber der evangelischen Kirche bindend sind. Außerdem ist zu beachten, dass die geschilderten leitenden Strukturen der EKD in dieser Form jeweils 20 selbstständige Landeskirchen in der Bundesrepublik Deutschland betreffen, unter die jeweils die **evangelisch-lutherischen**, die **evangelisch-reformierten** und die **evangelisch-unierten** Kirchen fallen. Die Evangelische Kirche in Deutschland, stellt den Zusammenschluss dieser Landeskirchen dar.⁸⁶

Einen ersten Überblick hierzu, bietet die nachfolgende Darstellung, auf die im Unterkapitel 4.2 auch nochmals Bezug genommen wird, wenn es um die erwähnten Differenzierungen der Glaubensrichtungen geht. Damit zusammenhängend erfolgen dann noch weitergehende Erläuterungen zur Abbildung 5:

⁸⁵ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (o.J. b): Synoden und Kirchenvorstände. Statistik zu den Leitungsorganen in der Evangelischen Kirche in Deutschland. Hannover, EKD.

⁸⁶ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (o.J. a): Übersichtskarte der evangelischen Landeskirchen. Die EKD ist der Zusammenschluss von 20 selbstständigen Landeskirchen. Hannover, EKD.

Abbildung 5: Überblick über die 20 selbstständigen Landeskirchen in Deutschland



Quelle: EKD o.J. a

Geleitet wird jede im Schaubild dargestellte Landeskirche, wie bereits erläutert auch die EKD selbst, von ihrer jeweiligen sogenannten Synode. Außerdem von einer daraus gewählten Bischöfin/einem Bischof, Ämtern der Landeskirchen und sonstigen leitenden Gremien. Es werden in synodalen Zusammenschlüssen, die aus haupt- und ehrenamtlichen Mitgliedern bestehen, Entscheidungen für die jeweiligen Landeskirchen getroffen, die sämtliche Bereiche von kirchlichen Thematiken betreffen.⁸⁷

Die dargestellten Landeskirchen lassen sich außerdem noch weitergehend unterteilen, in einzelne Kirchengemeinden. Für diese unterstützend tätig zu sein, ist eine Aufgabe der jeweils zuständigen Landeskirche. Außerdem unter anderem auch dafür, die Verantwortung für Regelungen und gesetzliche Vorgaben der in das Zuständigkeitsgebiet fallenden Einrichtungen zu übernehmen.⁸⁸ Woraus bereits hervorgeht, dass die Landeskirchen auch für evangelische Arbeitgeber von nicht unerheblicher Bedeutung sind.

Aus den genannten Kirchengemeinden, sind jeweils Leitungen dieser in der Synode der Landeskirche und auch in der EKD-Synode vertreten. Letztere ist wie zu Beginn dieses Unterkapitels bereits erläutert, ein Teil des Leitungsgremiums der evangelischen Kirche im Gesamten.⁸⁹

⁸⁷ Vgl. EKD o.J. a.

⁸⁸ Vgl. EKD 2019, S. 6–8.

⁸⁹ Vgl. EKD 2019, S. 8.

Um die Ausführungen zu den komplexen Leitungsstrukturen der evangelischen Kirche zusammenfassend zu veranschaulichen, wird im nachfolgenden ein entsprechendes Schaubild dargestellt:

Abbildung 6: Überblick über die Entscheidungsebenen der EKD



Quelle: EKD o.J. b

Durch die Abbildung 6 werden in kompakter Form die leitenden Strukturen in der evangelischen Kirche im Allgemeinen übersichtlich dargestellt und jeweils nochmals kurz erläutert. Das Verständnis diesbezüglich ist auch mit Blick auf evangelische Arbeitgeber relevant. Es wurde bereits erwähnt, dass die Landeskirchen den evangelischen Dienstgebern übergeordnet und insbesondere verantwortlich für Regelungen sowie gesetzliche Vorgaben sind. In diesem Zusammenhang ist außerdem anzumerken, dass das Kirchenrecht und Vorgaben der jeweiligen Landeskirchen sich unterscheiden können.⁹⁰ Dies ist begründet dadurch, dass wie erläutert die jeweiligen Synoden auf Landesebene diese gesetzlichen Vorgaben verabschieden. Übergeordnetes Kirchenrecht hingegen, welches dann für alle Landeskirchen gleichermaßen gilt,⁹¹ wird von der EKD-Synode entschieden. An diese gesetzlichen Vorgaben der evangelischen Kirche auf übergeordneter und auf Landesebene, müssen sich auch evangelische Arbeitgeber jeweils halten. Weiter ist zu beachten, dass diese je nach Tätigkeitsgebiet und regionalem Standort wiederum in unterschiedlich geprägten Landeskirchen tätig sind. Was diese Differenzierungen in den jeweiligen Glaubensausrichtungen der Landeskirchen beinhaltet, wird nun nachfolgend erläutert.

⁹⁰ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (o.J. c): Das FachInformationssystem Kirchenrecht. Rechtssammlung. Hannover, EKD.

⁹¹ Vgl. ebd.

4.2 Unterschiede der Glaubensausrichtungen

Die Unterschiede der genannten Landeskirchen liegen im Wesentlichen darin, dass der theologische Fokus auf die Glaubenslehre sich jeweils unterscheidet. Bezogen auf die Inhalte der **lutherischen Prägung** liegen diese laut dem Autor Paul Metzger primär darauf, dass der Mensch ein Sünder sei und dennoch in die Gemeinschaft Gottes aufgenommen werde, da Gottes Liebe so groß sei, dass er dem sündigen Menschen vergebe. Die Inhalte der **reformierten Prägung** hingegen legen das Augenmerk darauf, dass das Evangelium dem Menschen helfe zu erkennen, dass er ein Sünder sei. Der Mensch sei nach dieser Auffassung jedoch von Beginn an in die Gemeinschaft Gottes von diesem berufen, er müsse ausschließlich seine Sündhaftigkeit erkennen und dann gemäß Gottes Gesetz leben. Die **unierten Landeskirchen** wiederum stellen einen Mix der beiden geschilderten Glaubensinhalte dar. Damit einhergehend unterscheiden sich die liturgischen Ausgestaltungen in den jeweiligen Landeskirchen, also die Gottesdienste entsprechend in der gelebten christlichen Praxis. Außerdem haben sich die drei vorgestellten Formen der Landeskirchen in jeweilige Bündnisse zusammengeschlossen. Diese umfassen die Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands (VELKD), die Union Evangelischer Kirchen (UEK) und den Reformierten Bund.⁹²

Letzterer macht sich zur Aufgabe die Kommunikation und die Gemeinschaft reformierter Christen zu stärken und deren bzw. die Interessen bezogen auf die Glaubensinhalte zu vertreten, womit der Zusammenschluss der Evangelischen Kirche in Deutschland gefördert werden soll.⁹³

Dem Reformierten Bund gehören einzelne natürliche Personen, sowie mehrere Kirchengemeinden und die reformierte Kirche aus Leer, sowie die Landeskirche in Lippe an.⁹⁴ Der VELKD hingegen gehören sieben der insgesamt 20 Landeskirchen an und deren Zielsetzung ist es, die Verbundenheit der lutherischen Kirchen zu unterstützen und zu festigen.⁹⁵ Die VELKD arbeitet wiederum mit der Union Evangelischer Kirchen (UEK) zusammen. Auch die UEK besteht innerhalb der EKD mit 12 der insgesamt 20 Landeskirchen als Mitglieder. Das Ziel der UEK ist es, die konfessionellen Unterschiede der Landeskirchen einerseits zu erhalten und andererseits die Geisteshaltung der EKD zu festigen.⁹⁶

⁹² Vgl. Metzger P. (2013): Lutherisch, reformiert, uniert? Alles evangelisch! Evangelisch.de. Frankfurt am Main, Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) gGmbH.

⁹³ Vgl. Reformierter Bund in Deutschland (2023): Reformiert-Info.de. Reformierter Bund in Deutschland. Hannover, Reformierter Bund in Deutschland.

⁹⁴ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2022): News. Reformierter Bund mit neuem Generalsekretär. Hannes Brüggemann-Hämmerling tritt die Nachfolge von Achim Detmers an. Hannover, EKD.

⁹⁵ Vgl. Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands (VELKD) (o.J.): Über die VELKD. Hannover, VELKD, Amtsbereich der VELKD im Kirchenamt der EKD.

⁹⁶ Vgl. Union evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland (UEK) (o.J.): Die UEK stellt sich vor. Hannover, UEK in der EKD, Amtsbereich der UEK.

Es wird damit nochmals zunehmend verdeutlicht, wie komplex die Evangelische Kirche in Deutschland aufgebaut ist. Zur Veranschaulichung erfolgt an dieser Stelle ein Verweis auf Abbildung 5 des vorangegangenen Unterkapitels, welche einen Überblick über die 20 selbstständigen Landeskirchen in Deutschland bietet und über den jeweiligen Status⁹⁷ dieser, also ob diese neben der Zugehörigkeit zur EKD, jeweils noch Glied- und/oder Mitgliedskirche der VELKD und/oder UEK sind bzw. ausschließlich den Gaststatus dort innehaben.

Bezogen auf evangelische Arbeitgeber werfen die Ausführungen zu den unterschiedlichen Glaubensausrichtungen in Zusammenhang mit der Thematik dieser Arbeit die Frage auf, ob hierdurch Machtmissbrauch in evangelischen Organisationen bzw. deren Führungsebenen beeinflusst wird. Sowohl in negativer als auch positiver Sicht. Aufgrund der nicht vorhandenen Forschung von Korrelationen hierzu, wird diese Frage jedoch zunächst unbeantwortet bleiben und am Ende dieser Arbeit bezogen auf Forschungslücken nochmals aufgegriffen werden. Die Ausführungen zu den vorhandenen Glaubensausrichtungen sind dennoch von Relevanz, um vollumfänglich die Bereiche der Segmentierungen in der Evangelischen Kirche Deutschlands darzustellen. Auf diese wird im Verlaufe dieser Arbeit noch an unterschiedlichen Stellen Bezug genommen. Denn auch wenn die Forschungslage nicht explizit Zusammenhänge für die spezifische Thematik dieser Arbeit zur Verfügung stellt, können zumindest Rückschlüsse aus anderen Forschungskontexten gezogen werden, auf die insbesondere im Kapitel 7 noch näher eingegangen wird. Zunächst erfolgt nun jedoch im Folgenden die bereits angekündigte weitere Eingrenzung evangelischer Arbeitgeber.

4.3 Wohlfahrtsverbandliche Strukturen am Beispiel der Diakonie Württemberg

Da es unterschiedliche Kontexte gibt, in denen die EKD jeweils Dienstgeber sein kann, wird nun die angekündigte weitere Fokussierung auf den Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche vorgenommen. Dieser Wohlfahrtsverband als Arbeitgeber wird deshalb zur weiteren Fokussierung gewählt, da dieser als Teil des sozialen Sektors in Deutschland gilt. An dieser Stelle ergeht ein Verweis auf die Ausführungen des letzten Hauptkapitels, in dem bereits ausführliche Erläuterungen hierzu stattfanden.

Der Wohlfahrtsverband der Evangelischen Kirche in Deutschland stellt die Diakonie Deutschland dar. Diese steht für die soziale Arbeit in der evangelischen Kirche im Gesamten. In diesem Zusammenhang werden ambulante und stationäre Tätigkeitsfelder in sozialen Arbeitsfeldern abgedeckt, welche unter anderem die Bereiche der Alten-, Kranken-, Behinderten und der Jugendhilfe umfassen. Geleistet wird die jeweilige Arbeit von

⁹⁷ Anmerkung: Die Zugehörigkeit zum Reformierten Bund wird auf der Karte als Status nicht dargestellt. Hierzu ist von Seiten der EKD keine Stellungnahme vorhanden. Es wird aber davon ausgegangen, dass die Begründung in der niedrigen Anzahl an den zugehörigen Landeskirchen liegt.

zusammengerechnet weit über 1 Mio. ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitenden.⁹⁸ Es gibt innerhalb jeder Landeskirche mindestens ein Diakonisches Werk, welches die Interessen der jeweiligen Einrichtungen und Dienste innerhalb des Zuständigkeitsbereiches, bei entsprechend übergeordneten Stellen vertreten soll. Insgesamt handelt es sich um 17 Landesverbände. Diese Zahl weicht von den 20 Landeskirchen ab, da sich einige Verbände aus finanziellen und praktischen Gründen zusammengeschlossen haben.⁹⁹ Die nachfolgende Darstellung zeigt auf, welches Diakonische Werk (Sitz entspricht hellblauer Schrift), welcher Landeskirche (weiße Schrift) zuzuordnen ist:

Abbildung 7: Überblick über die Diakonischen Werke in Deutschland



Quelle: Diakonie Deutschland 2024d

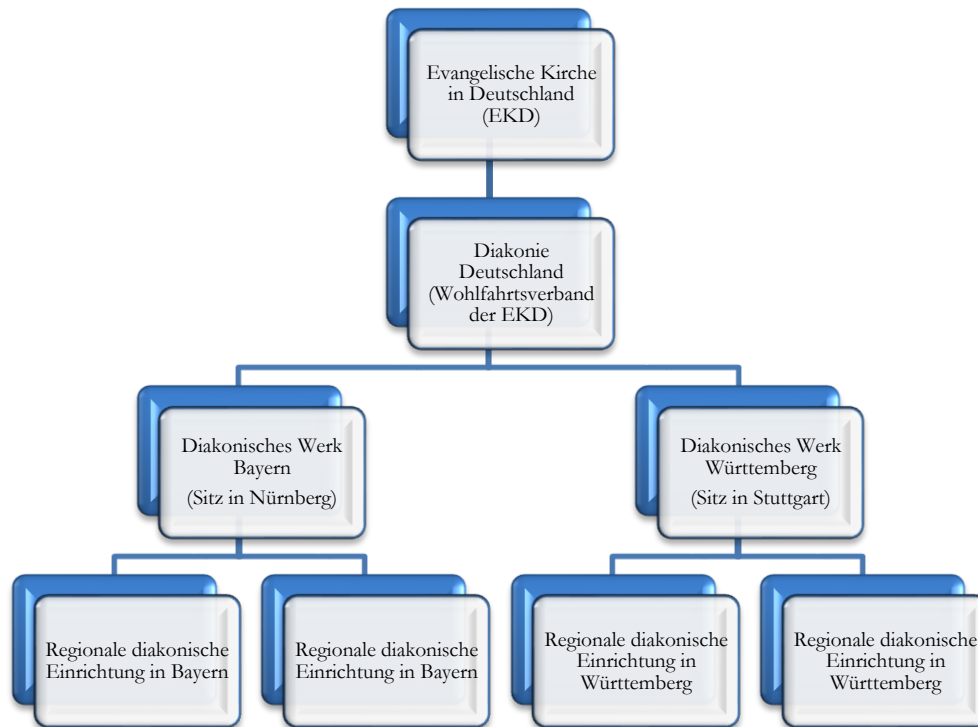
Es wird mit der Abbildung 7 verdeutlicht, dass der soziale Dienst der evangelischen Kirche deutschlandweit vertreten ist. In diesem Zusammenhang zu betonen ist außerdem, dass den dargestellten Diakonischen Werken als Dachverbände, jeweils noch die diakonischen Einrichtungen in den entsprechenden Gebieten angehören. Diese sind in unterschiedlicher Anzahl innerhalb der abgebildeten Landeskirchen vertreten. Dort werden dann von entsprechend angestellten Mitarbeitenden, die konkreten Tätigkeiten für die Menschen vor

⁹⁸ Vgl. Diakonie Deutschland (2024a): Auf einen Blick. Selbstdarstellung der Diakonie Deutschland. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V., S. 4-5.

⁹⁹ Vgl. Diakonie Deutschland (2024d): Landesverbände. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

Ort geleistet. Die nachfolgende Abbildung dient der exemplarischen Veranschaulichung dieser Strukturen:

Abbildung 8: Überblick über die Einrichtungen des Wohlfahrtsverbandes der EKD



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der vorausgegangenen Ausführungen

Die Abbildung 8 dient beispielhaft der besseren Nachvollziehbarkeit vorangegangener Ausführungen und ist nicht abschließend. Die Diakonischen Werke der Landeskirchen Bayern und Württemberg mit ihren (ebenfalls nicht abschließend aufgeführten) regionalen Einrichtungen wurden exemplarisch dargestellt. Die jeweils ausführliche Bezeichnung lautet „Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Kirche in Bayern e.V.“ und „Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.“.¹⁰⁰ Zur besseren Lesbarkeit werden in den nachfolgenden Ausführungen die im Schaubild dargestellten verkürzten Bezeichnungen verwendet. Bei den beiden ausgewählten Gebieten handelt es sich um eine Zufallsauswahl, die rein der exemplarischen Darstellung und damit der besseren Nachvollziehbarkeit dienen soll.

Verdeutlicht wird durch Abbildung 8, dass die Diakonischen Werke der jeweiligen Landeskirchen sowie die dort angegliederten diakonischen Einrichtungen, jeweils eigenständige Institutionen sind und damit einhergehend wiederum separate Leitungsgremien mit sich bringen. Hierzu werden im Verlauf noch weitere Ausführungen

¹⁰⁰ Vgl. Diakonie Deutschland 2024d.

folgen. Es ist damit zusammenhängend außerdem zu beachten, dass die abgebildeten Ebenen jeweils ihre eigenen Regelwerke haben. Wobei die unterste Ebene, also die regionalen diakonischen Einrichtungen sich dazu verpflichten, die aus der Satzung des Diakonischen Werkes entstehenden Pflichten einzuhalten, dem sie jeweils angehören. Dies geht auch aus der Satzung des Diakonischen Werkes Württemberg hervor.¹⁰¹ Dieses wird für die weiteren Ausführungen bei Bedarf als Beispiel zur Veranschaulichung verwendet, um eine maximale Nachvollziehbarkeit der Erläuterungen sicherstellen zu können.

Das Diakonische Werk Württemberg gehört, wie die anderen Diakonischen Werke der jeweiligen Landeskirchen wiederum dem Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. (EWDE) an, also der Diakonie Deutschland.¹⁰² Denn Letztere bildet gemeinsam mit „Brot für die Welt“ und der „Diakonie Katastrophenhilfe“ das EWDE.¹⁰³ Damit verpflichten sich also die Diakonischen Werke wiederum die entsprechende Satzung der EWDE einzuhalten und außerdem dazu, darauf hinzuwirken, dass auch die jeweils zugehörigen regionalen diakonischen Einrichtungen dies tun.¹⁰⁴

Jedes Diakonische Werk in den einzelnen Landeskirchen, hat außerdem eine eigene gesetzliche Grundlage, welche im 'Kirchlichen Gesetz über die diakonische Arbeit in der Landeskirche' geregelt ist. Kurz auch 'Diakoniegesetz' genannt. In § 1 Absatz 2 des Diakoniegesetzes der Evangelischen Landeskirche in Württemberg ist bspw. klar benannt, welche Träger den diakonischen Auftrag im Zuständigkeitsgebiet umsetzen dürfen. Im genannten Paragraphen heißt es hierzu:

„Der diakonische Auftrag wird als Lebens- und Wesensäußerung der Kirche wahrgenommen

*1. von den Kirchengemeinden, 2. von den Kirchenbezirken, 3. von den kirchlichen Verbänden in Stadt- und Landkreisen, 4. von den diakonischen Einrichtungen, deren Träger zur Landeskirche gehören oder mit ihr ökumenisch verbunden sind, 5. vom Diakonischen Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e. V., 6. von der Landeskirche. (...)*¹⁰⁵

¹⁰¹ Vgl. Diakonie Württemberg (2023b): Satzung des Diakonischen Werks der evangelischen Kirche in Württemberg e.V. Stuttgart, Justizariat, Diakonisches Werk Württemberg, § 3 Abs. 4, S. 5.

¹⁰² Vgl. Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung (EWDE) (2024): Mitglieder-Verzeichnis des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung. o.O., S 2.

¹⁰³ Vgl. Diakonie Deutschland (2024c): Das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

¹⁰⁴ Vgl. Union Evangelischer Kirchen in der EKD (UEK) (2022): Fachinformationssystem Kirchenrecht. 6.1.1 Satzung des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V. Hannover, Union Evangelischer Kirchen in der EKD, Amtsbereich der UEK, § 6 Abs. 5 Satz 2.

¹⁰⁵ Evangelische Landeskirche in Württemberg (EKWue) (2001): Fachinformationssystem Kirchenrecht. 290. Kirchliches Gesetz über die diakonische Arbeit in der Landeskirche (Diakoniegesetz), Stuttgart, im Auftrag des Evangelischen Oberkirchenrats Stuttgart, § 1 Abs. 2.

Diese Ausführungen zeigen auf, dass es wie bezogen auf die evangelische Kirche selbst, auch nicht 'die eine' Organisation der Diakonie gibt. Vielmehr ist hier nach einzelnen Trägern zu differenzieren. Damit einhergehend können sich wiederum die organisationsbezogenen Aufbaustrukturen voneinander unterscheiden. Deutlich wird dies auch durch die folgenden weitergehenden Erläuterungen zu den möglichen aufgeführten Trägern:

Gemäß dem evangelischen Kirchengesetz sind **Kirchengemeinden** Körperschaften des öffentlichen Rechts, was in § 2 Kirchengemeindeordnung (KGO) festgehalten ist. Das heißt die eigenen Belange werden im Rahmen geltender gesetzlicher Bestimmungen eigenständig ausgeführt und gelenkt. Dies gilt ebenfalls für die **Kirchenbezirke** selbst, die wie erwähnt aus einzelnen Kirchengemeinden bestehen. Letztere haben nach § 1 KGO das primäre Ziel, christlichen Glauben bzw. diesen zu leben, in den Gemeinden, als auch beim Individuum zu fördern. Leitungsinstanz solcher Kirchengemeinden ist der gewählte Kirchengemeinderat, gemeinsam mit der zuständigen Pfarrperson vor Ort. Die Kirchenbezirke hingegen übernehmen Tätigkeiten, welche die jeweiligen Gemeinden nicht leisten können. Hierunter fällt unter anderem die unterstützende Tätigkeit in Bezug auf diakonische Arbeit der Gemeinden. Außerdem sind dem Kirchenbezirk bspw. die Beratungsstellen der Diakonie als Tätigkeit zugeordnet. Die Leitungsorgane eines Kirchenbezirks setzen sich zusammen aus der Bezirkssynode, dem Kirchenbezirksausschuss und einem Dekan oder einer Dekanin.¹⁰⁶

Weiter mit den aufgeführten **kirchlichen Verbänden** in Städten bzw. Landkreisen, die laut des Diakoniegesetzes entsprechende Aufgaben ausführen dürfen. Hierfür ist am Beispiel des Diakonischen Werks Württemberg der 'Kreisdiakonieverband im Landkreis Esslingen' zur exemplarischen Verdeutlichung aufzuführen. Dieser besteht laut Präambel seiner Satzung aus insgesamt vier Kirchenbezirken, die sich im genannten Verband zusammengeschlossen und gemeinsam die Trägerschaften der Diakonischen Bezirksstellen und Psychologischen Beratungsstellen übertragen bekommen haben. Ziel hierbei ist es, die Kooperation miteinander auszubauen und die Unterstützung dabei, dem insbesondere diakonischen Auftrag vollumfassend gerecht werden zu können.¹⁰⁷ Es besteht hierbei laut § 1 des Verbandes wiederum die Mitgliedschaft im Diakonischen Werk Württemberg e.V.¹⁰⁸ Zur gedanklichen Einordnung: Der genannte Kreisverband würde sich damit in der Abbildung 8 auf unterster Ebene befinden.

Zuletzt sind nun noch **die zur Landeskirche gehörenden oder mit ihr in der Haltung verbundenen Träger**, die **Landeskirche selbst** und das **Diakonische Werk e.V.** zu benennen,

¹⁰⁶ Vgl. Evangelische Landeskirche in Württemberg (2019): Handbuch für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte. Herausgegeben im Auftrag des Oberkirchenrats der Evangelischen Landeskirche in Württemberg vom Evangelischen Bildungszentrum Haus Birkach „Gemeindeentwicklung und Gottesdienst“, Referat für Kirchengemeinderatsarbeit. Stuttgart, Evangelisches Medienhaus GmbH, S. 183-184.

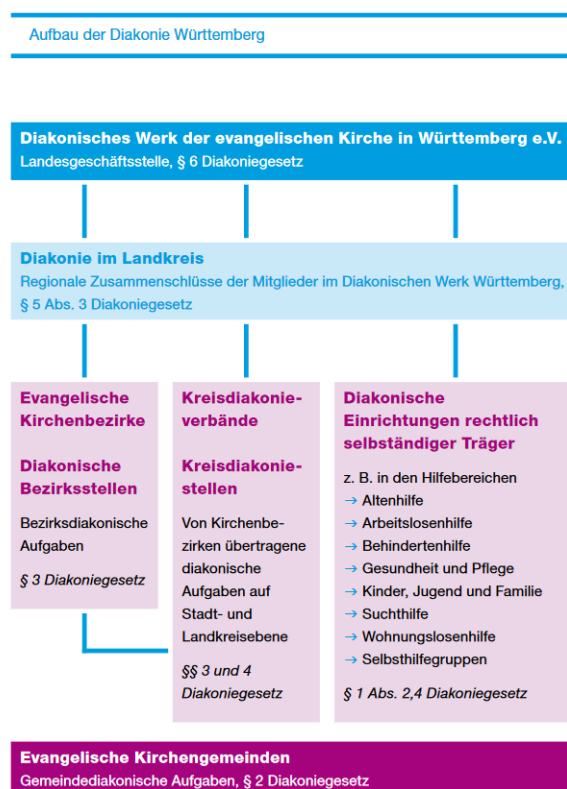
¹⁰⁷ Vgl. Kreisdiakonieverband im Landkreis Esslingen (2021): Satzung des Kreisdiakonieverbands im Landkreis Esslingen. o.O., Präambel, S. 1.

¹⁰⁸ Vgl. a.a.O., § 1, S. 1.

welche laut eingangs erläuterten Diakoniegesetz in Württemberg den diakonischen Auftrag im Gebiet umsetzen dürfen. Diese drei Institutionen können zusammengefasst werden in 'Diakonische Einrichtungen rechtlich selbstständiger Träger'. Gemeinsam mit den bereits erläuterten Trägern bilden sie als Zusammenschluss die Diakonie in einem Landkreis und gehören dem jeweiligen zuständigen Diakonischen Werk an.¹⁰⁹

Eine veranschaulichte Darstellung über die erläuterten Strukturen der Diakonie im Gebiet einer Landeskirche gibt die Abbildung 9, anhand des Beispiels 'Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.':

Abbildung 9: Aufbau der Diakonie Württemberg (als Beispiel zur Veranschaulichung)



Quelle: Diakonie Württemberg 2013, S. 10.

In dieser Abbildung 9 werden nun die bereits erörterten Ebenen und Differenzierungen der diakonischen Einrichtungen innerhalb eines Gebietes einer Landeskirche detailliert dargestellt. In Verbindung mit Abbildung 8 betrachtet, wird hier nun ab der dritten Ebene weiter untergliedert. Betont wird, dass diese Abstufungen sich unter den Diakonischen Werken der unterschiedlichen Landeskirchen je nach Satzung ebenfalls nochmals

¹⁰⁹ Vgl. Diakonie Württemberg (2013): Die Diakonie der Evangelischen Kirchenbezirke und ihrer Diakonieverbände in Württemberg. Auftrag und Arbeitsfelder. Stuttgart, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V., S. 10.

unterscheiden können. Miteinander gemein haben die Diakonischen Werke hingegen die jeweils große Anzahl an eigenständigen Einrichtungen, die mit dieser grundlegenden Organisation einhergehen. Denn mit Blick auf Abbildung 9 sei in diesem Zusammenhang erwähnt, dass es sich um die aufgefächerte Darstellung 'eines' möglichen Landkreises innerhalb des Zuständigkeitsgebietes der Diakonie Württemberg handelt. Dies verdeutlicht, dass an einem Diakonischen Werk allein, bereits zahlreiche weitere diakonische Einrichtungen angegliedert sind. Was auch die hierzu veröffentlichten Zahlen der Diakonie Württemberg bestätigen. Dort werden für das Jahr 2022 insgesamt 269 Mitglieder verzeichnet, die den diakonischen Auftrag im jeweiligen Zuständigkeitsgebiet ausführen und damit einhergehend insgesamt 1.400 entsprechende Einrichtungen betreiben.¹¹⁰ Insgesamt wurden laut 'Einrichtungsstatistik 2022' der Diakonie Deutschland, bundesweit 33.374 diakonische Einrichtungen betrieben.¹¹¹ Wie vorangegangen erläutert, finden diese sich in den jeweiligen Diakonischen Werken als Mitglieder wieder. Dennoch handelt es sich bei den einzelnen Einrichtungen um Träger, die eigens organisiert sind. Insgesamt gekennzeichnet ist die Organisation der Diakonie in Deutschland also durch ihre föderalen Strukturen. Dies kann unter anderem mit Blick auf demokratische Prozesse ein Vorteil sein. Insbesondere in Bezug auf Machtmissbrauch in Leitungspositionen kann diese Gesamtorganisation jedoch auch Risiken bergen. Inwiefern dies der Fall ist, wird im nachfolgenden Resümee als Grundlage für die weiteren Ausführungen, vor allem mit Blick auf das Kapitel 7, dargestellt.

Schlussfolgerungen die aus dem gesamten Kapitel 4 gezogen werden können:

Zusammenfassend lässt sich am Ende dieses Kapitels resultierend aus den gesamten vorausgegangenen Ausführungen festhalten, dass die Evangelische Kirche in Deutschland durch fragmentierte Strukturen gekennzeichnet ist. Diese strukturelle Fragmentierung erstreckt sich auch auf deren Wohlfahrtsverband, also auf die Organisation der Diakonie Deutschland. Die mit dieser Struktur einhergehenden Risiken für Machtmissbrauch in Führungspositionen der Diakonie-Einrichtungen, können durch unterschiedliche Aspekte bedingt sein. Auf diese wird auch im Unterkapitel 7.1 noch weitergehend eingegangen. An dieser Stelle sollen jedoch bereits wesentliche Faktoren benannt werden, die sich aus den Erläuterungen des Kapitel 4 strukturell ableiten lassen, sodass ein zusammenhängendes Verständnis als Grundlage für Unterkapitel 7.1 gewährleistet wird.

Durch die Vielzahl der Diakonie-Landesverbände und deren jeweils eigener gesetzlicher Verordnungen können **Prozesse** gefördert werden, die **wenig transparent** sind. Dies lässt sich mit Blick auf die vorangegangenen Ausführungen daraus ableiten, dass jede Landeskirche durch ihre jeweils eigenen Leitungsstrukturen autonom für ihr

¹¹⁰ Vgl. Diakonie Württemberg (2022): Zahlen, Daten und Fakten. Stuttgart, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V., S. 2.

¹¹¹ Vgl. Diakonie Deutschland (2023a): Einrichtungsstatistik 2022. Statistik der Diakonie Deutschland. Stand 01.01.2022. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V., S. 3.

Zuständigkeitsgebiet Vorgaben erlassen kann.¹¹² Bestätigt wird dieser Risikofaktor, der aus den dargestellten föderalen Strukturen resultiert, auch durch Erkenntnisse aus der ForuM-Studie, im Kontext der Aufarbeitung sexualisierter Gewalt. Dort heißt es diesbezüglich unter anderem: *„Die Strukturen zum Umgang mit sexualisierter Gewalt durch Mitarbeitende der Landeskirchen waren uneinheitlich und intransparent (...)“*¹¹³

Weiter wird in der Studie, aufgrund entsprechender Erkenntnisse im Kontext von Interventionen die sexualisierte Gewalt betreffend, insbesondere auf das Fehlen essentieller Standards hingewiesen.¹¹⁴ Auch diese Problematik der **nicht einheitlichen Standards** lässt sich aus den Analysen des Kapitel 4 zu den föderalen Strukturen der evangelischen Kirche und Diakonie ableiten. Sowie sich ebenfalls die Risikofaktoren von **mangelnder zentraler Kontrolle** und damit einhergehenden **Schwierigkeiten bei der Aufsicht** schlussfolgern lassen. Diese strukturell bedingt vermuteten Aspekte, können ebenfalls mit den Erkenntnissen aus der ForuM-Studie belegt werden. Benannt werden dort, basierend auf unterschiedlichen Quellen und Untersuchungsberichten, charakteristische Strukturen auf Leitungsebenen der evangelischen Kirche sowie der Diakonie und damit verbunden unter anderem explizit fehlende Kontrollmöglichkeiten, die strukturell bedingt sind.¹¹⁵ Weitergehend können damit zusammenhängend **(regionale) Machtkonzentrationen** die Folge sein, insbesondere mit Blick auf die Vielzahl der einzelnen, eigenständigen Einrichtungen. In benannter Studie wird diese Schlussfolgerung ebenfalls bekräftigt und diesbezüglich Bezug genommen auf ein Zitat des Autoren Burbach, der diese Problematik insbesondere auf die Ansammlung von Aufgaben bei einer Person und parallel mangelnder Kontrolle zurückführt.¹¹⁶ Faktoren die auch bezogen auf die Thematik vorliegender Arbeit Risiken darstellen. Denn durch diese vorhandenen Rahmenbedingungen können zumindest grundsätzlich Gelegenheiten für Führungskräfte gegeben sein, ihre Macht missbräuchlich zu verwenden. Weitergehend kann in diesem Zusammenhang die Aufklärung solchen Verhaltens und damit entsprechende Prävention behindert werden. Denn durch die **komplexen Verantwortungsstrukturen**, welche unter anderem durch die Vielzahl an Führungsebenen und zu differenzierenden rechtlichen Rahmenbedingungen bedingt sind, wird die Identifizierung von Verantwortlichkeiten zumindest erschwert. Auch diesbezüglich belegt die ForuM-Studie, dass diese insgesamt „föderale Struktur“ ein Problem darstellen kann. Dazu wird sich in benannter Studie unter anderem folgendermaßen geäußert:

„Auf der Ebene der Landeskirchen und der diakonischen Landesverbände sind die Zuständigkeiten und Angebotsstrukturen zwar eher verständlich, auf der Ebene kleinerer

¹¹² Vgl. EKD o.J. a.

¹¹³ Wazlawik M. et al. 2024, S. 813.

¹¹⁴ Vgl. a.a.O., S. 823.

¹¹⁵ Vgl. a.a.O., S. 20.

¹¹⁶ Vgl. Burbach 2015, zitiert nach Wazlawik M. et al. 2024, S. 21.

*diakonischer Träger oder Einrichtungen und für die nicht immer abgrenzbare Struktur der Jugendarbeit mit ihren Werken, Verbänden und weiteren Trägerschaften sind die Verantwortlichkeiten für Betroffene oder andere Außenstehende jedoch kaum zu identifizieren.*¹¹⁷

Diese Ausführungen und alle vorangegangenen Belege durch die ForuM-Studie beziehen sich zwar auf die Aufarbeitung sexualisierter Gewalt. Da diese Strukturen jedoch auch unabhängig dieser Missbrauchsform in der EKD und damit zusammenhängend in der Diakonie existieren, wie in diesem Kapitel ausgeführt, können diese Ergebnisse der ForuM-Studie auch auf die Thematik dieser Arbeit übertragen werden. Sie sind insbesondere bezogen auf die Fragestellung nach Ursachen und präventiver Strategien gegen Machtmissbrauch in der diakonischen Führungsebene von Bedeutung und werden daher in den entsprechenden Kapiteln, nach den Erläuterungen zu Formen des Machtmissbrauchs in Führungspositionen, nochmals aufgegriffen.

Es bleibt an dieser Stelle als Erkenntnis festzuhalten, dass die vorhandenen Strukturen in der evangelischen Kirche und Diakonie unter anderem zu einer 'Undurchsichtigkeit' bzgl. Zuständigkeiten führen. Hieraus kann abgeleitet werden, dass solch fragmentierte Strukturen zumindest Potential dafür bieten, diese für eigene Zwecke auszunutzen. Dieses Risiko wird auch durch den sogenannten 'Missbrauchsskandal' aus dem Jahr 2010 belegt, welcher für den Beginn der Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt in der katholischen und evangelischen Kirche höchst relevant war.¹¹⁸ Denn ein solcher Skandal wäre nicht möglich gewesen, wenn die aufgeführten Strukturen ohne Risiken wären.

Weiter wirft auch der Rücktritt der EKD-Ratsvorsitzenden Annette Kurschus im Jahr 2023 zumindest Fragen, bezogen auf den Schutz vor Machtmissbrauch in der evangelischen Kirche und somit auch bei deren Arbeitgebern, auf. Benannter Rücktritt erfolgte deshalb, weil Kurschus vorgeworfen wurde, sie habe versucht Missbrauchsfälle zu vertuschen. Über solche sexualisierten Übergriffe, die von Seiten eines kirchlichen Mitarbeiters ausgegangen sein sollen, sei sie bereits in den 90er-Jahren informiert worden. Dies beinhalten die eidesstattlichen Versicherungen zweier Männer. Kurschus war zum damaligen Zeitpunkt als Pfarrerin im entsprechenden Zuständigkeitsbereich tätig. Zur anonymen Anzeige kam es im Frühjahr 2023. Kurschus bestreitet die 'Vertuschungsvorwürfe'. Informationen über eine vergangene langanhaltende Freundschaft zur Familie des Beschuldigten und das damit verbundene nähere Verhältnis zu diesem selbst, gab Kurschus nur zögerlich preis.¹¹⁹

¹¹⁷ Wazlawik M. et al. 2024, S. 822.

¹¹⁸ Vgl. Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs (o.J.): Kirchen und sexueller Kindesmissbrauch. Berlin, Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs.

¹¹⁹ Vgl. Weber A. F. (2023): Kommentar zur EKD. Weg frei gemacht für konsequente Aufarbeitung. Köln, Deutschlandradio.

Die Ermittlungen der Staatsanwaltschaft gegen den damaligen, inzwischen berenteten, kirchlichen Mitarbeiter wurden im Jahr 2024 eingestellt. Zuvor konnte ihm ein Verbrechen gegenüber zwei Geschädigten nachgewiesen werden, die Fälle waren jedoch bereits verjährt. Bezüglich vier weiterer mutmaßlich Betroffener konnte ein Nachweis der Straftat nicht erfolgen.¹²⁰ Nach Einstellung der Ermittlungen beauftragte die Landeskirche in Westfalen eine externe Untersuchung, um den Verdachtsfall aufzuklären, der zum Rücktritt von Kurschus führte. Die endgültigen Ergebnisse stehen noch aus.¹²¹

Obwohl die Aufarbeitung hier also noch nicht vollständig abgeschlossen ist, wirft dieses aktuelle Beispiel dennoch die Frage auf, wie es der EKD und deren Wohlfahrtsverband, der Diakonie Deutschland, gelingen kann, unter den bestehenden Strukturen ihrer ethischen Gesamtverantwortung gerecht zu werden. Insbesondere stellt sich damit zusammenhängend auch die Frage, wie dem Missbrauch von Macht jeglicher Form zukünftig effektiv entgegengewirkt werden kann, wenn dies bereits bei der 'extremsten Form', der sexualisierten Gewalt, zumindest in der Vergangenheit nicht adäquat gelungen ist und weiter die Aufarbeitung sogar auf höchster Ebene Defizite aufweist. Obwohl die kirchliche Untersuchung bezogen auf das geschilderte Beispiel, in Verbindung mit den Vorwürfen an die ehemalige EKD-Ratsvorsitzende noch andauert, ist die allgemeinbekannte Relevanz zu betonen, Betroffenen von Gewalt jeglicher Art Glauben zu schenken. Wenngleich das damit einhergehende Spannungsfeld zwischen Unschuldsvermutung und der Anerkennung geschehenen Unrechts, an dieser Stelle nicht aufgelöst werden kann. Jedoch soll dieses hier zumindest Erwähnung finden. Denn die Thematik ist ebenfalls von Bedeutung, wenn es um die nachfolgenden Formen von Machtmissbrauch in Führungspositionen geht und im Unterkapitel 7.3 dann um die möglichen präventiven Strategien.

¹²⁰ Vgl. WDR (2024): Kirchengemeinde Siegen. Ermittlungen wegen sexualisierter Gewalt eingestellt. Köln, Westdeutscher Rundfunk.

¹²¹ Vgl. Rheinische Post (2024): Beratungsunternehmen Deloitte beauftragt. Kirche lässt Hintergrund von Kurschus-Rücktritt untersuchen. Düsseldorf, RP Digital GmbH.

5. Mögliche Formen von Machtmissbrauch in Führungspositionen¹²²

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wurde sich unter anderem ausführlich mit den Begrifflichkeiten zu Macht und Missbrauch beschäftigt. Zusammenfassend lässt sich diesbezüglich festhalten, dass in Führungspositionen ein Machtmissbrauch dann vorliegt, wenn die vorhandene Macht dafür genutzt wird, die persönlichen Ziele zu verfolgen und nicht die des Sozialunternehmens. Denn für Letztere haben Führungskräfte schließlich ihre Position und die damit einhergehenden Handlungsbefugnisse inne.

Es wurden in den vorangegangenen Erläuterungen außerdem bereits an unterschiedlichen Stellen Thematiken wie sexualisierte Übergriffe und psychische Gewalt in Zusammenhang mit Machtmissbrauch erwähnt. Dadurch wurde bereits angedeutet, dass man nicht von 'dem einen Machtmissbrauch' sprechen kann. Vielmehr gibt es unterschiedliche Möglichkeiten und damit einhergehende Formen, die vorhandene Macht missbräuchlich einzusetzen. Diese Arten die gegebene Position bzw. damit in Verbindung stehende Befugnisse für ganz eigene Zwecke auszunutzen, gilt es jeweils näher zu betrachten. Insbesondere deshalb, weil eine differenzierte Analyse die Grundlage dafür bildet, mögliche Ursachen für solches Verhalten zu identifizieren und mit diesen Erkenntnissen präventiv wirken zu können. Nicht zuletzt dürften sich aber auch die Folgen unterscheiden, welche durch unterschiedliche Formen von Machtmissbrauch entstehen können. Dies sowohl bezogen auf die Auswirkungen auf Mitarbeitende, als auch auf die Organisation selbst. Daher wird mit den nachfolgenden Ausführungen nun die Basis dafür gelegt, um darauf aufbauend die genannten Thematiken weiter fundiert erörtern zu können.

Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die aufgeführten Formen von Machtmissbrauch zur besseren Nachvollziehbarkeit in einzelne Themengebiete untergliedert sind. Die Inhalte sind jedoch nicht durchgehend 'trennscharf' voneinander zu betrachten. Vielmehr **können** jeweilige Inhalte miteinander zusammenhängen, gemeinsam auftreten oder sich auch gegenseitig bedingen. Des Weiteren wird im Unterkapitel 5.4 nach den Erläuterungen zu Diskriminierung und Belästigung, ebenfalls die sexualisierte Gewalt in diesem Zusammenhang erörtert. Letztere als 'Sonderform von Machtmissbrauch'. Zunächst jedoch beschäftigt sich das folgende Unterkapitel mit einer Form des missbräuchlichen

¹²² Anmerkung: Die in diesem Kapitel dargestellten möglichen Formen von Machtmissbrauch erheben nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Stattdessen wurden die relevantesten Arten aus Forschung und Literatur in übergeordnete Kategorien zusammengefasst. Es ist daher möglich, dass im beruflichen Alltag Verhaltensweisen von Führungskräften auftreten, die im vorliegenden Kapitel nicht explizit aufgeführt sind, jedoch ebenfalls als Machtmissbrauch angesehen werden können.

Agierens, die sich mit autoritärem Verhalten und schädlicher Kontrolle einer Führungskraft befasst.

5.1 Autoritäres Verhalten und Mikromanagement

An dieser Stelle wird zunächst betont, dass die nachfolgenden Ausführungen, insbesondere bezogen auf autoritäres Verhalten einer leitenden Person, explizit vom autoritären Führungsstil welcher im Unterkapitel 2.3 bereits erwähnt wurde, abzugrenzen sind. Ziel dieses Unterkapitels ist es nicht, unterschiedliche Führungsstile zu erläutern und zu bewerten. Es könnte zwar diesbezüglich die Hypothese aufgestellt werden, dass es Organisationsstrukturen und damit zusammenhängend Führungsstile gibt, die Machtmissbrauch begünstigen können. Mit möglichen ursächlichen Faktoren werden sich jedoch separate Ausführungen beschäftigen (vgl. Kapitel 6 und Unterkapitel 7.1). Im vorliegenden Unterkapitel liegt der Fokus nun aber darauf mögliche Verhaltensweisen einer Führungskraft darzustellen, die im Zusammenhang mit missbräuchlicher Verwendung von Macht stehen können.

Zunächst zum **autoritären Verhalten**. Um zu verstehen, wie diese Thematik mit Machtmissbrauch zusammenhängen kann, macht es Sinn sich einleitend mit der Bedeutung der Begrifflichkeit an sich zu beschäftigen und damit, wie sich diese von dem Begriff 'Autorität' abgrenzt. Für Letztere liefert der Autor Baumann-Habersack folgende Erklärung: *„Das Wort Autorität geht zurück auf das lateinische Wort auctoritas. Es bedeutet Würde, Ansehen oder auch Einfluss.“*¹²³

Die Inhalte des Zitats verdeutlichen, dass Autorität keineswegs negativ zu verstehen ist. Vielmehr umfassen die beschriebenen Bestandteile zur Bedeutung von Autorität, wichtige Kriterien für eine leitende Funktion. Denn was könnte eine Führungskraft schon bewirken, ohne den benannten 'Einfluss' zu haben? Es bedarf diesem, um mit Blick auf die Zielsetzungen wirksam führen zu können. Genau wie es die 'Würde' und das 'Ansehen' benötigt. Denn eine leitende Person kann ihre Mitarbeitenden in der Regel erfolgreicher motivieren, wenn sie bei diesen angesehen ist und eine anerkannte, positive Stellung innehat. Laut dem Autor Baumann-Habersack ist es jedoch keineswegs so, dass Macht automatisch mit Autorität einhergeht. Vielmehr wird eine andere Person erst dann in der jeweiligen Machtposition respektiert, wenn diese als Autorität bzw. Autoritätsperson angesehen wird. Dies wiederum kann nur in und durch zwischenmenschliche Beziehung

¹²³ Baumann-Habersack F. (2017): Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 39.

entstehen. Wenngleich es auch Führungskräfte gibt, die mit dem Mittel von vor allem psychischer Gewalt versuchen, ihre Autorität zu festigen, beispielsweise durch entwürdigendes Verhalten oder Dulden von solchem.¹²⁴ Hierauf wird im Verlauf dieser Arbeit noch intensiver eingegangen. Festzuhalten ist bis hierhin, dass die Begrifflichkeit der Autorität somit keinesfalls mit autoritärem Verhalten zu verwechseln ist, weil die beiden Bezeichnungen nicht das Gleiche meinen.¹²⁵ Dies wird auch nochmals deutlicher, bei der Betrachtung nachfolgender Definition zu 'autoritär': *„Wenn ein Mensch sich allen anderen überlegen fühlt, wenn er weder Kritik noch Widerspruch zulässt, bezeichnet man ihn als 'autoritär'.“*¹²⁶

Bezogen auf eine Führungskraft, die sich entsprechend dieser Inhalte also autoritär verhält, liegt die Vermutung nahe, dass eine solche Haltung für die Betroffenen, je nach Intensität, zumindest unangenehm sein dürfte. Die Psychologin Valeria Sabater spricht weitergehend sogar von Wunden, die aus autoritärem Verhalten, u.a. durch entsprechende Vorgesetzte, entstehen und deren Heilung viel Zeit bedürfen. Sie erläutert weiter, dass es wenige Publikationen über die Folgen von autoritärem Verhalten, insbesondere durch leitende Personen ihren Mitarbeitenden gegenüber gibt.¹²⁷ Diese Aussage kann bestätigt werden, da selbige Erfahrung auch bei den Recherchen für die vorliegende Arbeit gemacht wurde.

Es wird in der Fachliteratur primär der Blick auf autoritäres Verhalten von Eltern(-teilen), bezogen auf deren Erziehung, gelegt. Auch darauf, was solches Agieren für die jeweiligen Kinder und für deren Entwicklung bedeuten kann. Jedoch findet sich kaum Literatur darüber, welche Folgen für Erwachsene durch autoritäres Verhalten in einem Abhängigkeitsverhältnis entstehen können. Eine solche Abhängigkeit liegt in einer Arbeitsbeziehung, durch die Machtasymmetrie zwischen vorgesetzter Person und den Mitarbeitenden, üblicherweise aber ebenfalls vor.

Aufgrund der erwähnten mangelnden Publikationen die Thematik betreffend, wird an dieser Stelle zunächst auf vorhandene Literatur zurückgegriffen, die sich auf Kinder bezieht. Darauf aufbauend erfolgt die Adaption auf den Erwachsenenbereich, bezogen auf die Thematik dieser Arbeit. In Zusammenhang mit autoritärem Verhalten gegenüber Kindern, wird in Fachkreisen und -literatur gelegentlich auch von 'Schwarzer Pädagogik' gesprochen, die folgendermaßen definiert werden kann:

¹²⁴ Vgl. Baumann-Habersack F. 2017, S. 43-46.

¹²⁵ Vgl. Schneider G./Toyka-Seid C. (2024a): Das junge Politik-Lexikon. Autoritäres System. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.

¹²⁶ Schneider G./Toyka-Seid C. 2024a.

¹²⁷ Vgl. Sabater V. (2023): Die Wunden autoritären Verhaltens heilen nur langsam. Wohlbefinden. Gedankenwelt. Salamanca, Spanien, Grupo MContigo S.L.

„Allgemein steht 'Schwarze Pädagogik' für Erziehungsmethoden, die mit Strafen, Kontrolle, Gewalt, Demütigungen oder Einschüchterungen verbunden sind – mit der Absicht, Kinder und Jugendliche völlig unterzuordnen. Damit eng verknüpft sind oftmals Machtmissbrauch oder die Absicht, sich gegenüber Kindern und Jugendlichen zu erhöhen.“¹²⁸

Dr. Otmar Pichler, ein Managementtrainer, Organisationsberater, Coach und Universitätslektor aus Wien, bringt diese „Schwarze Pädagogik“ in einem Blog-Beitrag mit Führungskräften in Verbindung. Er spricht in diesem Zusammenhang von „schwarzen Führungspraktiken“, welche insbesondere im Verhalten von leitenden Personen zu finden seien, wenn Mitarbeitende deren Vorstellungen nicht entsprächen. Dies äußere sich dann zum Beispiel darin, dass die vorgesetzte Person gegenüber der mitarbeitenden Person die Stimme erhebe, also laut wird, ihr drohe, sich distanzieren oder gar aus dem Kontakt gehe.¹²⁹ Die starken Parallelen zur Definition von 'Schwarzer Pädagogik' in Bezug auf Kinder, werden damit deutlich. Es herrscht also im Falle solch destruktiver Führungspraktiken ein 'Regime' das daraus besteht, die Mitarbeitenden zu bestrafen, wenn diese sich nicht entsprechend den Erwartungen der vorgesetzten Person verhalten. Damit wird es möglich, jegliche Kritik und jeden Widerspruch zu unterdrücken. Dies wiederum ist laut bereits aufgeführter Definition kennzeichnend für autoritäres Verhalten, da dieses keine Beanstandungen oder Auflehnungen duldet.¹³⁰ Die Bestrafungen von Seiten der leitenden Person für nicht erwünschtes Verhalten der Mitarbeitenden können dabei unter anderem aus den beschriebenen Verhaltensweisen von Dr. Pichler bestehen. Wobei diese nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen, da das Vorgesetzten-Mitarbeitenden-Verhältnis durchaus noch weitere Möglichkeiten der unangemessenen Konsequenz für die jeweils hierarchieuntergeordnete Person beinhaltet. Es handelt sich schließlich um ein Abhängigkeitsverhältnis, in dem die Machtverhältnisse ungleich verteilt sind und damit auch die Möglichkeiten diese unangemessen auszuüben.

Soweit parallel zu einem solch autoritären Verhalten seitens der Führungskraft den Mitarbeitenden gegenüber, von dieser jedoch „nach oben hin“, also gegenüber den eigenen Vorgesetzten, ein anderes, vielleicht sogar unterwürfiges Verhalten gezeigt wird, spricht man

¹²⁸ Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (BLPB) (o.J.): Lexikon. Schwarze Pädagogik. Potsdam, BLPB.

¹²⁹ Vgl. Pichler O. (2020): Schwarze Pädagogik in der Führung. Warum dieses Thema: Alte Pädagogik – Alte Führung. Wien, Pichler Training & Beratung, Dr. Otmar Pichler.

¹³⁰ Vgl. Schneider G./Toyka-Seid C. 2024a.

laut Andrea Amerland von einem **„autoritären Charakter“**.¹³¹ Amerland, welche als Redakteurin bei Springer Professional das Fachgebiet Management und Führung zu verantworten hat,¹³² bringt diesen „autoritären Charakter“ in einem Online-Artikel mit Vorgesetzten in Verbindung und stützt sich dabei als Grundlage ihrer Ausführungen auf das Konzept von Erich Fromm, ein Psychoanalytiker, Philosoph und Sozialpsychologe, der dieses in den 1930er Jahren entwickelte. Darauf aufbauend wurde dann im Jahr 1950 die Studie „The Authoritarian Personality“ von Theodor W. Adorno veröffentlicht, wonach es Menschen gibt die bereit sind, sich einerseits gegenüber jemandem mit Einfluss völlig unterzuordnen und gleichzeitig den Drang haben, andere zu beherrschen.¹³³

Michaela von Freyhold vom Institut für Sozialforschung greift ebenfalls unter anderem die genannte Studie für ihre empirische Untersuchung auf, welche insbesondere die Aufklärung und Prävention gegen autoritäre Strukturen als Ziel hat.¹³⁴ Sie äußert sich in diesem Zusammenhang folgendermaßen: *„In diesem System gebührt den Mächtigen Gehorsam, den Ohnmächtigen Haß und Unterdrückung.“*¹³⁵

Ein „autoritärer Charakter“ ist also gekennzeichnet davon, Gehorsam einzufordern, zu unterdrücken und andererseits jedoch die Bereitschaft mitzubringen sich selbst zu unterwerfen.¹³⁶

Insbesondere zur Begründung solchen Verhaltens verweist Amerland auf die Metaanalyse mit dem Titel *“Kiss-Up-Kick-Down to Get Ahead: A Resource Perspective on How, When, Why, and With Whom Middle Managers Use Ingratiation and Exploitative Behaviours to Advance Their Careers”*, erschienen im *“Journal of Management Studies”*.¹³⁷ Diese Studie von den Forschenden Fabiola H. Gerpott und Niels Van Quaquebeke bezeichnet ein solches Verhalten leitender Personen zunächst einmal als Kiss-Up-Kick-Down (KUKD)-Phänomen. Bei dem das „Kiss-Up“ den eigenen Vorgesetzten gilt und durch einschmeichelndes Verhalten praktiziert

¹³¹ Vgl. Amerland A. (2022): Wenn die Führungskraft ein autoritärer Charakter ist. Führungsqualität. Schwerpunkt. Online-Artikel. Wiesbaden, Springer Professional, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

¹³² Vgl. Springer Professional (o.J.): Andrea Amerland. Kontakt. Wiesbaden, Springer Professional, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

¹³³ Vgl. Amerland A. 2022.

¹³⁴ Vgl. Von Freyhold M. (1971): Frankfurter Beiträge zur Soziologie. Autoritarismus und politische Apathie. Analyse einer Skala zur Ermittlung autoritätsgebundener Verhaltensweisen. Im Auftrag des Instituts für Sozialforschung. Herausgegeben von Adorno T. W. und Von Friedeburg L. Frankfurt am Main, Europäische Verlagsanstalt, S. 13.

¹³⁵ A.a.O., S. 17.

¹³⁶ Vgl. Fahrenberg J. (2022): Autoritärer Charakter. Dorsch. Lexikon der Psychologie. Wirtz M. A. (Hrsg.). Bern, Schweiz, Hogrefe AG.

¹³⁷ Vgl. Amerland A. 2022.

wird. Wohingegen das „Kick-Down“, den jeweils Untergebenen gilt, die ausgebeutet und missbraucht werden.¹³⁸

In der nachfolgenden Abbildung wird eine Tabelle aus der benannten Metaanalyse dargestellt, die Verhaltensweisen beschreibt, welche dieses 'KUKD-Phänomen' charakterisieren:

Abbildung 10: Verhaltensweisen, die das KUKD-Phänomen charakterisieren

Table I. Behaviours comprising the KUKD phenomenon

<i>Kiss-up behaviours</i>	<i>Kick-down behaviours</i>
Favour-doing behaviours (e.g., deliberately doing kind and helpful acts for superiors in the work context and beyond)	Pressuring behaviours (e.g., explicitly stating a threat / asking for high performance by using dominance or force to push to employees to productivity)
Extra-role support (e.g., asking whether there is anything else one can help with; offering to work over-time)	Intimidating behaviours (e.g., vaguely mentioning detrimental consequences of low performance to manipulate subordinates to reach own goals)
Behaviours focused on enhancing superiors in front of others (e.g., expressing favourable opinions and evaluation of superiors, making public statements of admiration)	Behaviours focused on playing subordinates off against each other (e.g., putting them down in front of each other to increase performance; isolating subordinates)
Private flattery behaviours (e.g., brown-nosing, offering compliments)	Blaming behaviours (e.g., blaming subordinates for own mistakes and/or low performance)
Conformity behaviours (i.e., expressing or behaving in a manner that is consistent with the opinions or activities of superiors)	Impulsive emotional behaviours (e.g., expressing anger at the subordinate when being mad; screaming at subordinate for minor mistakes)

Note: The behavioural anchors (displayed in the brackets) are examples and not exhaustive.

Quelle: Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1861.

Bei Betrachtung der 'Kick-Down-Verhaltensweisen' in Abbildung 10 wird deutlich, dass diese Inhalte für destruktives Verhalten einer Führungskraft enthalten, die bisher noch kaum Erwähnung in der vorliegenden Arbeit gefunden haben. So zum Beispiel die Manipulation von Mitarbeitenden, das gegenseitige Ausspielen derer und Schuldzuweisungen für eigene Fehler.¹³⁹ In diesem Zusammenhang wird der zu Beginn des Hauptkapitels 5 getätigte Verweis darauf bekräftigt, dass sich die Formen des Machtmissbrauchs nicht trennscharf voneinander darstellen lassen. Vielmehr können sich die Inhalte immer wieder auch überschneiden. Damit einhergehend wird sich auch in den nachfolgenden Unterkapiteln bei

¹³⁸ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. (2022): Kiss-Up-Kick-Down to Get Ahead: A Resource Perspective on How, When, Why, and With Whom Middle Managers Use Ingratiation and Exploitative Behaviours to Advance Their Careers. o.O., Journal of Management Studies published by Society for the Advancement of Management Studies and John Wiley & Sons, Ltd., S. 1855.

¹³⁹ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1861.

Bedarf auf die genannte Studie, vorliegende Tabelle und das dargestellte Phänomen bezogen werden.

Die Forschenden begründen solch aufgeführtes Verhalten damit, dass die ausübenden Führungskräfte darüber Ressourcen auf unterschiedlichen Ebenen gewinnen möchten. Weiter gehen sie damit zusammenhängend davon aus, dass auf die 'KUKD-Verhaltensweise' zurückgegriffen wird, wenn die vorgesetzte Person ressourcenarm, eine andere Person wie bspw. Mitarbeitende oder eigene Vorgesetzte hingegen, ressourcenreich ist.¹⁴⁰ Auf diese Thematik der Ressourcen bzw. dem Missbrauch dieser, wird jedoch an späterer Stelle noch intensiver eingegangen (vgl. Unterkapitel 5.3), dies unter Einbezug der entsprechenden Ergebnisse bereits vorgestellter Metaanalyse. Vermuten lassen diese Ausführungen jedoch bereits jetzt, dass hinter einer Führungskraft die solche Verhaltensweisen nötig hat, weil sie selbst zu wenige Ressourcen besitzt, keine besonders starke Persönlichkeit stecken dürfte.

Der beschriebene autoritäre Charakter, der den vorangegangenen dargestellten Verhaltensweisen einer Führungsperson zugrunde liegen kann, ist insbesondere auch interessant in Bezug auf die evangelische Kirche und somit auch bezogen auf evangelische Arbeitgeber, auf die sich die vorliegende Arbeit primär bezieht. Denn die evangelische Kirche gelte nach Aussagen in einem Interview von Arnd Henze, Autor und Journalist, zwar als „besonders demokratische Religionsgemeinschaft“, dies sei aber nicht immer so gewesen. Vielmehr sei die evangelische Kirche bis 1933 völlig antidemokratisch gewesen und nennenswerte Veränderungen habe es erst nach 1968 in den jeweiligen evangelischen Kirchengemeinden gegeben. Diese danach eingetretenen starken Demokratisierungsprozesse in der evangelischen Kirche, dürften aber nicht zum Anlass genommen werden, nicht weiterhin an dieser Thematik dran zu bleiben. Denn es gäbe insbesondere eine geschichtliche autoritäre Vorbelastung.¹⁴¹

Diese Inhalte werden von Aussagen der Unabhängig Beauftragten der Bundesregierung für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) Kerstin Claus gestützt, welche sich in einem Interview mit dem Zweiten Deutschen Fernsehen (ZDF) unter anderem folgendermaßen äußert: *„Die Evangelische Kirche hat Bereiche, Landeskirchen, die relativ konservativ, autoritär sind, und sie hat dieses libertäre Element, und beides begünstigt sexuelle Gewalt.“*¹⁴²

¹⁴⁰ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1855.

¹⁴¹ Vgl. Schrupp A. (2020): Arnd Henze: Die autoritäre Geschichte des Protestantismus aufarbeiten. Evangelisches Frankfurt und Offenbach. Politik & Welt. Frankfurt am Main, Herausgegeben von Evangelische Kirche in Frankfurt und Offenbach, Evangelischer Regionalverband Frankfurt und Offenbach.

¹⁴² Ferber D. (2023): Aufarbeitung erst am Anfang. Missbrauch: Wo steht die evangelische Kirche? Interview mit Kerstin Claus. ZDFheute. Mainz, Zweites Deutsches Fernsehen.

Es wird mit dieser Aussage von Frau Claus deutlich, dass die evangelische Kirche in Deutschland nicht einheitlich, sondern in unterschiedlicher Weise auftritt (vgl. Kapitel 4). Verdeutlicht wird außerdem, dass es in Teilen der evangelischen Kirche, also auch bei entsprechenden Arbeitgebern dieser Gebiete, durchaus autoritäre Bereiche gibt, die laut der Aussage von Frau Claus auch sexuelle Gewalt begünstigen.¹⁴³ In diesem Zusammenhang erwähnenswert ist besonders ein Ergebnis der 'ForuM-Studie'. In diesem berichten Betroffene von sexualisierter Gewalt in der evangelischen Kirche unter anderem davon, dass in der evangelischen Kultur eine Haltung vorzufinden sei, geprägt von Selbsterhöhung und der offenen oder dem subtilen Suggestieren, dass man besser sei als andere Glaubensrichtungen.¹⁴⁴ Dies in Zusammenhang mit der Definition zur Begrifflichkeit 'autoritär' gebracht wird deutlich, dass diese Art sich 'überlegen' zu fühlen, ein zentraler Bestandteil von autoritärem Verhalten ist, was durch die vorangegangenen Aussagen von Herrn Henze und Frau Claus untermauert wird.

Insgesamt kann aus den getätigten Ausführungen außerdem geschlossen werden, dass durch entsprechend benannter Haltungen nicht nur sexuelle Gewalt, sondern ebenfalls alle anderen Gewaltformen in Tätigkeitsbereichen der evangelischen Kirche begünstigt werden. Denn auch allein die 'rein psychische Gewalt' hat, genau wie sexualisierte Übergriffe ebenfalls, als Voraussetzung den Machtmissbrauch. Begründen lässt sich dies damit, dass Gewaltausübung egal in welcher Form, immer mit dem Ausnutzen einer entsprechend überlegenen Position einhergeht, sonst wäre sie nicht möglich. Daher sind Rückschlüsse aus Ergebnissen die sexualisierte Gewalt betreffend, ebenfalls für die Prävention aller weiteren Gewaltformen von enormer Bedeutung. Damit einhergehend auch alle Schlussfolgerungen, die in diesem Zusammenhang mit Blick auf begünstigende Faktoren im Kontext der evangelischen Kirche bzw. Arbeitgeber gezogen werden können. Weitergehende Ausführungen hierzu werden im Unterkapitel 7.1 noch folgen.

An dieser Stelle ist außerdem noch festzuhalten, dass die beschriebenen Inhalte zu autoritärem Verhalten durch Führungskräfte, durchaus auch ein relevantes Thema an Arbeitsplätzen in Deutschland insgesamt darstellt. Dies zeigt auch das statistische Bundesamt auf. Demnach ist im Jahr 2021¹⁴⁵ jede neunte Person in einem Arbeitsverhältnis

¹⁴³ Vgl. Ferber D. 2023.

¹⁴⁴ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 807.

¹⁴⁵ Anmerkung: Es handelt sich hierbei um die aktuellsten verfügbaren Daten zu dieser Thematik.

Opfer von Beleidigungen oder Drohungen geworden. Es ist diesbezüglich kein Unterschied zwischen den Geschlechtern von Mann und Frau festzustellen.¹⁴⁶

Mit Blick auf die Zahlen aus der in der Einleitung erwähnten Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (2013) wurde laut dieser jede elfte Person bereits Opfer von psychischer Gewalt durch Kollegen oder Vorgesetzte im beruflichen Kontext.¹⁴⁷

Insgesamt lässt sich damit aus den benannten Betroffenenzahlen ein dringender Handlungsbedarf ableiten.

Zwar wird in diesen Ergebnissen nicht aufgeschlüsselt, von wem die jeweiligen verbalen Übergriffe ausgingen, also ob von Kollegen und/oder Vorgesetzten. Ebenfalls geht nicht daraus hervor, in welchem organisatorischen Kontext (z.B. staatlicher, kirchlicher oder anderweitiger Arbeitgeber) es zu derart gelagerten Vorfällen kam. Dennoch sind es alarmierende Ergebnisse und es kann zumindest die Hypothese aufgestellt werden, dass ein gewisser Prozentsatz dieser Taten von vorgesetzten Personen, auch in kirchlich evangelisch geprägten Arbeitsverhältnissen verübt wurde. Diese Vermutung liegt vor allem mit Blick darauf nahe, dass es sich bei kirchlichen Arbeitgebern nach dem öffentlichen Dienst, um die zweitgrößten Arbeitgeber Deutschlands handelt.¹⁴⁸ Womit die Wahrscheinlichkeit in Bezug auf die reine Anzahl von Anstellungsverhältnissen gering ist, dass keinerlei der geschilderten Übergriffe prozentual in diesen Dienstverhältnissen stattfanden. Damit einhergehend, dass diesbezüglich aber bisher keine validen Zahlen veröffentlicht sind, ergibt sich hieraus eine Forschungslücke. Diese in der Zukunft zu schließen, wäre nicht zuletzt als Teil einer ganzheitlichen Präventionsstrategie von Nöten. Daher wird diese Thematik am Ende der vorliegenden Arbeit, insbesondere im Kapitel 8, nochmals aufgegriffen werden.

Es wurde in Zusammenhang mit den Erläuterungen zu autoritärem Verhalten bereits kurz die Thematik der Kontrolle erwähnt, als es um die Definition der 'Schwarzen Pädagogik' ging. Unangemessen kontrollierendes Verhalten einer Führungskraft in einem Unternehmen, kann wiederum auch in engem Zusammenhang mit dem Thema des **Mikromanagement** stehen. Ein solches kann außerdem durch eine autoritäre Führungskraft bzw. durch deren Kontrollwunsch (je nach Ausprägung), begünstigt bzw. gefördert werden. Unter der Begrifflichkeit des Mikromanagement ist zu verstehen, dass sich Führungskräfte wo möglich, in Arbeitsprozesse ihrer Mitarbeitenden einmischen.¹⁴⁹ Wobei an dieser Stelle zu erwähnen

¹⁴⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024a): Qualität der Arbeit. Belästigung am Arbeitsplatz. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt (Hrsg.).

¹⁴⁷ Vgl. Schlack R. et al. 2013, S. 759.

¹⁴⁸ Vgl. Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di)(o.J.).

¹⁴⁹ Vgl. Innerhofer C./Innerhofer P. (2022): Handlungsorientierte Führung. Motive und Ziele erfolgreich managen. Berlin, Springer-Verlag, S. 38.

ist, dass die Forschung zu diesem 'Phänomen' des Mikromanagement zumindest große Lücken bezogen auf Definitionen und damit einhergehendem Verständnis aufweist.¹⁵⁰ Dies wird in der Literaturrecherche zur Thematik bestätigt. Es finden sich hierbei kaum fundierte wissenschaftliche Erläuterungen zu diesem Sachverhalt. Daher wird sich bei den weiteren Ausführungen auf zugängliche Definitionen bezogen, die in der Arbeitswelt geläufig zu sein scheinen. Damit in Zusammenhang werden wissenschaftliche Erkenntnisse gebracht, die bis dato verfügbar und zugänglich sind. Sodass die getätigten Inhalte wo möglich in einen forschungsbasierten Kontext gebracht werden. Zunächst also zu einer ausführlichen Definition nach Nils Warkentin, ein Online-Redakteur und unter anderem langjähriger Experte im Arbeitsrecht, die folgendermaßen lautet:

„Mikromanagement ist ein Führungsstil, der von großer Kontrolle, extremer Detailorientierung und Einmischung durch den Vorgesetzten geprägt ist. Der Chef erklärt jede Aufgabe haarklein, macht genaue Vorgaben zu Arbeitsweisen und Lösungen. Gleichzeitig guckt er bei der Bearbeitung über die Schulter und mischt sich bei jeder Gelegenheit ein.“¹⁵¹

Typisch für Führungskräfte die Mikromanagement betreiben sei nach Warkentin auch, dass diese Rangordnungen im Unternehmen ignorieren. Insbesondere dadurch, dass sie stets in Aufgabenbereiche der jeweiligen Mitarbeitenden eingreifen würden und damit nicht ihren eigentlichen Aufgaben, nämlich der Führung nachkommen. Vielmehr würden durch dieses kontrollierende Verhalten wichtige Grenzen überschritten werden.¹⁵²

Diese Inhalte decken sich mit den Ausführungen von Richard D. White zur Thematik, Professor an der Louisiana State University (LSU) in den USA. Dieser charakterisiert Mikromanagement damit, dass Kontrolle in jederlei Hinsicht und bis ins kleinste Detail erfolgt. Dies wiederum behindere den Fortschritt und weitergehende, sowie übergeordnete Thematiken geraten hierbei in den Hintergrund.¹⁵³ Typische Merkmale die sogenannte 'Mikromanager' dabei aufweisen sind laut Professor White zwanghaftes Kontrollieren von jeglichen Mitarbeitenden, unabhängig von deren Können, indem was diese tun. Die Anerkennung für getane Arbeit beanspruchen solche Leitungen für sich, insbesondere

¹⁵⁰ Vgl. Deen C./Kiewitz C./Kim J.-Y./Restubog D./Chih Y.-Y./Lu Tang R. (2024): Helicopter Bosses: Development and Validation of the Micromanagement Scale. In Academy of Management Proceedings, Vol. 2024, No. 1. Valhalla, NY, USA, Academy of Management.

¹⁵¹ Warkentin N. (2023): Mikromanagement: Wenn sich der Chef zu viel einmischt. Kerpen, Karrierebibel GmbH.

¹⁵² Vgl. ebd.

¹⁵³ Vgl. White R. D. (2010): The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. In Public Personnel Management, Volume 39 No. 1. Alexandria, VA, International Personnel Management Association, S. 71.

bezogen auf die eigenen Vorgesetzten. Daher besteht diesbezüglich auch das Ansinnen, den Kontakt zu der nächsthöheren Hierarchieebene stets alleine zu pflegen. Werden diese Wege nicht eingehalten, reagieren solche 'Mikromanager' empfindlich hierauf. Irritiert werden sie außerdem davon, wenn Entscheidungen getroffen werden, in die sie nicht einbezogen werden. Weiter sind solche Führungskräfte besessen von bedeutungslosen Details und der Kontrolle dieser. Das kontrollierende Merkmal ist also prägend für die typischen Verhaltensweisen einer solchen leitenden Person und zieht sich im beruflichen Alltag durch.¹⁵⁴ So werden laut dem in White's Ausführungen zitierten Heimer, Deadlines gesetzt und unverhältnismäßige Rückmeldungen von Mitarbeitenden eingefordert, die jeweils in einem solchen Ausmaß nicht nötig wären.¹⁵⁵ Außerdem werden laut White von der leitenden Person zu viele Projekte selbst übernommen, die dann nicht vollumfassend abgeschlossen werden. Insgesamt resultiert aus diesem Gesamtverhalten ein enormer Mangel an Zeit, welcher der leitenden Person wiederum für die Mitarbeitenden fehlt. Diese aber werden ohnehin als weniger kompetent als die Führungskraft selbst erachtet. Daher erfolgt auch kaum Anerkennung für die Leistungen der untergeordneten Personen. Vielmehr fokussiert sich der Blick von Seiten der Führungskraft auf Fehler, die jedoch primär bei den Untergebenen gesehen werden. Die eigene Reflexion über solche, erfolgt eher selten.¹⁵⁶

Die getätigten Erläuterungen sind mit Blick auf die Thematik des Machtmissbrauchs von großer Bedeutung. Denn Macht wird hier von Führungskräften primär dafür genutzt, um sich in das Aufgabengebiet der unterstellten Mitarbeitenden einzumischen und damit dem eigenen Kontrollbedürfnis nachzukommen. Dies wiederum ist nur möglich, da eine Machtposition gegeben ist. Denn andernfalls wäre es eher unwahrscheinlich, dass die Angestellten sich solchen Grenzüberschreitungen und der damit einhergehenden mangelnden Anerkennung sonst beugen würden.

Sandra Collins von der Southern Illinois University in den USA und Kevin Collins äußern sich bzgl. dieses 'Management-Stils' in ihrem Abstract zu einem wissenschaftlichen Artikel die Thematik betreffend, grundsätzlich ebenfalls kritisch. Aus den Ausführungen geht hervor, dass die kontrollierenden Verhaltensweisen einer solchen Führungskraft zwar punktuell von Vorteil sein können, wenn es beispielsweise um die Leistungssteigerung von schwächeren Mitarbeitenden geht. Dies jedoch nur in dem Fall, dass ein solches Vorgehen von kurzer Dauer ist. Wird hingegen ein langfristiges Mikromanagement betrieben, geht dies einher mit immensen Kosten. Diese unter anderem bedingt durch die sinkende Motivation bei den

¹⁵⁴ Vgl. White R. D. 2010, S. 72-73.

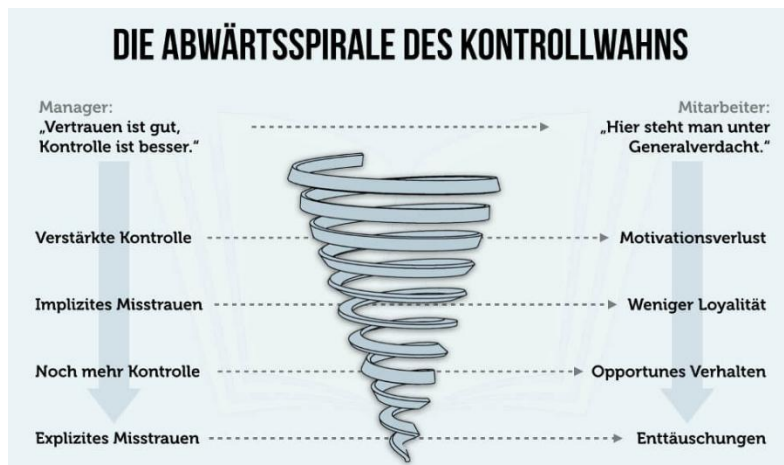
¹⁵⁵ Vgl. Heimer 1994, zitiert nach White R. D. 2010, S. 73.

¹⁵⁶ Vgl. White R. D. 2010, S. 72-73.

Mitarbeitenden, was wiederum geringere Leistungsfähigkeit mit sich bringt. Die Auswirkungen von Mikromanagement wiegen für betroffene Angestellte so schwer, dass sie zu den drei wichtigsten Kündigungsgründen zählen.¹⁵⁷

Diese Zusammenhänge von kontrollierendem Verhalten durch Mikromanagement und den möglichen Auswirkungen, werden auch von Warkentin erkannt. In einem Bild mit dem Titel „Die Abwärtsspirale des Kontrollwahns“ (Abbildung 11) stellt er genau diese Inhalte anschaulich dar. Es wird daraus insbesondere deutlich, dass die Intensität des ausgeübten Kontrollverhaltens variieren und je nach Ausprägung in negativer Weise einen zunehmenden Verlauf nehmen kann. Die damit einhergehenden möglichen Folgen auf der Mitarbeitenden-Ebene, werden von ihm hierbei jeweils dem Verhalten der Führungskraft gegenübergestellt:

Abbildung 11: Auswirkungen von Mikromanagement auf Mitarbeitende



Quelle: Warkentin N. 2023.

Es wird durch Abbildung 11 eindrücklich veranschaulicht, wie ein anfängliches Misstrauen einer vorgesetzten Person, in wenigen Etappen hin zu ganzheitlichem Misstrauen führen kann. Die dargestellten Schritte zeigen auf, wie ein solch mangelndes Vertrauen und stattdessen kontrollierendes Verhalten der leitenden Person, Mitarbeitende demotivieren und desillusionieren kann. Was wiederum ein Anzeichen dafür darstellt, dass die Führungskraft die ein solches Verhalten bzw. einen solchen Führungsstil betreibt, die ihr übertragene Macht nicht für das einsetzt, für das sie gegeben ist, also der leitenden Aufgabe vollumfänglich nachzukommen. Auf zwei Ebenen wird dies nicht getan. Zum einen braucht übermäßige Kontrolle Zeit, welche für die eigentlichen Führungsaufgaben fehlen wird. Zum

¹⁵⁷ Vgl. Collins S. K./Collins K. S. (2002): Micromanagement--a costly management style. National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information. PubMed. Radiology Management, PMID: 12510608. Bethesda, MD, National Library of Medicine.

anderen ist eine Führungskraft mit Macht ausgestattet, um das Ziel des Unternehmens zu verfolgen (vgl. Kapitel 2.1). Das Unternehmensziel dürfte jedoch wenig erfolgreich verfolgt werden, wenn Mitarbeitenden kein Vertrauen, stattdessen aber übermäßige Kontrolle von ihrer vorgesetzten Person entgegengebracht wird. Vielmehr werden laut Warkentin Arbeitsergebnisse hierdurch verschlechtert.¹⁵⁸ Diese Inhalte decken sich also ebenfalls mit den bereits ausgeführten von Collins S. und Collins K.

Insgesamt lässt sich somit schlussfolgern, dass ein solches Verhalten einer leitenden Person ein Missbrauch der gegebenen Macht darstellt, da diese nicht für den eigentlichen Zweck eingesetzt wird.

Unabhängig von den möglichen Ursachen für solches Verhalten (vgl. Kapitel 6), soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben, dass es sich bei den vorangegangenen Schilderungen zu autoritärem Verhalten und Mikromanagement um eine Form von psychischer Gewalt handeln kann. Diese beginnt laut BMFSJ nicht erst mit körperlichen Übergriffen, sondern liegt bereits vor, wenn Menschen sich beschimpfen lassen müssen, Drohungen ausgesetzt sind oder kontrolliert werden.¹⁵⁹ Die Interpretation des genannten Kontrollierens ist mit Blick auf den beruflichen, vom privaten Kontext zu unterscheiden. Genauer gesagt bedarf es bezogen auf den Arbeitsbereich sogar einer gewissen Kontrolle von Seiten vorgesetzter Personen und diese ist in begrenztem Maße durchaus legitim. Denn nachvollziehbarerweise möchte der Dienstgeber nur dann seine Mitarbeitende vergüten, wenn diese auch in seinem Sinne handeln und ihren Aufgaben nachkommen. Daraus können sich Situationen ergeben, die ein verhältnismäßiges Kontrollieren notwendig machen. In diesem Zusammenhang stellt sich dann die Frage, wo die Verhältnismäßigkeit endet. Die Antwort hierauf lieferten bereits die vorangegangenen Ausführungen, die sich auf die Erläuterungen von Collins S. und Collins K. bezogen. Diese verdeutlichten die Grenze dort, wo die Kontrolle nicht mehr punktuell, situationsbezogen, sondern vielmehr systematisch und damit einhergehend über eine längere Zeit erfolgt.¹⁶⁰ Die Kriterien der Systematik und der Dauer dürften vermutlich auch diese sein, worunter die Mitarbeitenden am meisten leiden. Denn es kann davon ausgegangen werden, dass der Grad an Belastung ein anderer ist, wenn sich Mitarbeitende in einzelnen Situationen in ihrer Autonomie und Wirksamkeit eingeschränkt fühlen, als wenn dies deren Alltag darstellt. Die benannten Kriterien zur Einordnung finden sich im Übrigen auch bezüglich der Thematik des in der Einleitung bereits angeführten 'Bossings'. Diesbezüglich wurde dort schon erwähnt, dass erst von Bossing durch die vorgesetzte Person gesprochen

¹⁵⁸ Vgl. Warkentin N. 2023.

¹⁵⁹ Vgl. BMFSJ 2024.

¹⁶⁰ Vgl. Collins S. K./Collins K. S. 2002.

werden kann, wenn das Verhalten derer „systematisch“ erfolgt.¹⁶¹ Zusammenhängend damit soll nicht unerwähnt bleiben, dass Mikromanagement ein Teil der 'Bossing-Strategie' sein kann. Hierzu folgen jedoch im Unterkapitel 5.4 noch spezifischere Ausführungen. Zunächst wird nun aber der Blick auf die Unterdrückung von Kritik und damit einhergehende mangelnde Verantwortlichkeit von Führungskräften gelegt. Diese Thematik steht in engem Zusammenhang mit den vorausgegangenen Ausführungen und enthält dennoch zu beachtende Differenzierungen, die im Folgenden näher erläutert werden.

5.2 Unterdrückung von Kritik und mangelnde Verantwortlichkeit

Das Unterbinden von Kritik seitens leitender Personen war bereits in den vorangegangenen Ausführungen im Zusammenhang mit autoritärem Verhalten Thema. Diese Verhaltensweise wird hier nochmals in einem etwas anderen Kontext behandelt. Wie bereits erwähnt, sind die Formen von Machtmissbrauch nicht scharf trennbar, sondern überschneiden sich an unterschiedlichen Stellen immer wieder. Im vorliegenden Unterkapitel wird der Fokus auf die Unterdrückung von Kritik gelegt, die in Verbindung mit Verantwortungsübernahme bzw. einem Mangel an dieser steht. Diese beiden Thematiken stehen eng miteinander in Verbindung, da Verantwortung nicht vollumfänglich übernommen werden kann, wenn zugleich keine Kritikfähigkeit vorhanden ist. Dies ist begründet dadurch, dass das Zulassen von Kritik ein gewisses Korrektiv darstellen kann. Was auch die empirische Studie von Annette Bruce bestätigt, welche sich mit dem Zusammenhang von Kritikfähigkeit und der Karriere leitender Personen beschäftigt. Diese Studie beinhaltet unter anderem, dass zu unterscheiden ist in „aktive und passive Kritikkompetenz“ einer Führungskraft. Die Aktive meint dabei, dass Kritik gegenüber Mitarbeitenden ausgeübt wird. Die Passive hingegen, dass Kritik als Führungsperson angenommen und diese genutzt wird.¹⁶² Womit in Zusammenhang insbesondere eine Veränderungsbereitschaft der leitenden Person steht.¹⁶³ Schlussendlich birgt also die Offenheit für ehrliche Rückmeldungen die Möglichkeit, Agieren im positiven Sinne zu verändern und nicht zuletzt dadurch eine Optimierung der eigenommenen Rolle zu erreichen. Sodass mit gegebener Macht, entsprechend den Zielen der Einrichtung vorgegangen werden kann, in der eine Führungsperson eingesetzt ist. Somit wird deutlich, dass Kritikfähigkeit einer leitenden Person ein relevanter Teil dafür darstellt, der eigenen Verantwortung umfassend gerecht werden zu können.

¹⁶¹ Vgl. Fehlau E. G. 2012, S. 6 und S. 10.

¹⁶² Vgl. Bruce A. (2007): Kritikkompetenz im Management. Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den beruflichen Erfolg von Führungskräften. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 165-166.

¹⁶³ Vgl. a.a.O., S. 6.

Die Verantwortlichkeiten einer leitenden Person lassen sich in der Regel weiter in zwei übergeordnete Thematiken einteilen. Hier gibt es laut den Autoren Schirmer und Woydt zum einen den Bereich der Verantwortung dafür, in besonderer Weise dazu beizutragen, dass der Unternehmenserfolg erreicht wird.¹⁶⁴ Zum anderen sprechen die genannten Autoren davon, dass trotz der am Zweck und Ziel orientierten Mitarbeiterführung, der Fokus nicht allein auf dem genannten Unternehmenserfolg liegen darf, sondern die „Humanverantwortung“ mit einbezogen werden muss.¹⁶⁵ Insgesamt muss Mitarbeiterführung unter Einbezug der Verantwortung für den genannten Unternehmenserfolg und der Verantwortung für die Mitarbeitenden, ethisch gerechtfertigt sein, um das diese langfristig gelingen kann.¹⁶⁶ Insbesondere daher sind Folgen die aus dem Agieren einer Führungskraft für andere entstehen können, entsprechend von dieser zu reflektieren.¹⁶⁷

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass eine leitende Person eine besondere Verantwortung innehat, sowohl für die Ziele der Institution in der sie tätig ist, als auch parallel für die unterstellten Mitarbeitenden. Weiter ist es ein wesentlicher Bestandteil einer Führungskraft in Bezug auf die Angestellten, das eigene Führungsverhalten zu reflektieren. Dies klingt zunächst selbstverständlich. Für eine vorgesetzte Person, die ihre Macht missbräuchlich einsetzt, ist es dies jedoch nicht, wie im Verlauf der nachfolgenden Ausführungen noch deutlich werden wird. Ein Grund dafür ist, dass mit ehrlicher Eigenreflexion das eigene Vorgehen und Verhalten kritisch hinterfragt werden müsste. Gleiches gilt für die Thematik von Kritik von außen. Der Zusammenhang von mangelnder Verantwortungsübernahme und Unterdrückung von Kritik liegt also vor allem darin, dass wie eingangs bereits erwähnt, Verantwortung vollumfänglich nur übernommen werden kann, wenn das nötige Korrektiv von insbesondere kritischen Rückmeldungen zugelassen wird. Denn Kritik, soweit sie konstruktiv ist, regt Menschen in der Regel zur Eigenreflexion und soweit diese vom Individuum als gerechtfertigt angesehen wird, zur Veränderung von Verhalten an. Diesen Zusammenhang zwischen Kritikfähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung stellt wie bereits erläutert, auch Bruce in ihrer Studie her.¹⁶⁸ Daraus lässt sich schließen, dass soweit eine Führungskraft Kritik, insbesondere von den untergebenen Mitarbeitenden, unterdrückt, dies ein Indiz dafür darstellt, dass diese ihrer Verantwortung nicht in angemessener Weise nachkommt.

Um diesen Zusammenhang weiter zu veranschaulichen, gilt es zunächst zu verstehen, was Verantwortung im Kontext von Führung denn konkret inhaltlich bedeutet. Hierzu soll eine

¹⁶⁴ Vgl. Schirmer U./Woydt S. 2023, S. 14.

¹⁶⁵ Vgl. a.a.O., S. 28.

¹⁶⁶ Vgl. a.a.O., S. 3.

¹⁶⁷ Vgl. a.a.O., S. 42.

¹⁶⁸ Vgl. Bruce A. 2007, S. 6.

Definition von Heidbrink et al. herangezogen werden, die in der Fachliteratur häufig in gleicher oder ähnlicher Form auftaucht. Dies deutet auf einen weitgehenden Konsens bei Experten hinsichtlich der zentralen Inhalte hin. Die Definition lautet wie folgt: „*Verantwortung lässt sich grundsätzlich definieren als das Entstehen eines Akteurs für die Folgen seiner Handlungen in Relation zu einer geltenden Norm.*“¹⁶⁹

Bei weiterer Beschäftigung mit der Begrifflichkeit, stellt diese sich jedoch weitaus komplexer dar und es kann daher nicht bei einer alleinigen Definition belassen werden. Vielmehr lässt sich nach Heidbrink und Seele (2010) die Bedeutung von Verantwortung weiter in drei wesentliche Dimensionen untergliedern, die das Subjekt, das Objekt und die Instanz der Verantwortung umfassen. Diese Ebenen beschäftigen sich mit der Frage, **wer für wen (Subjekt) oder was (Objekt) nach welchen Kriterien (Instanz)** verantwortlich ist, oder gemacht werden kann.¹⁷⁰ Damit aber nicht genug. Vielmehr müssen bei der Zuschreibung von Verantwortung unterschiedliche Gesichtspunkte berücksichtigt werden, wie bspw. ob sich jemand wissentlich, vorsätzlich verhalten hat, welche Zuständigkeit vorhanden ist oder war und welche rechtlichen Rahmenbedingungen gegeben sind etc.¹⁷¹

Bezogen auf die rechtlichen Rahmenbedingungen, hängen diese wiederum eng mit den nach Heidbrink und Seele (2010) beschriebenen drei grundlegenden Formen der Verantwortung zusammen. Diese lassen sich laut den Autoren in die englischen Begrifflichkeiten responsibility, liability und accountability einteilen. Wobei unter **responsibility** inhaltlich die **ethische Verantwortung** zu verstehen ist, also dass Personen aufgrund von Moral für die Konsequenzen ihrer Taten einstehen. **Liability** hingegen meint, dass Menschen aufgrund von **Regeln und rechtlichen Vorgaben** für ihr Handeln bestraft werden. **Accountability** unterscheidet sich von den zwei zuvor erläuterten Formen der Verantwortungsübernahme dadurch, dass hierunter der **soziale Sinn** verstanden wird. Also dass in diesem Zusammenhang Aufgaben erfüllt werden, die nicht selbstverständlich sind, aber gesellschaftlich erwartet oder aus Eigenantrieb erfüllt werden. Weiter lässt sich Verantwortung sowohl zuschreiben und übertragen, als auch aus eigenem Antrieb übernehmen und gestalten. Dementsprechend lässt sich auch die **positive und negative Verantwortung** untergliedern. Bei ersterer wird sich aktiv darum bemüht, Schäden bzw. Folgen aus Taten zu vermeiden, oder es wird sich aus eigenem Antrieb um die Verbesserung

¹⁶⁹ Heidbrink L./Langbehn C./Loh J. (Hrsg.)(2017): Handbuch Verantwortung. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 5.

¹⁷⁰ Vgl. Heidbrink L./Seele P. F. (2010): Die Rolle des Verantwortungsbegriffs in der Wirtschaftsethik. Working Papers des CRR (Center for Responsibility Research). Nr. 9/2010. ISSN: 2190-5398. Essen, CRR, kulturwissenschaftliches Institut, S. 6-7.

¹⁷¹ Vgl. a.a.O., S. 7.

von Gegebenheiten gekümmert. Bei der negativen Verantwortung hingegen, wird vielmehr zugewartet, bis für eine in der Vergangenheit begangene Handlung, die Konsequenzen zu tragen sind.¹⁷²

Daraus lässt sich ableiten, dass eine leitende Person mit ethisch verantwortungsbewusstem Führungsverständnis, die 'positive Verantwortung' in ihrer Rolle verinnerlicht haben sollte. Idealerweise sollte dies, vor allem mit Blick auf Authentizität, ebenfalls im privaten Kontext der Fall sein. Eine solche Haltung einer Führungskraft kann jedoch nicht als selbstverständlich gegeben vorausgesetzt werden. Vielmehr liegt es zumindest im Rahmen der Möglichkeiten, dass eine vorgesetzte Person ihrer Verantwortung nicht, oder nur mangelhaft nachkommt. Das Agieren dieser, möglicherweise sogar im Bereich dessen einzuordnen ist, was unter 'negativer Verantwortung' verstanden wird. Womit also die Verantwortungsübernahme und somit für Handlungen einzustehen erst dann Thema werden, wenn kein Weg mehr daran vorbeiführt. In solchen Fällen, würde sich im Bereich des Machtmissbrauchs bewegt werden. Denn einer leitenden Person ist Verantwortung, gemäß der vorangegangenen Schilderungen, 'gegeben'. Es gilt mit dieser 'gegebenen' Verantwortung umzugehen. Dies im Sinne entsprechender Institution, deren Zielen und ebenfalls mit Blick auf die jeweils anvertrauten Mitarbeitenden. Damit einhergehend ist die Aufgabe bzw. Verpflichtung verbunden, gemäß der Definition von Verantwortung, für das eigene Handeln und die ggf. daraus resultierenden Konsequenzen einzustehen.¹⁷³ Wird dem nicht nachgekommen liegt es nahe, dass es der jeweils mit Macht ausgestatteten Person, in der entsprechenden Leitungsposition nicht primär um den Zweck geht, für den sie eingesetzt wurde, sondern vielmehr um ganz eigene Intentionen. Diese können unterschiedlichen Ursprungs sein. Diesbezüglich sind Ausführungen des Autors Furtner in seinem Buch „Dark Leadership“, welches sich mit dunkler Führung bzw. entsprechenden Führungskräften beschäftigt, ein möglicher Erklärungsansatz. Furtner teilt Führung in „hell“ und „dunkel“ ein. Hierbei beinhaltet die helle Seite, die Führung durch einen hochstilisierten Helden, die dunkle Seite hingegen, das Gegenteil davon. Dem Helden werden tugendhafte Eigenschaften, wie eben bspw. eine hohe Verantwortung zugeschrieben, welche der „Nicht-Held“ in seiner „dunklen Führung“ hingegen nicht zeigt. Vielmehr beinhaltet die dunkle Seite der Führungsrealität eine ichbezogene Leitungsperson.¹⁷⁴ Ursache hierfür ist nach Furtner das Streben nach Macht und Freiheit einer solchen Leitung. Bezogen auf die dunkle Führung differenziert Furtner diese in narzisstisch, machiavellistisch und psychopathisch, welche

¹⁷² Vgl. Heidbrink L./Seele P. F. 2010, S. 8.

¹⁷³ Vgl. Heidbrink L. et al. 2017, S. 5.

¹⁷⁴ Vgl. Furtner M. 2017, S. 1-3.

unterschiedlichen Nuancen unterliegen, jedoch eigennützige und gegen alle Widerstände gerichtete Machtbezogenheit miteinander gemein haben.¹⁷⁵ Auf diese Inhalte wird im Kapitel 6, im Rahmen der Ursachenklärung für Machtmissbrauch in Führungspositionen, noch ausführlicher eingegangen.

An dieser Stelle ist jedoch damit zusammenhängend festzuhalten, dass mangelnde Verantwortungsübernahme einer Führungskraft nicht abwegig ist. Vielmehr wird diese wahrscheinlich, wenn die leitende Person bspw. einen ungesunden Narzissmus mitbringt (vgl. Kapitel 1 und Kapitel 6).¹⁷⁶ Denn ein solcher kann nach Bergk et al. unter anderem dazu führen, dass eine Abwehr gegen Verantwortungsübernahme für die eigenen Taten und daraus resultierenden Folgen für Dritte herrscht. Damit einhergehend herrsche ein Selbstbild der eigenen Perfektion, welches mit einer Ablehnung von kritischen Rückmeldungen Dritter einhergehe.¹⁷⁷ Die Reaktion auf dennoch geäußerte Beanstandungen stellt laut Bergk et al. eine Gefahr für die Selbstwahrnehmung und das eigene Ego dar. Hierauf kann daher von entsprechenden Leitungen wütend oder abwehrend reagiert werden. Weiter kann versucht werden, die kritische Rückmeldung zu verweigern oder Inhalte als unberechtigt darzustellen. Auch kann der Fall eintreten, dass Verantwortung auf Dritte abgewälzt wird oder im äußersten Fall, dass Vergeltung für die Äußerung von Kritik gesucht wird, durch die der Stolz angegriffen wurde.¹⁷⁸

Einige dieser aufgeführten Reaktionen waren bereits in anderen Kontexten dieser Arbeit Thema, was erneut aufzeigt, wie die jeweiligen Thematiken miteinander zusammenhängen. So sind die Schuldzuweisungen von eigenen Fehlern der Führungskraft an Mitarbeitende bspw. auch Teil des KUKD-Phänomens (vgl. Abbildung 10), welches im Kontext von autoritärem Verhalten vorgestellt wurde (vgl. Unterkapitel 5.1).¹⁷⁹

Bezüglich der erwähnten 'Rache' für geäußerte Kritik, ist solches Verhalten weniger abwegig, als es zunächst erscheinen mag. In diesem Zusammenhang erfolgt ein Verweis auf das Unterkapitel 2.1. Dort wurde unter anderem erläutert, welche 'Instrumente der Macht' (vgl. Abbildung 1) einer Führungsperson in der Regel gegeben sind. Mit der Thematik von Vergeltung sei damit zusammenhängend der Fokus besonders auf das 'Instrument der

¹⁷⁵ Vgl. Furtner M. 2017, S. VII.

¹⁷⁶ Anmerkung: Diese herausgegriffene Charaktereigenschaft des Narzissmus dient als Beispiel dazu, Verhaltensweisen einer Führungskraft mit mangelnder Verantwortungsübernahme nachvollziehbar zu beschreiben. Es wird in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass es weitere Persönlichkeitsmerkmale einer leitenden Person geben kann, welche mit einem Mangel an Verantwortungsübernahme und der Unterdrückung von Kritik einhergehen können. Diesbezüglich erfolgt an dieser Stelle ein Verweis auf die Ausführungen des Kapitel 6.

¹⁷⁷ Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 138.

¹⁷⁸ Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 143.

¹⁷⁹ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1861.

Belohnung' und das 'Instrument der Bestrafung' nach Fürsattel gelegt. Damit wird nachvollziehbarer, wie entsprechende Reaktionen der vorgesetzten Person aussehen können. Denn das erwähnte Mittel der Bestärkung von Mitarbeitenden, kann im Falle der Vergeltung seitens einer Führungskraft beispielsweise dazu dienen, eventuelle 'Belohnungen', wie möglicherweise eine Beförderung im Unternehmen, zu verhindern. Die 'Bestrafung' wiederum kann zum Beispiel durch kontrollierendes Verhalten (vgl. Unterkapitel 5.1), Herabwürdigungen des Mitarbeitenden etc. ausagiert werden.¹⁸⁰

Damit wird deutlich, dass wenn eine Führungskraft, egal ob narzisstisch oder nicht, Kritik unterdrücken möchte, sie entsprechende Mittel der Macht hat, welche für dieses Vorhaben missbraucht werden können. Auch die Autoren Externbrink und Keil äußern sich im Zusammenhang mit der genannten narzisstischen Personengruppe als potenziell leitende Personen in der Weise, dass sobald diese eine entsprechende Machtposition erreicht haben, eine hohe Wahrscheinlichkeit dafür vorliegt, dass die gegebene Macht sowohl in Bezug auf die Personal-, als auch auf die Unternehmensführung missbraucht wird. Wobei der Missbrauch der gegebenen Macht insbesondere darin liegt, die Bestätigung des eigenen Selbstbildes zu bedienen und damit zusammenhängend bewundert zu werden.¹⁸¹

Die beschriebenen Thematiken von Verantwortung und Kritik sind auch bezogen auf die Diakonie als Arbeitgeber wesentlich. Denn wie in Unterkapitel 4.3 erläutert, stellt diese die Soziale Arbeit in der evangelischen Kirche dar.¹⁸² Was unter anderem bedeutet, dass die Arbeit grundlegend an den entsprechend christlichen Werten ausgerichtet ist. Dies geht auch aus den Arbeitsvertragsrichtlinien der Diakonie Deutschland hervor. In § 1 Absatz 1 dieser Richtlinien heißt es hierzu:

„Die der Diakonie Deutschland angeschlossenen Einrichtungen sind dem Auftrag verpflichtet, das Evangelium Jesu Christi in Wort und Tat zu bezeugen. Der diakonische Dienst ist Wesens- und Lebensäußerung der evangelischen Kirche.“¹⁸³

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Diakonie als Arbeitgeber, in besonderer Weise eine Gewissenhaftigkeit in Bezug auf die genannten Thematiken dieses Unterkapitels zusichert,

¹⁸⁰ Vgl. Fürsattel A. C. 2023.

¹⁸¹ Vgl. Externbrink K./Keil M. 2018, S. 49.

¹⁸² Vgl. Diakonie Deutschland 2024a, S. 5.

¹⁸³ Arbeitsrechtliche Kommission der Diakonie Deutschland (ARK.DD) (2020): Arbeitsvertragsrichtlinien für Einrichtungen, die der Diakonie Deutschland angeschlossen sind. o.O., ARK.DD, § 1 Abs. 1, S. 7.

aber auch auf die gesamten Ausführungen dieser Arbeit bezogen. Denn das im zitierten Paragrafen benannte „Evangelium“, womit die Bibel gemeint ist, beinhaltet klare Aussagen hierzu. Ein Statement bezogen auf die Thematik ‚Verantwortung‘ lautet beispielsweise folgendermaßen: *„Wem viel gegeben ist, bei dem wird man viel suchen; und wem viel anvertraut ist, von dem wird man umso mehr fordern.“* (Lukas 12, 48)

Auf Führungspositionen übertragen kann diese Bibelstelle so interpretiert werden, dass wo viel Macht gegeben ist, umso mehr an Verantwortung gefordert wird.

Bezüglich der Thematik von Eigenreflexion und Kritikfähigkeit scheint außerdem die folgende Bibelstelle zutreffend: *„Wer aber die Wahrheit tut, der kommt zu dem Licht, damit offenbar wird, dass seine Werke in Gott getan sind.“* (Johannes 3, 21)

Diese Stelle im Evangelium beinhaltet auf den Führungskontext bezogen schlussendlich, dass Tätigkeiten nur dann im Namen Gottes getan werden, wenn sie wahrhaftig ausgeübt wurden. Also fern jeglicher Unwahrheiten. Da die eigene Reflexion, sowie Kritik offen anzunehmen, zum Erkennen von Wahrheit beiträgt, ist diese Bibelstelle ebenfalls sehr passend mit Blick auf die vorausgegangenen Ausführungen.

Es wird durch diese Erläuterungen deutlich, dass die Diakonie selbst sich somit eine besondere Verantwortung zuspricht, womit einhergehend entsprechende Erwartungen bei den Menschen verbunden sein können (vgl. Unterkapitel 2.2). In diesem Zusammenhang lässt sich jedoch, unter anderem mit Blick auf den bereits erwähnten Missbrauchsskandal (vgl. Kapitel 4), davon ausgehen, dass trotz dieses Anspruches der Evangelischen Kirche bzw. der Diakonie an sich selbst, diesem in der Vergangenheit nur begrenzt entsprochen werden konnte. Welche Bedeutung dies für die Thematik vorliegender Arbeit hat, wird in den Ausführungen des Kapitels 7 noch näher beleuchtet werden.

Zusammenfassend lässt sich als Resümee zu den thematisierten Aspekten dieses Unterkapitels festhalten, dass bei mangelnder Verantwortungsübernahme und Unterdrückung von Kritik, die eigentlichen Führungsaufgaben bzw. damit zusammenhängenden Verantwortlichkeiten, nicht oder nur unzureichend übernommen werden. Vielmehr wird bei solchem Agieren einer Führungskraft die vorhandene Macht insbesondere dafür genutzt, Verantwortung und kritische Rückmeldungen möglichst auf maximaler Distanz von sich zu halten. Unabhängig von der zugrunde liegenden Ursache solchen Verhaltens lässt sich damit festhalten, dass mit der Unterdrückung von Kritik und der mangelnden Verantwortungsübernahme, Formen von Machtmissbrauch vorliegen. Wenngleich auch hier zu betonen ist, dass es insbesondere in Bezug auf die Folgen (vgl. Kapitel 7) einen erheblichen Unterschied macht, ob von punktuellen Situationen gesprochen wird, in denen eine Führungskraft sich entsprechend der getätigten Ausführungen verhält. Oder ob es sich um überwiegendes Verhalten dieser handelt. Diese

Differenzierung wurde bereits im vorherigen Unterkapitel als relevant erwähnt und ist auch an dieser Stelle zu benennen. Grundsätzlich erfolgt in diesem Zusammenhang und bezogen auf alle weiteren Erläuterungen hiermit ein Hinweis darauf, dass die vorliegende Arbeit nicht von 'einmaligem Fehlverhalten' einer Führungskraft ausgeht. Vielmehr wird den Ausführungen zugrunde gelegt, dass entsprechendes Agieren einer leitenden Person wiederholt auftritt. Ausgenommen von dieser Klarstellung, sind jedoch die Ausführungen zur 'Sonderform der sexualisierten Gewalt' (vgl. Unterkapitel 5.4). Mit dieser Erläuterung, wird nun im Folgenden der Fokus auf den Missbrauch von Ressourcen und manipulativen Verhaltensweisen einer vorgesetzten Person gelegt. Außerdem darauf, wie diese Thematiken miteinander in Verbindung stehen (können).

5.3 Ressourcenmissbrauch und Manipulation

Zunächst wird an dieser Stelle der Blick darauf gerichtet, was unter **Ressourcenmissbrauch** im Kontext des Machtmissbrauchs in Führungspositionen verstanden wird. Hierzu gilt es, die Begrifflichkeit als erstes näher zu betrachten, welche in Ressourcen und Missbrauch unterteilt werden kann. Letztere wurde bereits im Rahmen des Kapitels 2 dieser Arbeit erläutert. Die Begrifflichkeit der Ressourcen, lässt sich laut der Definition von Professor Dr. Oliver Bendel, veröffentlicht im Gabler Wirtschaftslexikon, folgendermaßen beschreiben:

*„Ressourcen sind Bestände und Mittel, die bestimmten Zielen und Zwecken dienen, wie der Erstellung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen. In der Wirtschaft gehören immaterielle und materielle Güter wie Betriebsmittel, Geld, Energie, Rohstoffe und Menschen dazu. Natürliche Ressourcen entstammen der Natur, personelle werden in Organisationen von der Belegschaft und gegebenenfalls von Aushilfskräften gebildet, die für eine vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zur Verfügung stehen. Das Ressourcenmanagement ist dazu da, Ressourcen in der Organisation festzulegen und optimal einzusetzen.“*¹⁸⁴

Es geht aus den Erläuterungen hervor, dass zwischen materiellen und immateriellen Ressourcen zu unterscheiden ist. Im Kontext der Thematik dieser Arbeit wird es im Folgenden um die immateriellen, also die personellen Ressourcen, gehen. Für diese, auch „Humanressource“ genannt, trägt der Dienstgeber eine Verantwortung.¹⁸⁵ Denn laut

¹⁸⁴ Bendel O. (2022): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Definition Ressourcen. Wiesbaden, Springer-Verlag.

¹⁸⁵ Vgl. ebd.

aufgeführter Definition gilt es, gegebene Ressourcen bestmöglich zu nutzen. Also im Umkehrschluss, nicht zu verschwenden oder gar missbräuchlich zu verwenden. Damit einhergehend stellt sich die Frage, welche Möglichkeiten eine Führungskraft grundsätzlich hat, um Ressourcenmissbrauch zu betreiben. Dies lässt sich durch das konzeptionelle Modell der Forschenden Gerpott und Van Quaquebeke zur ressourcenorientierten Darstellung des KUKD-Phänomens beschreiben. Die möglichen Verhaltensweisen die dieses Phänomen mit sich bringen kann, waren bereits im Unterkapitel 5.1 erläutert worden. Hierauf bauen die weiteren Ausführungen nun auf. Zur besseren Nachvollziehbarkeit der weiteren Erläuterungen wird zunächst im Folgenden eine Abbildung zum genannten Konzept dargestellt, die einen ersten Überblick bietet. Auf dieser Basis folgen dann alle weiteren Erörterungen:

Abbildung 12: Konzeptionelles Modell zur ressourcenorientierten Darstellung des KUKD-Phänomens

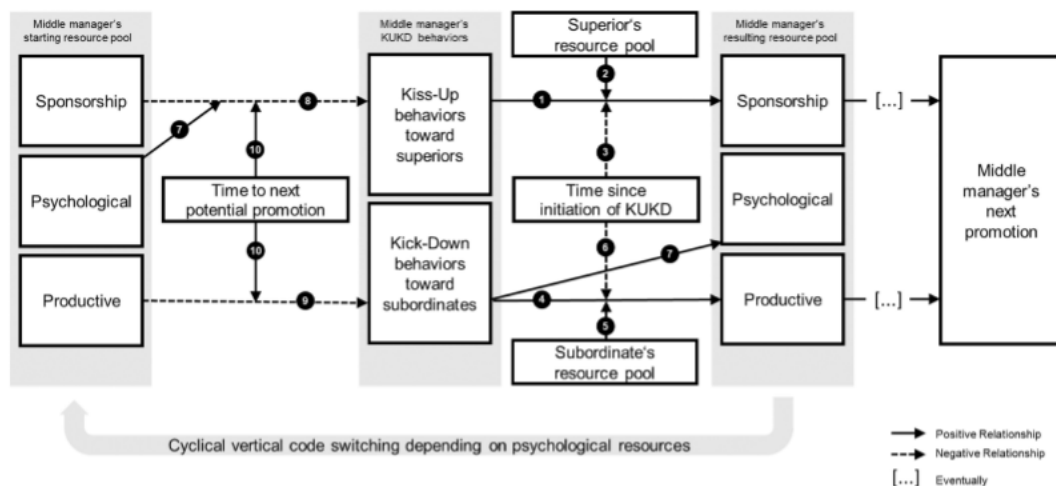


Figure 1. Conceptual model: A resource-focused account of the KUKD phenomenon

Quelle: Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1858.

Das Schaubild in Abbildung 12 stellt drei Ebenen von Ressourcen dar, die eine Führungskraft bei ihrer Karriere unterstützen kann. Diese sind unterteilt in „**Sponsorship-Ressourcen**“, also die vorhandene Unterstützung und Förderung durch eigene Vorgesetzte einer Führungskraft. Die „**Psychological-Ressourcen**“ beziehen sich laut der Autoren auf psychische Ressourcen, die die leitende Person selbst mitbringt. Außerdem die „**Productive-Ressourcen**“, womit die Gewinnung produktiver Ressourcen über die jeweiligen Mitarbeitenden gemeint ist.¹⁸⁶

¹⁸⁶ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1855.

Diese drei Ebenen stellen die Forschenden in Abbildung 12 grafisch sowohl vor entsprechenden 'KUKD-Verhaltensweisen' der Führungskraft („Middle manager's starting resource pool"), als auch unmittelbar vor der nächsten Beförderung („Middle manager's next Promotion") dar. Dazwischen werden die KUKD-Verhaltensweisen („Middle manager's KUKD behaviors") abgebildet. Die jeweiligen Zusammenhänge werden im Schaubild mit Pfeilen dargestellt, welche mit Nummerierungen von 1 bis 10 beschriftet sind. Entsprechende Korrelationen diesbezüglich erläutern die Forschenden folgendermaßen:

Mit „Kiss-Up-Verhalten" der Führungskraft (vgl. Abbildung 10 in Unterkapitel 5.1), also dem einschmeicheln bei den eigenen Vorgesetzten, sollen Sponsorship-Ressourcen abgerufen werden (Pfeil mit Nummerierung 1). Dies gelingt bei ressourcenärmeren Vorgesetzten in der Regel besser (Pfeil mit Nummerierung 2). Die Begründung hierfür ist, dass die einschmeichelnden Verhaltensweisen helfen, emotional wieder auftanken zu können und kognitive Entlastung zu erleben. Dies greift vor allem bei solchen Vorgesetzten, die ressourcenarm sind und daher von einem solchen Verhalten profitieren. Die positive Beziehung zwischen der einschmeichelnden Führungskraft und der eigenen vorgesetzten Person ist jedoch zeitlich begrenzt und nimmt im Laufe der Zeit ab (Pfeil mit Nummerierung 3). Weitere Ressourcen lassen sich jedoch auch mit dem „Kick-Down-Verhalten" (vgl. Abbildung 10 in Unterkapitel 5.1) und damit von den untergeordneten Mitarbeitenden abgreifen. Dies im Sinne der bereits beschriebenen „Productive-Ressourcen" (Pfeil mit Nummerierung 4). Außerdem hat das 'nach unten tretende' Verhalten den Zweck, die eigenen psychischen Ressourcen zu erhalten und für das 'einschmeichelnde Verhalten nach oben hin' zu nutzen. Erklären lässt sich das damit, dass die Führungskraft keine Energie dahingehend investieren muss, die eigenen Emotionen gegenüber den Mitarbeitenden zu regulieren. Vielmehr lässt die leitende Person diesen freien Lauf. Damit werden auf emotionaler Ebene Kräfte gespart, die wiederum für das „Kiss-Up-Verhalten" und somit für die eigenen Zwecke genutzt werden können. Die jeweiligen Verhaltensweisen können sich damit einhergehend, gegenseitig jeweils bestärken. Also je mehr 'nach unten getreten wird', desto mehr kann 'nach oben geschmeichelt' werden (Pfeil mit Nummerierung 7). In Bezug auf das „Kick-Down-Verhalten" gilt jedoch, anders als bezogen auf die eigenen Vorgesetzten der Führungskraft, dass mehr Produktivität von den ressourcenreicheren Mitarbeitenden zu erwarten ist. Da diese als Reaktion auf die Verhaltensweise ihrer vorgesetzten Person mehr Energie zu investieren fähig sind, als dies ressourcenärmere Kollegen können, dies zumindest kurzfristig (Pfeil mit Nummerierung 5). Denn auch hier ist es eine Frage der Zeit, bis die Beziehung durch das Verhalten der Führungskraft leidet und der Gewinn aus dem „Kick-Down-Verhalten" für diese schwindet (Pfeil mit Nummerierung 6). Insgesamt resultiert die Motivation des geschilderten Verhaltens einer Leitungsperson, sowohl bezogen auf das „Kiss-Up-Verhalten" als auch auf das „Kick-Down-Verhalten", aus einem Mangel an eigenen

Ressourcen. Dies bezogen auf die Produktivität und die unterstützenden Ressourcen (Pfeile mit der Nummerierung 8 und 9). Die Ressourcenarmut der Führungskräfte, die sich den 'KUKD-Verhaltensweisen' bedienen, wird auch dadurch verdeutlicht, dass je näher eine Beförderung rückt, desto intensiver wird entsprechendes Ausagieren dieses Verhaltens (Pfeile mit der Nummerierung 10).¹⁸⁷

Diese Ausführungen verdeutlichen, dass eine Führungskraft, die sich entsprechend verhält, mit diesem Agieren ganz eigene Motive verfolgt. Genauer gesagt liegt entsprechendem Verhalten die Intention zugrunde, die Karriere voranzutreiben. Durchaus ist das Streben nach beruflichem Weiterkommen legitim. Kritisch wird es jedoch dann, wenn dies zu Lasten der eigentlichen Aufgaben geht und damit einhergehend der Missbrauch von Ressourcen verbunden ist. Neben den negativen Auswirkungen, die auf menschlicher Ebene durch 'Kick-Down-Verhaltensweisen' entstehen können, wird auch finanziell erheblicher Schaden verursacht. Dies geht aus dem folgenden eindrücklichen Zitat der Forschenden hervor:

*„These people [i.e., middle managers] are costing the company huge amounts of money through running their own agendas, and doing the kiss-up kick-down style of leading. They may have the very senior leaders fooled, but not the teams who are doing the actual work and responsible for the numbers.“*¹⁸⁸

Im Zusammenhang mit diesem Zitat stellt sich die Frage, wie zügig Mitarbeitende ein solches Verhalten ihrer Vorgesetzten durchschauen. Denn dies kann zumindest verzögert werden, insbesondere wenn **Manipulation** von der Führungskraft gegenüber den hierarchieuntergeordneten Angestellten eingesetzt wird. Mit Verweis auf Abbildung 10 im Unterkapitel 5.1, wurde dort bereits eine Art der Manipulation als „Kick-Down-Verhaltensweise“ aufgeführt. Nämlich die vage Andeutung negativer Konsequenzen, im Falle von schlechten Leistungen. Wodurch Mitarbeitende hierüber manipulierend, zur Erreichung bestimmter Ziele bewegt werden sollen.¹⁸⁹

Um inhaltlich weitergehend zu verdeutlichen, was unter manipulierendem Verhalten konkret zu verstehen ist, wird dieses als Grundlage aller weiteren Ausführungen nun zunächst klar definiert: *„Manipulation wird überwiegend verstanden als eine Form der Verhaltensbeeinflussung, die den davon Betroffenen kaum oder gar nicht bewusst wird und deren Nutznießer der Ausführende ist. (...)*¹⁹⁰ Die primären Merkmale von Manipulation sind,

¹⁸⁷ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaakebeke N. 2022, S. 1858-1871.

¹⁸⁸ Gerpott F. H./Van Quaakebeke N. 2022, S. 1855.

¹⁸⁹ Vgl. a.a.O., S. 1861.

¹⁹⁰ Reifarth W. (2007): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 6. Auflage. Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 627.

dass solches Verhalten **nicht offen** geschieht, es ein Gegenüber **zu etwas bewegt, was sonst von diesem nicht getan werden würde** und es erfolgt eine **Irreführung über die wirkliche Motivation**, womit die Handlungsoptionen des Konversationspartners eingeschränkt werden.¹⁹¹ Es geht hierbei laut dem Autor Wienkamp in seinem Buch „Diagnostik von Manipulationen“, im Kontext dieses Verständnisses von Manipulation, um kalkulierte Vorteile, die der Akteur beim Ausüben seines Verhaltens erreichen möchte. Hierfür wird sich Verhaltensweisen bedient, die zum Ziel haben, das Gegenüber in eine gewünschte Gefühlslage zu bringen, sodass auf dieser Grundlage Beeinflussung stattfinden kann und damit die eigenen Ziele verfolgt werden können.¹⁹²

Die Forschungslage zu Manipulationen in Führungsebenen stellte sich bei den Recherchen für diese Arbeit als defizitär dar, was im Kapitel 8 nochmals aufgegriffen werden wird. Daher wird an dieser Stelle auf punktuell vorhandene Erkenntnisse zurückgegriffen, die jedoch nicht alle auf erforschter Grundlage basieren, sondern vielmehr auf Erläuterungen von Experten, die die Thematik betreffen und damit einhergehend diese verdeutlichen.

So griff beispielsweise die 'Zeit Online Arbeit' aktuell (2024) diese Thematik unter dem Titel „Schlechte Chefs. Die sieben Arten der Manipulation“ auf und interviewte Fachkräfte sowie Betroffene. Erläutert wird im entsprechenden Artikel insbesondere, dass sobald Vorgesetzte aus ganz individuellen Motiven manipulieren, dies eine Problematik darstelle. Außerdem, dass die Einschüchterung von Mitarbeitenden im heutigen Zeitalter sehr subtil von statten gehe. Es würde daher gelten, aufmerksam diesbezüglich zu sein. So würden entsprechende Vorgesetzte mit Taktiken, wie der **Ausnutzung der Gutmütigkeit** der Mitarbeitenden, arbeiten. Hier könne dann zum Beispiel eine besonders notwendige Situation vorgetäuscht werden, die unterstellte Personen zu einer bestimmten Handlung, wie z.B. das Leisten von Überstunden, bewegen soll. Eine weitere Art von Manipulation der vorgesetzten Person könne es sein, die eigene **Verantwortlichkeit auf Mitarbeitende abzuwälzen**, indem bspw. mit Zusatzaufgaben, die eigentlich in den Aufgabenbereich der leitenden Person fallen, einhergehend Möglichkeiten vorgetäuscht werden, jedoch die Mehrarbeit nicht vergütet wird. Oder aber es erfolgt der Versuch, Mehrarbeit die nicht in die Zuständigkeit der Mitarbeitenden gehört, durch ungewöhnlich hohe **positive Verstärkung**, an die Angestellten zu bringen. Auch könne es zu Versuchen der **Einschüchterung von Seiten der Führungskraft durch unberechtigte Behauptungen** kommen. Ein Beispiel hierfür sei, dass wenn von Arbeitnehmenden nicht über der regulären Arbeitszeit gearbeitet wird, diesen unterstellt werde, die Ergebnisse seien ihnen nicht wichtig genug. Weiter können **wissenschaftliche**

¹⁹¹ Vgl. Sachse R. (2014): Manipulation und Selbsttäuschung. Wie gestalte ich mir die Welt so, dass sie mir gefällt: Manipulationen nutzen und abwenden. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, S. 8.

¹⁹² Vgl. Wienkamp H. (2024): Diagnostik von Manipulationen. Berlin, Springer-Verlag, S. 11.

Pseudoargumente zur Rechtfertigung bestimmter Handlungen von Seiten der Führungskraft genutzt werden. Aber auch evtl. **Schuldgefühle** und **individuelle Schwächen** von Mitarbeitenden könnten von dieser identifiziert und genutzt werden, um eigene Interessen zu verfolgen.¹⁹³

An dieser Stelle soll außerdem die Form von Manipulation nicht unerwähnt bleiben, die als **‘Gaslighting’** bezeichnet wird. Diese Begrifflichkeit war lange insbesondere bezogen auf partnerschaftliche Beziehungen bekannt. Mittlerweile wird sie auch immer öfter im Kontext von Arbeitsplätzen erwähnt. Auf diese Art der Manipulation machen inzwischen auch Krankenkassen auf ihrer Homepage aufmerksam. So beispielsweise auch die AOK, in ihrem ‘Online-Gesundheitsmagazin’. Dort heißt es:

„Heute gilt Gaslighting als ein manipulatives Verhalten, bei der eine Person absichtlich falsche Informationen, Lügen oder Verzerrungen präsentiert, um das Selbstwertgefühl, die Realitätswahrnehmung und das Vertrauen einer anderen Person zu untergraben. (...) Gaslighting betrifft größtenteils partnerschaftliche Beziehungen. Aber auch in anderen sozialen Umfeldern finden sich solche Muster: in der Familie, in der Schule oder am Arbeitsplatz.“¹⁹⁴

Forschung gibt es im Kontext des Arbeitsbereiches auch zu dieser Thematik nur kaum. Dieser Lücke haben sich die Autoren Priyam Kukreja und Jatin Pandey mit ihrer empirischen Studie „Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale“ angenommen. Die Forschenden bestätigen, dass es bezüglich dieses Sachverhalts eine Lücke in der Literatur gibt. Dies obwohl die Thematik Gaslighting längst nicht mehr nur in Bezug auf partnerschaftliche Beziehungen, sondern auch im Kontext des Arbeitslebens zu finden ist. Die Autoren der Studie haben, neben der Entwicklung eines Messinstruments für Gaslighting am Arbeitsplatz, auch eine Erweiterung bereits bestehender Definitionen vorgeschlagen. Die Beschreibung, dass Gaslighting ein kontinuierlicher Prozess ist, bei dem eine Person durch entsprechende Manipulationen versucht das Gegenüber in seinem Selbst zu verunsichern bzw. am eigenen Verstand zweifeln lässt, soll ergänzt werden. Die weitergehende Definition soll dabei enthalten, dass Gaslighting ein negatives Verhalten am Arbeitsplatz darstellt, bei dem eine Person in einer Machtposition sowohl Leid bei untergeordneten Mitarbeitenden verursacht, als auch deren Perspektiven und Ängste herunterspielt. Entsprechende Verhaltensweisen lassen sich insbesondere aus den Items

¹⁹³ Vgl. Sander D. (2024): Schlechte Chefs. Die sieben Arten der Manipulation. Zeit Online Arbeit. Berlin, Zeit Online GmbH.

¹⁹⁴ Das AOK-Gesundheitsmagazin (2023): Psychologie. So erkennen Sie emotionalen Missbrauch durch Gaslighting. Berlin, AOK-Bundesverband eGbR – Arbeitsgemeinschaft von Körperschaften des öffentlichen Rechts.

5. Mögliche Formen von Machtmissbrauch in Führungspositionen

des Messinstruments der Forschenden identifizieren.¹⁹⁵ Um einen Überblick über mögliche Verhaltensweisen einer Führungskraft darzustellen, welche Gaslighting betreibt, wird entsprechender Fragebogen der Forschenden in der nachfolgenden Abbildung dargestellt:

Abbildung 13: Fragen zur Identifizierung von Gaslighting am Arbeitsplatz

TABLE 2 Final items, factor loadings, and corrected item-total correlations.

How often did you have these experiences at work in the past 6 months?			
	EFA factor loadings		Corrected item-total correlation
	Factor		
Item	1	2	
Your supervisor diverted the topic to project the fault onto you.	0.668		0.577
Your supervisor told you that you were “imagining” things.	0.548		0.575
Your supervisor passed degrading comments followed by rewards.	0.756		0.607
The words of your supervisor did not match with his/her actions.	0.583		0.627
Your supervisor denied the promises he/she made earlier.	0.675		0.608
Your supervisor undermined your complaints.	0.643		0.646
Your supervisor “twisted/misrepresented” things you said.	0.759		0.627
Your supervisor had unnecessary control over you.		0.721	0.666
Your supervisor made you your worst critic.		0.545	0.584
Your supervisor made you depend on him/her for making most of the decisions.		0.698	0.565
You felt emotionally drained at work because of your supervisor.		0.886	0.622
Your supervisor was very sweet to you one moment and very mean the other moment.		0.582	0.633
Extraction method: principal axis factoring.			
Rotation method: Promax with Kaiser normalization			

Quelle: Kukreja P/Pandey J. 2023, S. 4.

Auch wenn die dargestellten Fragen sich an Mitarbeitende richten, kann im Umkehrschluss aus Abbildung 13 herausgelesen werden, was potenzielle 'Gaslighting-Verhaltensweisen' einer leitenden Person darstellen können. Es ist laut den Forschenden möglich, dass solches Agieren einmalig auftritt, aber auch, dass es in Form von anhaltendem Missbrauch geschieht, wodurch Betroffene möglicherweise erst verzögert bemerken, was mit ihnen geschieht. Aber auch die ausübende Person ist sich in der Regel nicht über das Verhalten und die Auswirkungen dessen bewusst. Einige Untersuchungen haben gezeigt, dass Personen, die sich einem solchen Verhalten hingeben, oft eine narzisstische Persönlichkeitsstörung aufweisen und kontinuierlich danach streben, die Dominanz über die andere Person zu erreichen, indem sie sie glauben lassen, dass die eigenen Gefühle falsch sind.¹⁹⁶

Insgesamt wird also deutlich, dass Manipulation in verschiedenen Ausprägungen und in unterschiedlicher Art und Weise erfolgen kann. Die vorangegangenen Ausführungen haben

¹⁹⁵ Vgl. Kukreja P/Pandey J. (2023): Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. o.O., Frontiers in Psychology (Volume 14), S. 1-7.

¹⁹⁶ Vgl. Kukreja P/Pandey J. 2023, S. 2.

daher auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern dienen vielmehr dem Zweck, solch potenzielle Vorgehensweisen von Führungskräften aufzuzeigen, bei denen ebenfalls die Leitungsposition bzw. die damit verbundene Machtstellung missbräuchlich eingesetzt wird. In Ergänzung zu dem erwähnten Zusammenhang mit Narzissmus, ist an dieser Stelle zudem die folgende Äußerung von Wienkamp bzgl. Manipulatoren relevant:

„In der Psychologie entspricht der ‘Machiavellist’ exakt dem skrupellosen Typus des (heimlichen und trickreichen) Manipulators, der sich in geschickter Weise der systematischen Beeinflussung rücksichtslos zum eigenen Vorteil bedient, auch bei Inkaufnahme von Nachteilen anderer Personen (...).“¹⁹⁷

Nachdem an unterschiedlicher Stelle bereits der ‘Narzisst’ Erwähnung in dieser Arbeit gefunden hat, tut es damit nun auch der sogenannte ‘Machiavellist’. Dies stellt keineswegs ein Zufall dar, sondern vielmehr gibt es hier weitergehende Zusammenhänge zu verstehen, welche in Kapitel 6 ihren Platz finden und dort näher erläutert werden.

Zusammenfassend lässt sich für dieses Unterkapitel unter Einbezug entsprechender Fachliteratur festhalten, dass die Führungsaufgabe im Arbeitskontext, in gewisser Weise auch den Aufgabenaspekt beinhaltet, Menschen zu beeinflussen, um zielgerichtet mit diesen gemeinsam vorangehen zu können. Dieser Einfluss einer Führungskraft muss jedoch von der Manipulation abgegrenzt werden. Der Schlüssel hierzu ist die notwendige Transparenz, wenn Mitarbeitende zu etwas bewegt werden sollen.¹⁹⁸

Denn die Leitung von Menschen muss laut Schirmer und Woydt (2023) mit Blick auf ethische Aspekte vertreten werden können und darf nicht zum einseitigen Nachteil derer sein. In diesem Zusammenhang sind die Verantwortlichkeiten für den Erfolg des Unternehmens sowie die „Humanverantwortung“ gleichermaßen mit einzubeziehen bzw. zu bedenken. In Bezug auf Manipulation bedeutet dies, dass diese zu unterlassen ist und gewollte Steuerung von Verhalten der Mitarbeitenden im Kontext der beruflichen Tätigkeiten, ‘offen’ und konsensuell stattzufinden hat. Die Begründung hierfür ist, dass nur ein solches Agieren im Sinne von moralischem und rechtlich einwandfreiem Vorgehen ist.¹⁹⁹

¹⁹⁷ Wienkamp H. 2024, S. 11.

¹⁹⁸ Vgl. Koromzay T. (2021): Integrative Leadership. Maximale Wirkung durch holistische Führung. Berlin, Springer-Verlag, S. 9-10.

¹⁹⁹ Vgl. Schirmer U./Woydt S. 2023, S. 3.

5.4 Diskriminierung und Belästigung

Im abschließenden Unterkapitel zu den Formen von Machtmissbrauch in Führungspositionen, werden nun zunächst die Begrifflichkeiten Diskriminierung und Belästigung betrachtet. Eine präzise Definition dieser Begriffe stellt die Grundlage dafür dar, darauf aufbauend die bereits in der Arbeit erwähnten 'Sonderformen' des 'Bossings' sowie der 'sexualisierten Gewalt' erneut aufzugreifen und umfassend zu erläutern. Beides sind spezifische Formen der Belästigung, wobei jeweils Diskriminierungsaspekte vorhanden sein können, was in den weiteren Ausführungen noch verdeutlicht werden wird. Um die Komplexität der Zusammenhänge möglichst nachvollziehbar darzustellen, werden die Thematiken im Folgenden entsprechend nacheinander vorgestellt.

Zunächst zur **Diskriminierung**. Die Begrifflichkeit meint eine Benachteiligung, welche im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) folgendermaßen definiert ist:

„Eine unmittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn eine Person wegen eines in § 1 genannten Grundes eine weniger günstige Behandlung erfährt, als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation erfährt, erfahren hat oder erfahren würde. (...) Eine mittelbare Benachteiligung liegt vor, wenn dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren Personen wegen eines in § 1 genannten Grundes gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligen können (...).“²⁰⁰

In Bezug auf den Kontext von Arbeitsverhältnissen ist im AGG außerdem festgehalten, dass auch Benachteiligungen die in Zusammenhang sämtlicher Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen stehen, aber auch Karrierechancen betreffen, unzulässig sind.²⁰¹ Was selbstverständlich erscheint, ist es mit Blick auf die Erhebung von Zahlen jedoch nicht. Denn laut dem Statistischen Bundesamt wurden im Jahr 2021 insgesamt 10 % der Angestellten in Deutschland, Opfer von **Diskriminierung** am Arbeitsplatz.²⁰² Basierend auf den verfügbaren Daten könnte die Gesamthäufigkeit verschiedener **Belästigungen** im benannten Jahr sogar bis zu 20 % betragen, wobei es Überschneidungen zwischen den Kategorien geben kann. Es erfolgt hierbei bei der statistischen Erfassung die Unterscheidung zwischen Betroffenen von Mobbing, Schikanierung und Gewalt mit insgesamt 7 %, verbale Beleidigungen oder Drohungen mit insgesamt 11 % und unerwünschte sexuelle Annäherungsversuche mit insgesamt 2 % Geschädigten. Eine separate Aufführung dessen,

²⁰⁰ § 3 Abs. 1 und 2 AGG.

²⁰¹ Vgl. § 2 Abs. 1 Satz 2 AGG.

²⁰² Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024b): Qualität der Arbeit. Diskriminierung am Arbeitsplatz. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt (Hrsg.).

von wem die Verhaltensweisen konkret ausgingen (Kollegen oder Vorgesetzten) erfolgt hierbei nicht.²⁰³

Die benannten Differenzierungsmerkmale decken sich mit der aussagekräftigen Definition für **Belästigung**, welche das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz vorgibt. Dort heißt es:

„Eine Belästigung ist eine Benachteiligung, wenn unerwünschte Verhaltensweisen, die mit einem in § 1 genannten Grund in Zusammenhang stehen, bezwecken oder bewirken, dass die Würde der betreffenden Person verletzt und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“²⁰⁴

Das AGG dient dazu, vor solchen Ungerechtigkeiten zu schützen. Es gibt jedoch Voraussetzungen dafür, dass dieses Gesetz greift. Diese sind im § 1 AGG festgehalten, worauf in den beiden vorgestellten Definitionen auch jeweils verwiesen wird. Bedingung ist laut benanntem Paragraphen, dass die **Benachteiligung aufgrund von `Rasse`, ethnischer Herkunft, des Geschlechtes, der Religion, der eigenen Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität** stattfindet.²⁰⁵

Diese Eingrenzung spielt insbesondere in Bezug auf `Bossing`, eine `besondere Form` von Belästigung am Arbeitsplatz, eine nicht unerhebliche Rolle. Denn wenn das `Bossing` nicht nachweislich aufgrund eines dieser Merkmale erfolgt, gibt es keinen speziellen gesetzlichen Schutz durch das AGG.²⁰⁶ Hieraus lässt sich ableiten, dass die Betroffenen sich in einer rechtlich schwächeren Position befinden bzw. deren Schutz vor entsprechenden Verhaltensweisen erschwert sein kann, worauf an späterer Stelle noch ausführlicher eingegangen wird.

Zunächst aber zu grundlegenden Erläuterungen die Thematik betreffend. In der Einleitung zu dieser Arbeit wurde bereits kurz erläutert, was die Begrifflichkeit des `Bossings` bedeutet. Es wird darunter verstanden, dass jemand wiederkehrend und über eine längere Zeit bei seiner Arbeitsstelle unangemessenen, missbräuchlichen Verhaltensweisen ausgesetzt ist.²⁰⁷ Wenn dieses Agieren von hierarchieübergeordneten Personen ausgeht, wird von `Bossing` gesprochen.²⁰⁸ Welche schädlichen Handlungen hiermit konkret in Verbindung stehen

²⁰³ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis) 2024a.

²⁰⁴ § 3 Abs. 3 AGG.

²⁰⁵ Vgl. § 1 AGG.

²⁰⁶ Vgl. Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024a): Hilfe bei Diskriminierung im Arbeitsleben – Fragen, Antworten und Tipps für Betroffene. Berlin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

²⁰⁷ Vgl. Meschkutat B. et al. 2002, S. 19.

²⁰⁸ Vgl. Fehla E. G. 2012, S. 10.

können, verdeutlicht die nachfolgende Abbildung 14. Diese wurde im Mobbing-Report veröffentlicht, welcher zu Beginn dieser Arbeit ebenfalls bereits Erwähnung fand. In diesem Zusammenhang wird erneut darauf hingewiesen, dass in dieser durchgeführten Studie, nicht zwischen 'Mobbing' durch Kollegen und dem beschriebenen 'Bossing' durch Vorgesetzte unterschieden wurde. Daher beziehen sich die in der nachfolgenden Abbildung dargestellten Verhaltensweisen auf beide mögliche Konstellationen:

Abbildung 14: Mögliche Mobbinghandlungen

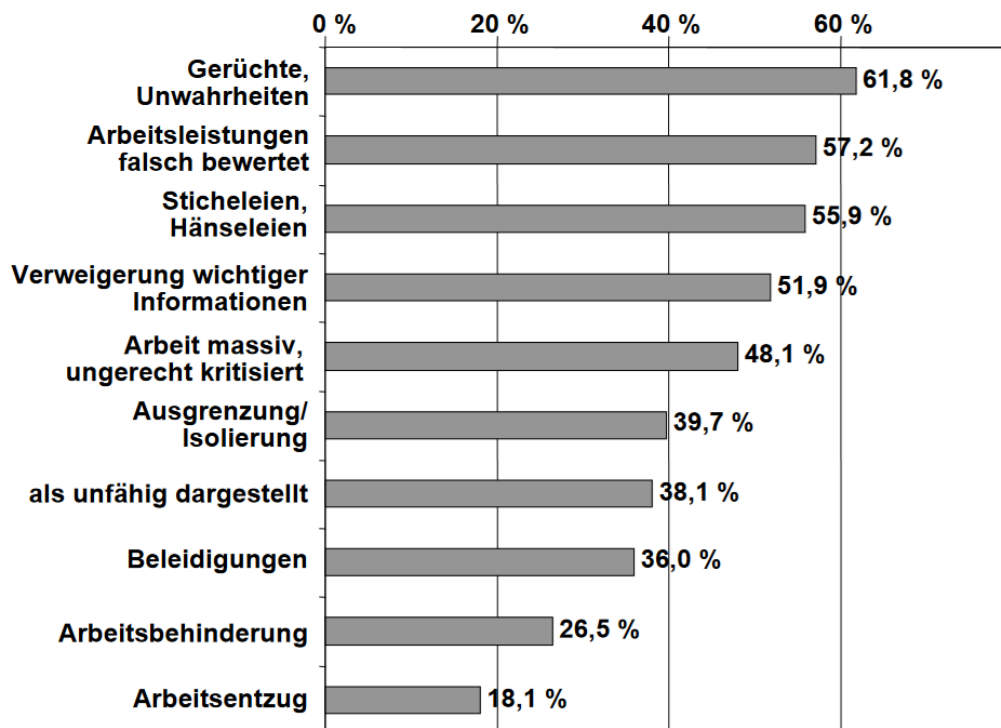


Abb. 5.1 Mobbinghandlungen gestaffelt nach Häufigkeit des Auftretens

Quelle: Telefonische Mobbingbefragung 2001 (n = 495)

Quelle: Meschkutat B. et al. 2002, S. 39.

Den Blick nun auf Abbildung 14 gerichtet, zeigt diese unter anderem Handlungen auf, die bereits in den vorangegangenen Kapiteln zu Formen des Machtmissbrauchs behandelt wurden. Darunter Beleidigungen (vgl. Unterkapitel 5.1) und die falsche Bewertung von Arbeitsleistungen im Kontext von Manipulationen (vgl. Unterkapitel 5.3).

Die Abbildung enthält aber auch solche Verhaltensweisen, die bisher noch nicht thematisiert wurden. Da die dargestellten Inhalte weitgehend selbsterklärend sind, erfolgt an dieser Stelle keine detaillierte Erläuterung dieser Punkte. Es ist jedoch relevant zu betonen, dass alle bisher thematisierten Formen des Machtmissbrauchs auch im Kontext von 'Mobbing durch Führungskräfte' relevant sein können. Zudem ist anzumerken, dass die Inhalte der Abbildung

14 in Verbindung mit der vorliegenden Arbeit nicht vollständig sind bzw. nicht alle relevanten Thematiken abgedeckt werden. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Studie auf der die Abbildung 14 basiert, aus dem Jahr 2002 stammt.²⁰⁹ Seitdem sind neue Phänomene wie beispielsweise das 'Gaslighting' (vgl. Unterkapitel 5.3) in Erscheinung getreten, die in der damaligen Mobbing-Studie noch nicht berücksichtigt wurden. Ein naheliegender Grund dafür könnte sein, dass der Begriff, insbesondere im Arbeitskontext, damals noch nicht bekannt war. Was jedoch durchaus bereits Thema war, ist der Machtmissbrauch auf Führungsebene. So hebt die Studie unter anderem auch hervor, dass Mobbinghandlungen vermehrt von Seiten vorgesetzter Personen vorkommen, was in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht wird:

Abbildung 15: Prozentsatz von 'Bossing'

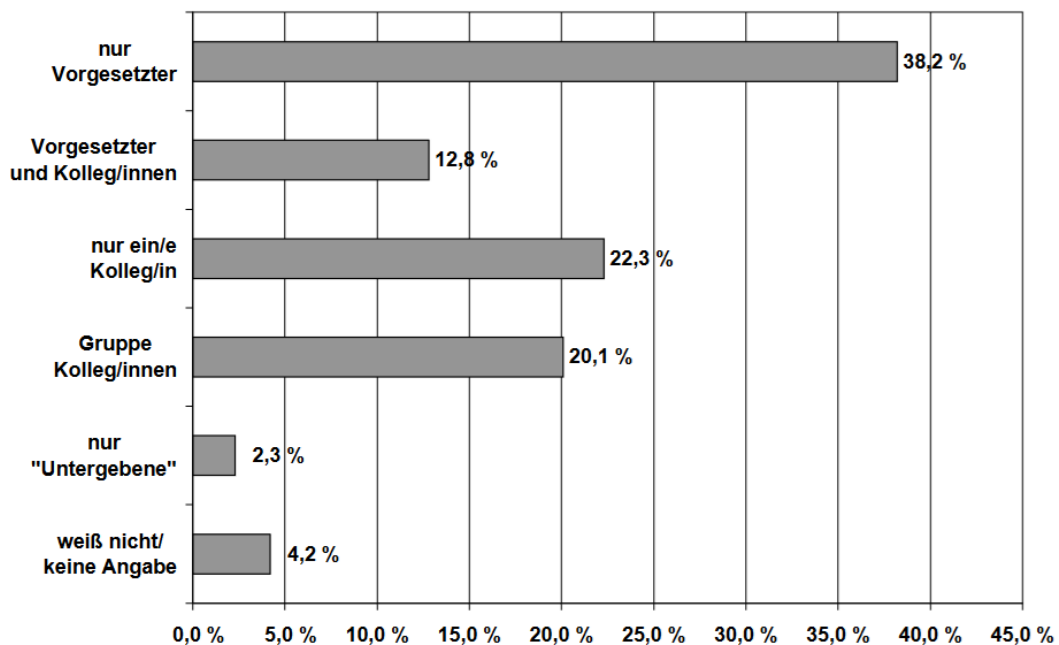


Abb. 7.1 Hierarchische Position der Mobber

(bereinigt um Mehrfachnennungen)

Quelle: Telefonische Mobbingbefragung 2001 (n = 495)

Meschkat B. et al. 2002, S. 65

Auffällig ist bei Betrachtung der Abbildung 15, dass 38,2 % der Mobbinghandlungen von Vorgesetzten allein ausgingen, was also 'Bossing' darstellt. In 12,8 % der Fälle war die Führungskraft zumindest an entsprechenden Handlungen beteiligt. Interessant wäre

²⁰⁹ Anmerkung zum Mobbing-Report: Seit dem Jahr 2002 gab es bisher keine aktualisierte, publizierte Studie dieser Art mehr, weshalb die vorliegenden Zahlen Verwendung finden.

insbesondere in Bezug auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit zu wissen, in welchen Branchen diese Mitarbeitenden beschäftigt und ob diakonische Arbeitgeber darunter sind. Solche Differenzierungen fehlen jedoch in der bestehenden Literatur zu Machtmissbrauch in Führungspositionen. Somit bleibt es auch in diesem Zusammenhang bei der Annahme, dass bei einem solch großen Arbeitgeber zumindest die Wahrscheinlichkeit dafür gegeben ist, dass ein gewisser Prozentsatz dieser Fälle auch bei diesem auftritt (vgl. Unterkapitel 5.1).

Nachdem die Thematik des 'Bossing' erläutert wurde, wird sich nun einer weiteren ernsten Form von Machtmissbrauch zugewandt, nämlich der sexualisierten Gewalt. Diese ebenfalls 'spezifische Art der Belästigung' betrifft insbesondere die sexuelle Integrität und Würde der Betroffenen und erfordert eine gesonderte Betrachtung. Auch hierzu findet sich im AGG eine entsprechende Definition, die im Folgenden aufgeführt wird:

„Eine sexuelle Belästigung ist (...) ein unerwünschtes, sexuell bestimmtes Verhalten, wozu auch unerwünschte sexuelle Handlungen und Aufforderungen zu diesen, sexuell bestimmte körperliche Berührungen, Bemerkungen sexuellen Inhalts sowie unerwünschtes Zeigen und sichtbares Anbringen von pornographischen Darstellungen gehören, bezweckt oder bewirkt, dass die Würde der betreffenden Person verletzt wird, insbesondere wenn ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld geschaffen wird.“²¹⁰

Laut einer Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aus dem Jahr 2019, ist sexuelle Belästigung im Arbeitskontext weit verbreitet und stellt oft eine Demonstration von Macht dar. Sie geht überwiegend von Männern aus.²¹¹ Insgesamt 23 % Frauen und 7% Männer, waren demnach Opfer sexueller Belästigung von ihren Vorgesetzten geworden. Insgesamt, also ohne Differenzierung des Geschlechts der Betroffenen, waren 19 % von sexueller Belästigung von Seiten ihrer Führungskräfte oder übergeordneten Personen betroffen.²¹² Diese Zahlen verdeutlichen einen Handlungsbedarf. Spezifische Differenzierungen zu den Tätigkeitsfeldern fehlen jedoch auch hier. Dennoch zeigen diese Zahlen auf, wie weit sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz verbreitet ist, insbesondere durch leitende Personen die ihre Macht missbrauchen.

²¹⁰ § 3 Abs. 4 AGG.

²¹¹ Vgl. Schröttle M./Meshkova K./Lehmann C. (2019): Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention. Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2. Auflage. Berlin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.), S. 17.

²¹² Vgl. a.a.O., S. 66-67.

Im speziellen Kontext diakonischer Arbeitgeber, die sich wie an unterschiedlichen Stellen bereits erwähnt, selbst ethischen und moralischen Standards verpflichtet fühlen, kann diese Form des Machtmissbrauchs besonders gravierende Auswirkungen haben (vgl. Unterkapitel 2.2 und Unterkapitel 7.2). Auch wenn spezifische Zahlen zu sexueller Belästigung in diakonischen Einrichtungen fehlen, wird an dieser Stelle ebenfalls auf die ForuM-Studie verwiesen, die sich mit sexualisierter Gewalt in der evangelischen Kirche und Diakonie befasste. Der Abschlussbericht dieser Studie beinhaltet, dass es bisher wenig Forschung gibt, die sich explizit mit der evangelischen Kirche in Verbindung mit sexualisierter Gewalt beschäftigt. Dies ist dadurch bedingt, dass der Fokus diesbezüglich bisher auf der katholischen Kirche lag.²¹³ Damit konnte die evangelische Institution mit den eigenen Missbrauchsfällen zunächst im Verborgenen bleiben.²¹⁴ Nachdem dies nicht mehr möglich war und auch die evangelische Kirche in Verbindung mit dem 'Missbrauchsskandal' zunehmend in den Blick der Öffentlichkeit geriet, begann auch hier allmählich die Aufarbeitung.

In Anbetracht der benannten defizitären Forschungslage zur Thematik, sind die Erkenntnisse aus der ForuM-Studie daher umso relevanter für diese Arbeit, wenngleich der Fokus dort nicht primär auf Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen gelegt wird. Es gehen dennoch insgesamt wertvolle Erkenntnisse, insbesondere zu begünstigenden Faktoren, daraus hervor, die in Bezug zu jeglichen Formen des Machtmissbrauchs in benannten Institutionen gesetzt werden können (vgl. Unterkapitel 7.1).

Weiter ist die Relevanz der benannten Ergebnisse insbesondere auch deshalb essenziell, weil Strukturen welche sexualisierte Gewalt in der evangelischen Kirche und in der Diakonie begünstigen, gleichzeitig auch den Machtmissbrauch auf anderen Ebenen, wie den psychischen Missbrauch, fördern können. Die Begründung hierfür liegt primär darin, dass sexueller Missbrauch auch immer mit der Ausnutzung von Macht(-positionen) in Verbindung steht. Dies ist in Fachkreisen bereits seit langem bekannt. So betonen das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und die Unabhängig Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) im Rahmen einer Aufklärungskampagne: *„(...) Sexueller Missbrauch ist auch immer die Ausnutzung einer Macht- oder Autoritätsposition (...)“*²¹⁵.

²¹³ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 5.

²¹⁴ Vgl. Karkowsky S./Zander D. (2021): Missbrauchsaufklärung in der Evangelischen Kirche. „Ganz cool“ hinter den Katholiken versteckt. Detlev Zander im Gespräch mit Stephan Karkowsky. Deutschlandfunk Kultur. Köln, Deutschlandradio.

²¹⁵ Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)/Unabhängig Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) (2024): Was ist sexueller Missbrauch? Die wichtigsten Fragen

In Verbindung mit dem 'Missbrauchsskandal' der evangelischen Kirche lässt dies die Hypothese zu, dass Strukturen, die schweren Machtmissbrauch in Form von sexualisierter Gewalt zulassen, auch weniger drastische Formen wie psychischen Missbrauch ermöglichen könnten. Daher ist es plausibel anzunehmen, dass im Kontext des genannten Skandals auch andere Defizite in der evangelischen Kirche und deren diakonischen Einrichtungen vorhanden sein könnten. Diese Aspekte werden im Unterkapitel 7.1 detaillierter untersucht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Diskriminierung und Belästigung in unterschiedlichen Formen auftreten können. Spezifische Formen der Belästigung sind hierbei das 'Bossing' und die 'sexuelle Belästigung' bis hin zur 'sexualisierten Gewalt'. Die beiden letzten Arten von Belästigung können eng im Zusammenhang mit der Diskriminierung stehen, da sexualisierte verbale oder tätliche Übergriffe in der Regel aufgrund des Geschlechts stattfinden bzw. mit diesem in Verbindung zu bringen sind und somit die Voraussetzung des § 1 AGG erfüllt ist.

Beim 'Bossing' stellt sich der mögliche Schutz über das AGG bereits schwieriger dar, da die erläuterten Merkmale hier nicht immer den Grund für die Belästigung darstellen. Beziehungsweise können Schwierigkeiten beim Nachweis hierzu gegeben sein. Ein spezielles Gesetz, das vor 'Bossing' am Arbeitsplatz Schutz gewährt, gibt es trotz der beachtlichen Zahlen von Betroffenen nicht. Dieser Sachverhalt wird auch auf der Internetseite der Antidiskriminierungsstelle des Bundes aufgegriffen. Dort heißt es:

„Wenn Sie gemobbt werden, ohne dass es dabei um eines der im AGG geschützten Merkmale geht, können Sie sich nicht auf der Grundlage des Diskriminierungsschutzes dagegen wehren. Aber möglicherweise gibt es andere Möglichkeiten. Wir empfehlen Ihnen, eine Beratungsstelle zu kontaktieren oder sich einer Selbsthilfegruppe anzuschließen.“²¹⁶

Aus diesen Ausführungen lässt sich ableiten, dass es für Betroffene von 'Mobbing' oder 'Bossing' am Arbeitsplatz Lücken im rechtlichen System gibt, welches deren Schutz gewährleisten könnte. Denn soweit Opfer nicht unter die „geschützten Merkmale“ des erläuterten § 1 AGG fallen, greift der Schutz dieses Gesetzes für diese nicht. Vielmehr sind Betroffene dann auf die Inanspruchnahme von Dienstleistungen im Hilfesystem angewiesen, um mit entsprechenden Beratungen herauszufinden, ob andere Schutzmechanismen wie bspw. das Strafgesetzbuch (vgl. Unterkapitel 2.1) greifen könnten.

und Antworten. Heft 01, 4. Auflage. o.O., „Nicht wegschieben!“ ist eine Kampagne des BMFSFJ und der UBSKM, S. 2.

²¹⁶ Antidiskriminierungsstelle des Bundes 2024a.

Hinzu kommt, dass auch der jeweilige Arbeitskontext in Bezug auf Ahndung und Auswirkungen eine Rolle spielen kann. Dies sowohl bezogen auf 'Diskriminierung', 'Bossing' und/oder (sexuelle) Belästigung. Denn ob den Opfern sozialer und insbesondere diakonischer Einrichtungen gleichermaßen Glauben geschenkt wird, wie Betroffenen aus anderen Arbeitsbereichen bzw. Sektoren, sollte zumindest hinterfragt werden. Dieser Klärungsbedarf ergibt sich vor allem auch mit Blick auf die ethischen und moralischen Zuschreibungen, welche in Bezug auf kirchliche Arbeitgeber vorhanden sein können (vgl. Unterkapitel 2.2). Ob es in diesem Zusammenhang jedoch tatsächlich Unterschiede hinsichtlich dessen gibt, wie schnell Opfern aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen Glauben geschenkt wird, ist bisher nicht bzw. nur teilweise erforscht. Teilweise deshalb, weil auch hierzu die ForuM-Studie, zumindest in Bezug auf internes Vorgehen evangelischer Institutionen, Ergebnisse bereitstellt. Aus diesen geht unter anderem im Kontext der Offenlegung Betroffener von sexualisierter Gewalt eindrücklich hervor: *Die Reaktionen hätten (...) von Unterstützung und Verständnis bis hin zu Verleugnung und Ablehnung gereicht.*²¹⁷

Abschließend lässt sich festhalten, dass es einen Forschungsbedarf hinsichtlich der in diesem Kapitel erläuterten Thematiken gibt. Dieser Bedarf beinhaltet zunächst primär die Differenzierung nach Arbeitgebern, bei denen entsprechend missbräuchliches Verhalten in Erscheinung tritt. Solche Untersuchungen sind unter anderem dafür relevant, um darauf aufbauend spezifische Folgen und Schwierigkeiten bei der Aufarbeitung von Machtmissbrauch am Arbeitsplatz analysieren zu können. Dies stellt die Grundlage zu weitergehenden Präventionsmaßnahmen dar, welche dann, speziell auf jeweilige Dienstgeber angepasst, erstellt werden können. Weiter sollte sich der Lücke im Schutz von Personen angenommen werden, die nicht unter das AGG fallen.

Diese Thematiken werden im Kapitel 8 nochmals abschließend aufgegriffen. Zunächst werden im nachfolgenden Kapitel nun aber die möglichen individuellen Gründe beleuchtet, die Führungskräfte dazu veranlassen können, ihre Macht missbräuchlich einzusetzen.

²¹⁷ Wazlawik M. et al. 2024, S. 575.

6. Individuelle Motive im Kontext der 'Dunklen Triade'

Auf Grundlage der vorangegangenen Ausführungen zu Machtmissbrauch in Führungspositionen, gilt es nun den Blick darauf zu richten, was eine leitende Person dazu bewegen kann, sich derartig zu verhalten. Diesbezüglich wurden im Zusammenhang des jeweiligen Agierens bereits mögliche Gründe angedeutet. Insbesondere ein vorliegender Narzissmus, aber auch der Machiavellist spielten dabei eine Rolle. Bevor näher auf diese Persönlichkeitstypen und damit zusammenhängend auf die sogenannte 'Dunkle Triade' eingegangen wird, werden zunächst noch allgemeinere, mögliche Ursachen für die vorangegangenen missbräuchlichen Verhaltensweisen dargestellt. Auch diese **können** wiederum in Zusammenhang mit den Ausführungen zur 'Dunklen Triade' stehen.

Hier wäre beispielsweise die Thematik von **Unsicherheit einer Führungskraft** zu benennen. Die im Unterkapitel 5.1 thematisierten Ausführungen von Professor White aus den USA zu Mikromanagement beinhalten in diesem Zusammenhang unter anderem, dass Mikromanagement entgegengewirkt werden kann, wenn Führungskräfte klare Aufgabenbereiche innehaben,²¹⁸ Entscheidungsbefugnisse auf der Mitarbeitenden-Ebene vorhanden und eine positive Fehlerkultur gegeben sind.²¹⁹ Weiter müssten manch leitende Personen erstmal dazu motiviert werden, Kontrolle abzugeben.²²⁰

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass wenn diese Aspekte eines klaren, positiv geprägten Rahmens nicht eingehalten werden, dies zu Unsicherheiten und damit vermehrter Kontrolle führen kann. Aber auch andere Verhaltensäußerungen kommen zur Kompensierung solch eventuell vorhandener Unsicherheiten von Seiten einer Führungskraft in Betracht, welche dann in missbräuchlichem Verhalten münden können.

Weiter sind **mangelnde Ressourcen** einer leitenden Person als mögliche Begründung für Machtmissbrauch bereits thematisiert worden. Hierauf wurde im Unterkapitel 5.3 bereits ausführlich eingegangen, weshalb auf weitere Ausführungen diesbezüglich an dieser Stelle verzichtet wird.

Auch der Mobbing-Report der an unterschiedlichen Stellen bereits Erwähnung fand, liefert unter anderem interessante Erkenntnisse zu den möglichen Beweggründen einer Führungskraft, Mitarbeitende schikanös zu behandeln. Demnach sind meist mehrere Gründe ursächlich und die Identifizierung dieser schwierig. Die Befragten, welche sich über vermutete Gründe äußerten, gaben im Schnitt vier solcher an. Als Beispiel wurde die ursächliche Vermutung **„unerwünschte Kritik geäußert“** zu haben von 60,1 % angegeben.

²¹⁸ Vgl. Hymowitz, C. 2003, zitiert nach White R. D. 2010, S. 74.

²¹⁹ Vgl. White R. D. 2010, S. 75.

²²⁰ Vgl. Dew, J. R. 1997, zitiert nach White R. D. 2010, S. 74.

Von 39,4 % wurden die Ursachen der Verhaltensweisen aufgrund vorliegender **„Spannungen“ mit der Führungskraft** vermutet.²²¹

Aus diesen möglichen Gründen lässt sich die Annahme ableiten, dass eine weitere Ursache für Machtmissbrauch, in mangelnden Fähigkeiten von leitenden Personen liegen könnte, Unstimmigkeiten adäquat zu lösen. Denn ungelöste „Spannungen“ mit einer Führungskraft deuten auch laut des Mobbing-Reports darauf hin, dass Konfliktlösung im Arbeitskontext nicht stattfindet.²²² Die zusammenfassende Begründung für einen Machtmissbrauch wäre dann, dass es der leitenden Person an **Führungskompetenz fehlt**. Diese Ursache ließe sich jedoch grundsätzlich beheben, da zu führen erlernbar ist, z.B. durch entsprechende Schulungen.

Komplexer gestaltet sich der Sachverhalt, soweit Machtmissbrauch einer leitenden Person ursächlich in Verbindung mit der sogenannten **'Dunklen Triade'** steht. Denn laut Bergk et al. liegen schädigendem Verhalten von Seiten einer Führungskraft und solchem Agieren das von Unterdrückung geprägt ist, bestimmte Persönlichkeitsmerkmale zugrunde. Bezeichnet werden diese als „narzisstische, machiavellistische und psychopathische Charaktereigenschaften“. Aufgrund dessen, dass bei Menschen mit ausgeprägten narzisstischen Eigenschaften, die machiavellistischen und psychopathischen Züge oft ebenfalls sehr ausgeprägt sind, wurden diese Merkmale in der „Dunklen Triade“ zusammengefasst. Diese Bündelung geht in ihrem Ursprung auf die Forschenden Paulhus und Williams zurück, auf deren Erkenntnisse Bergk et al. in ihren Ausführungen verweisen.²²³ In diesem Zusammenhang und vor weiteren Erläuterungen wird an dieser Stelle erwähnt, dass in der Fachliteratur darauf hingewiesen wird, dass es in Bezug auf die genannten Charaktereigenschaften nicht um solche geht, die im klinischen Bereich anzusiedeln, sondern diese vielmehr dem „subklinischen Bereich“ zuzuordnen sind. In Letzterem geht es zwar um ähnliche Eigenschaften oder Verhaltensweisen, diese sind jedoch nicht so schwerwiegend wie solche, die erhebliche psychische Probleme mit sich bringen und damit im klinischen Bereich als Persönlichkeitsstörung anzusiedeln wären.²²⁴ Diese Differenzierung ist für alle weiteren Ausführungen die Thematik betreffend zu beachten.

²²¹ Vgl. Meschkutat B. et al. 2002, S. 110-112.

²²² Vgl. Meschkutat B. et al. 2002, S. 112.

²²³ Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 3-4; Paulhus D. L./Williams K. M. (2002): The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality. Volume 6, Issue 6. o.O., Elsevier B.V., S. 556-563.

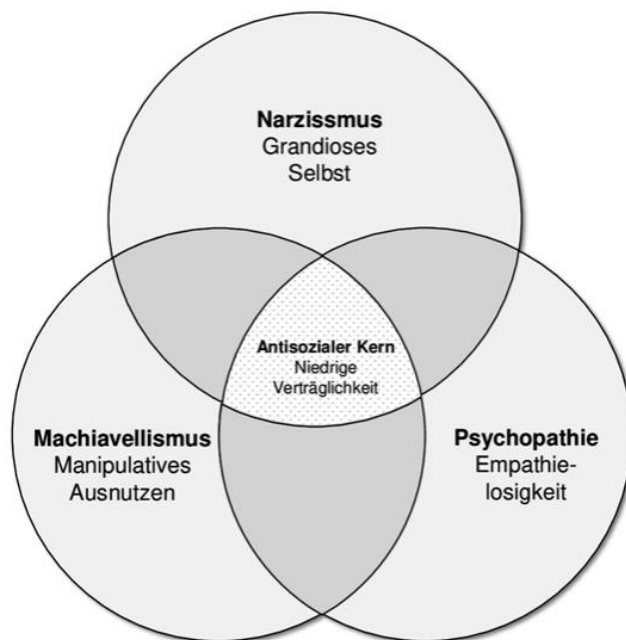
²²⁴ Vgl. Lebreton J. M./Binning, J. F./Adorno A. J. (2006): Subclinical psychopaths. o.O., ResearchGate, S. 388-411; Externbrink K./Keil M., S. 3.

Die Wissenschaftler Paulhus und Williams erläutern auf Grundlage ihrer Untersuchungen, dass die drei zuvor benannten Charaktereigenschaften oft miteinander in Verbindung auftreten, sie jedoch unterschiedliche Konstrukte darstellen. Trotz dieser Unterschiedlichkeiten teilen sich diese Charaktere jedoch bestimmte Merkmale.²²⁵ Die Forschenden beschreiben dies in folgenden Worten:

„Despite their diverse origins, the personalities composing this 'Dark Triad' share a number of features. To varying degrees, all three entail a socially malevolent character with behavior tendencies toward self-promotion, emotional coldness, duplicity, and aggressiveness.“²²⁶

Um diese theoretischen Ausführungen zur 'Dunklen Triade' zu veranschaulichen, wird zunächst im Folgenden ein entsprechendes Schaubild dargestellt, auf Grundlage dessen dann die weiteren Erläuterungen zur Thematik erfolgen:

Abbildung 16: Darstellung der 'Dunklen Triade'



■ Abb. 1.1 Die dunkle Triade der Persönlichkeit; adaptiert nach Kűfner et al. (2014) © Hogrefe

Quelle: Original Kűfner et al. 2014, zitiert nach adaptierter Version von Externbrink K./Keil M. 2018, S. 3.

Die Abbildung 16 verdeutlicht, dass jede Charaktereigenschaft jeweils mit eigenen Beschreibungen einhergeht. So steht der **Narzissmus** für ein „grandioses Selbst“, der

²²⁵ Vgl. Paulhus D. L./Williams K. M. 2002.

²²⁶ Ebd.

Machiavellismus für „manipulatives Ausnutzen“ und die **Psychopathie** für „Empathielosigkeit“. Laut Bergk et al. lässt sich, auf Grundlage der Erkenntnisse bereits erwähnter Forschenden Paulhus und Williams, der **Antisoziale Kern** folgendermaßen definieren:

„Die gemeinsame Schnittmenge der drei Merkmale zeigt sich in einer niedrigen Verträglichkeit, die durch manipulative Verhaltensweisen, fehlende Empathie und konsequentes Eigeninteresse gekennzeichnet ist – dem so genannten antisozialen Kern.“²²⁷

Nach Externbrink und Keil gibt es aber auch spezifische Abweichungen voneinander. Als Beispiel ist charakterisierend für den Machiavellisten sein Kalkül, wohingegen der Psychopath primär unüberlegt und unangepasst beschrieben wird.²²⁸ Um die Differenzierungen zwischen den beschriebenen Charaktereigenschaften noch präziser darzustellen, werden im Folgenden Definitionen von Externbrink und Keil herangezogen und miteinander verglichen:

*„**Narzissen** leben mit einer Ambivalenz von Grandiosität und Minderwertigkeit. Ihr Verhalten wird also im Wesentlichen von einem fragilen Selbstwert bestimmt. (...)*

***Machiavellismus** beschreibt eine zynische Sicht auf den Menschen, den Glauben an die Wirksamkeit manipulativer Taktiken und eine stark ausgeprägte Orientierung am persönlichen Nutzen. (...)*

***Psychopathie** umfasst skrupellosen Egozentrismus, Furchtlosigkeit, Kältherzigkeit, Impulsivität, Externalisierung von Schuld, sorgenfreie Planlosigkeit und Stressresistenz. Dies verbirgt sich hinter einer charismatischen Fassade.“²²⁹*

Aus diesen Erläuterungen geht hervor, dass jedem dargestellten 'Typus', eigene Motive zu Grunde liegen, welche zum entsprechenden Handeln antreiben. Weiter, dass die jeweiligen Beschreibungen in Bezug auf Führungskräfte fernab von den Eigenschaften stehen, die eine leitende Person leben sollte, insbesondere in Bezug auf ethisch verantwortungsvolle und wirksame Führung. Denn wenn Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten nicht adäquat geleitet und auf der Gefühlsebene mitgenommen werden, sondern sich vielmehr 'benutzt' fühlen, geht die Anerkennung verloren und es kann zu Fluktuationen aufgrund der leitenden Person

²²⁷ Vgl. Paulhus D. L./Williams K. M. 2002, wörtlich zitiert nach Bergk A. et al. 2023, S. 4.

²²⁸ Vgl. Externbrink K./Keil M. 2018, S. 3.

²²⁹ Externbrink K./Keil M. 2018, S. 8-11.

kommen.²³⁰ Trotz diesem in der Fachliteratur bekannten Wissen, handelt es sich insbesondere bezogen auf den beschriebenen Narzissmus um eine Thematik, die in deutschen Führungsebenen laut den bereits in dieser Arbeit erwähnten Studienergebnissen von Heidbrink et al. verbreitet ist. Demnach sollten Arbeitgeber bei ihrer Bewerberauswahl zukünftig beachten, dass die Anzahl von narzisstischen Personen steigt und entsprechend die Prozesse zur Auswahl der zukünftigen leitenden Personen anpassen. Dieser Anstieg begründet sich laut genannter Autoren dadurch, dass Narzissmus in der jüngeren Generation zugenommen hat.²³¹

Weiter belegen auch die Studienergebnisse von Bergk et al. unter anderem, dass Führungskräfte mit hoher Verantwortung für Personal insgesamt „egozentrischer“ und im Verhalten weniger sozial sind, als Menschen ohne leitende Positionen. Wenngleich die Ergebnisse auch beinhalten, dass nicht allesamt der Führungskräfte emotionslos, manipulativ und rücksichtslos sind. Dennoch gilt es auch laut dieser Autoren die Thematik, unter anderem in Bezug auf Stellenbesetzungen von Führungspositionen, zu beachten.²³²

Ebenfalls beinhalten auch die Erkenntnisse einer explorativen Multifallstudie zur Thematik, Aussagen zu Präsenz und Auswirkungen der Dunklen Triade, insbesondere bezogen auf das Top-Management. Es wurden hierzu mit 7 Top-Managern, 7 Beratern solcher Führungsebenen und 6 Psychologen, nicht standardisierte Interviews geführt und diese ausgewertet. Hierbei gaben 70 % der Befragten an, dass das „Phänomen“ der 'Dunklen Triade' ihrer Einschätzung nach in den letzten 20 Jahren, insbesondere in Bezug auf das Top-Management, zugenommen habe.²³³ Dies belegt auch die empirische Studie „The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings“. In dieser wurden mögliche Korrelationen der 'Dunklen Triade' mit unterschiedlichen Führungsebenen untersucht. Hierbei wurde differenziert, zwischen Personen ohne Führungsposition, niedriger und hoher Leitungsposition und dem Top-Management. Ergebnis war, dass Menschen in höheren Führungsebenen auch höhere Werte bezogen auf die 'Dunkle Triade' aufwiesen. Wenngleich die Forschenden auf weitergehenden

²³⁰ Vgl. Habelt W./Sonnabend M. (2013): Führung, wohin führst du? Wie Führungskräfte Unternehmenswerte optimieren – vergüten – bilanzieren. 2. Auflage. München, Oldenbourg Verlag, S. 6.

²³¹ Vgl. Heidbrink M. et al. 2021.

²³² Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 34.

²³³ Vgl. Sure M. (2023): Dunkle Triade im Top-Management – Eine explorative Multifallstudie zu Präsenz und Auswirkungen von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in der obersten Führungsebene deutscher Unternehmen. Hochschule Fresenius, University of Applied Science Köln, Journal of Business and Media Psychology, Heft 1, S. 25-26.

Untersuchungsbedarf aufmerksam machen, um die Verlässlichkeit der Ergebnisse zu sichern.²³⁴

Doch was sind die Gründe dafür, dass dieses Phänomen der 'Dunklen Triade' in Bezug auf Führungspositionen an Bedeutung gewinnt? Weshalb finden sich vermehrt Menschen mit den entsprechenden Ausprägungen in leitenden Positionen? Laut den Ausführungen von Bergk et al. steht dies insbesondere im Zusammenhang mit den positiven Aspekten, die in Verbindung mit den drei Charaktereigenschaften stehen. Denn Menschen die entsprechende Ausprägungen ihrer Persönlichkeit mitbringen, sind oft sehr charismatisch und überzeugend. Eigenschaften, die meist bei der Besetzung von Leitungspositionen gefordert sind. Das destruktive Verhalten welches bei Personen mit ausgeprägter Neigung zur „Dunklen Triade“ aufweisen, wird meist erst nach der Einstellung solcher Führungspersonen gezeigt.²³⁵

Darüber hinaus führt Sure (2023) mit den Ergebnissen seiner Multifallstudie noch weitergehende mögliche Erklärungen auf. Hierbei gaben Befragte seiner Studie an, dass eine Begründung für die Zunahme von Menschen in Führungspositionen, die mit der 'Dunklen Triade' in Verbindung gebracht werden können, in aktuellen gesellschaftlichen Trends gesehen werde, wie beispielsweise das Streben nach möglichst schnellen Durchbrüchen. Außerdem wurden abnehmende gesellschaftliche Werte und der zunehmende 'Selbstdarstellungsdrang' (Stichwort: Social Media) als mögliche Ursachen von Seiten der befragten Studienteilnehmenden benannt. Weiter geht als Ergebnis aus der benannten Studie hervor, dass 60 % der Befragten kurzfristig positive Effekte, bezogen auf die Leistungsbereitschaft von Mitarbeitenden, in Verbindung mit dem Phänomen der Dunklen Triade bringen. 40 % sehen dies bezogen auf die Produktivität von Mitarbeitenden so und 30 % bezogen auf die Kreativität. Interessant hierbei ist, dass die Betonung auf **kurzfristig** liegt. Denn die Befragten kamen zur einheitlichen Auffassung, dass diese positiven Effekte sich mittel- oder langfristig in Negative wandeln werden. Die übrigen Befragten gaben jeweils an, ausschließlich negative Auswirkungen mit dem Phänomen und den genannten Thematiken zu bringen, ohne anfänglich positive Effekte. Bis auf 10 % der Studienteilnehmenden, welche ohne zeitliche Unterscheidung ausschließlich positive Auswirkungen diesbezüglich sehen.²³⁶ Diese Ergebnisse decken sich insgesamt auch mit den anfänglich getätigten Erläuterungen nach Bergk et al., die beinhalten, dass erst nach einer gewissen Zeit nach der Einstellung

²³⁴ Vgl. Diller S. J./Czibor A./Szabó Z. P./Restás P./Jonas E./Frey D. (2021): The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*. o.O., Springer-Verlag, S. 117.

²³⁵ Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 3 und 6.

²³⁶ Vgl. Sure M. 2023, S. 26 und 28.

einer Führungskraft mit 'dunklen Führungseigenschaften', die damit einhergehenden Problematiken deutlich werden.²³⁷ Wobei in diesem Zusammenhang noch zu erwähnen ist, dass die erläuterten Studienergebnisse ebenfalls festhalten, dass positive Effekte kurzfristiger Art, insbesondere bei solchen Mitarbeitenden beobachtet werden, die ähnliche Eigenschaften wie die der Führungskraft aufweisen, oder zumindest Gefallen an diesen haben und in einem näheren Verhältnis zur leitenden Person, bezogen auf die Hierarchieebene, stehen.²³⁸

Wie die Haltung solch leitender Personen im Arbeitsalltag konkret aussehen kann, beschreiben die Autoren Externbrink und Keil eindrücklich in kurzen zusammenfassenden Statements zu den jeweiligen Charakteren. So kennzeichnet die Arbeitshaltung des **Narzisst**, dass es nur um diesen selbst gehe, für diesen andere Regeln gelten und die Arbeitsrolle insbesondere dafür genutzt wird, eine „Bühne“ zu bekommen, auf der Bewunderung erfahren wird. Der **Machiavellist** lebt die Haltung, dass jeder sich selbst der Nächste ist. Hinderlich hierbei sind Ethik und Moral, denn nicht wichtig ist das wie, sondern nur das man das bekommt, was man möchte. Das Gegenüber wird in die gewünschte Richtung gelenkt, also manipuliert. Auch mit dem eigenen Engagement wird im Arbeitskontext versucht zu manipulieren, welches dafür genutzt wird 'gut dazustehen', um auf dieser Grundlage Menschen besser lenken zu können. Machiavellisten leben mit der Gefahr, dass sie bzw. die Manipulationen aufgedeckt werden. **Psychopathen** zeigen im Arbeitsleben überall dort Defizite auf, wo sie in Bezug zu anderen Menschen gesetzt werden, für die sie ausschließlich Desinteresse empfinden. Sie sind in ihrem Verhalten kaum zu beeinflussen, da Kritik sowohl im positiven als auch im negativen Sinne, kaum zu ihnen durchdringt, was beim Machiavellisten in ähnlicher Weise ebenfalls der Fall ist. Beweisen können sich Psychopathen überall dort im Arbeitsleben, wo dieses ein emotionsloses Vorgehen erfordert.²³⁹

Aus diesen Erläuterungen lässt sich die Annahme ableiten, dass sowohl narzisstische, machiavellistische, als auch psychopathische Haltungen, insbesondere im Kontext des Arbeitsalltages, zu Problematiken führen können. Dies steht insofern in engem Zusammenhang mit der Thematik der vorliegenden Arbeit, als dass dadurch Machtmissbrauch in Führungspositionen begünstigt werden kann. Unter anderem lässt sich dies aus den erläuterten, grundlegenden Haltungen jeweiliger Charaktere ableiten und dem

²³⁷ Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 3 und 6.

²³⁸ Vgl. Sure M. 2023, S. 29.

²³⁹ Vgl. Externbrink K./Keil M. 2018, S. 39-41.

damit zusammenhängenden Agieren. Dieses wird nun jeweils für die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale konkretisiert, sodass der Zusammenhang zu den möglichen Formen von Machtmissbrauch deutlich wird. Hierzu erfolgt im Folgenden zunächst ein Überblick über die Merkmale des Narzisssten:

Abbildung 17: Überblick über Merkmale des Narzissmus

■ Tab. 2.1 Items aus der deutschen Version des Narcissistic Personality Inventory (Collani 2012)	
Dimensionen	Beispiel-Items
Autoritätsanspruch	• Ich halte mich selbst für einen guten Führer. • Ich erteile anderen gerne Anweisungen.
Überheblichkeit und Selbstgefälligkeit	• Ich werde einmal ein bedeutender Mensch werden. • Ich bin fähiger als andere Leute.
Überlegenheitsgefühl und Einzigartigkeit	• Ich wünschte, jemand würde eines Tages meine Biografie schreiben. • Ich weiß, dass ich gut bin, weil ich das immer wieder gesagt bekomme.
Angeberei	• Bescheidenheit passt nicht zu mir. • Ich neige dazu anzugeben, wenn sich mir Gelegenheit dafür bietet.
Manipulationsneigung und Ausbeutung	• Es fällt mir leicht, andere zu manipulieren. • Ich kann mich meistens aus allen unangenehmen Situationen herausreden.
Anspruchsdenken	• Ich werde niemals zufrieden sein, bevor ich nicht all das bekomme, was mir zusteht. • Wenn ich die Welt regieren würde, wäre sie ein viel angenehmerer Aufenthaltsort.

Quelle: Collani, G. 2012, zitiert nach Externbrink K./Keil M. 2018, S. 9.

Mit Blick auf Abbildung 17 fällt auf, dass sich Inhalte hiervon teilweise in den beschriebenen Formen von Machtmissbrauch dieser Arbeit wiederfinden. So beispielsweise bezogen auf den Autoritätsanspruch (vgl. Unterkapitel 5.1). Aber auch die dargestellte Überheblichkeit und Überlegenheitsgefühle in den Blick genommen, lassen sich diese insbesondere mit den Ausführungen des Unterkapitel 5.2 in Verbindung bringen. Denn bei der eigenen Überzeugung von Grandiosität, kann man damit zusammenhängend vermuten, dass Kritik anzunehmen eher schwierig für solche Führungskräfte ist. Diese Annahme wird durch Externbrink und Keil bestätigt, die erläutern, dass wenn Narzissten mangelnde Anerkennung entgegengebracht oder sie gar kritisiert werden, mit Aggression und Herabwürdigung reagiert wird.²⁴⁰ Solch feindseliges Agieren kann wiederum in Verbindung mit der erläuterten Diskriminierung und Belästigung gebracht werden. Je nach Ausmaß des Verhaltens, fällt dieses dann weitergehend unter die Thematik 'Bossing' (vgl. Unterkapitel 5.4).

Weiter geht aus Abbildung 17 hervor, dass auch die Manipulation ein Thema im Bereich des Narzissmus darstellt, welche in dieser Arbeit ebenfalls bereits als mögliche Form des Machtmissbrauchs identifiziert wurde (vgl. Unterkapitel 5.3).

²⁴⁰ Vgl. Externbrink K./Keil M. 2018, S. 9.

Es bleibt insgesamt festzuhalten, dass erhebliche Überschneidungen zwischen den dargestellten Items und den behandelten möglichen Formen des missbräuchlichen Verhaltens in Führungspositionen vorliegen. Daraus lässt sich eine erhöhte Wahrscheinlichkeit dafür ableiten, dass leitende Personen mit narzisstischem Charakter, eher zu Machtmissbrauch neigen, als solche ohne dieses Persönlichkeitsmerkmal.

Wie sich dies in Bezug auf Machiavellismus verhält, wird auf Grundlage der nachfolgenden Abbildung 18 analysiert, die ebenfalls eine Übersicht über Merkmale dieser Eigenschaften aufführt:

Abbildung 18: Übersicht über Merkmale des Machiavellismus

Tab. 2.2 Items aus der Machiavellismus-Skala von Henning und Six (1977)
Im Umgang mit Menschen ist es am besten, ihnen das zu sagen, was sie hören wollen.
Es ist nicht so wichtig, wie man gewinnt, sondern dass man gewinnt.
Bescheidenheit ist nicht nur unnützlich, sie ist sogar schädlich.
Jeder ist sich selbst der Nächste.
Um eine gute Idee durchzusetzen, ist es unwichtig, welche Mittel man anwendet.
Sicheres Auftreten ist mehr wert als Empfänglichkeit für Gefühle.
Man sollte nur dann den wahren Grund seiner Absichten zeigen, wenn es einem nützt.
Man kann ein Versprechen ruhig brechen, wenn es für einen selbst vorteilhaft ist.
Meistens ist es günstiger, seine wahren Absichten für sich zu behalten.
Wer einem anderen zum Aufstieg verhilft, richtet sich selbst zugrunde.

Quelle: Henning und Six 1977, zitiert nach Externbrink K./Keil M. 2018, S. 11.

Mit Blick auf die Items in Abbildung 18 wird vor allem deutlich, dass die Inhalte größtenteils geprägt sind von Manipulationsmerkmalen, einer gewissen Gefühlskälte gegenüber anderer und damit einhergehender Skrupellosigkeit. Bezugnehmend auf die möglichen Formen von Machtmissbrauch dieser Arbeit, sind die Inhalte primär den Unterkapiteln 5.1 und 5.3 zuzuordnen, in denen es um Ressourcenmissbrauch und Manipulation ging, aber auch um Verhaltensweisen, welche in Verbindung mit autoritärem Verhalten auftreten können. In diesem Zusammenhang ist insbesondere auch das KUKD-Phänomen (vgl. Abbildung 12) nochmals erwähnenswert, bei dem die Führungskraft sich durch entsprechendes Agieren, zu eigenen Vorteilen verhilft. Es wird hierbei 'nach unten getreten' und nach 'oben geschmeichelt' um die eigenen Ziele zu erreichen.²⁴¹ Viele Inhalte der Abbildung 18 stimmen

²⁴¹ Vgl. Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. 2022, S. 1855.

mit solchem Verhalten überein. Insbesondere die Aussage „Es ist nicht wichtig, wie man gewinnt, sondern dass man gewinnt.“ Weiter beschreiben die Aussagen in der Abbildung 18 aber auch, auf welche Art und Weise Menschen manipuliert werden können. Beispielsweise durch die Aussage „Man sollte nur dann den wahren Grund seiner Absichten zeigen, wenn es einem nützt“. Insgesamt lässt sich somit auch in Bezug auf den Machiavellismus, genau wie für den Narzissmus festhalten, dass Personen mit entsprechenden Charaktereigenschaften zumindest eine erhöhte Neigung dafür mitbringen, gegebene Macht in einer Führungsposition zu missbrauchen. Womit einhergehend ebenfalls das Risiko für Machtmissbrauch in entsprechender Stellung steigt.

Abschließend wäre nun noch die Psychopathie als Charaktereigenschaft der 'Dunklen Triade' näher zu beleuchten. Hierzu wird ebenfalls im Folgenden eine Übersichtstabelle zu psychopathischen Merkmalen dargestellt, auf Grundlage derer weitere Erläuterungen folgen:

Abbildung 19: Übersicht psychopathischer Merkmale (PPI: Psychopathic Personality Inventory)

Tab. 2.3 Dimensionen und Items im PPI (Lilienfeld und Andrews 1996)	
Skala	Beispiel-Items
Machiavellian Egocentricity	I always look out for my own interests before worrying about those of the other guy.
Social Potency	Even when others are upset with me, I can usually win them over with my charm.
Fearlessness	Making a parachute jump would really frighten me. (–)
Coldheartedness	I often find myself worrying when a friend is having serious problems. (–)
Impulsive Nonconformity	I sometimes question authority figures just for the hell of it.
Blame Externalization	Some people seem to have gone out of their way to make life difficult for me.
Carefree Nonplanfulness	I often make same errors in judgement over and over again.
Stress Immunity	I can remain calm in situations that would make many other people panic.

Quelle: Lilienfeld und Andrews 1996, zitiert nach Externbrink K./Keil M. 2018, S. 12.

Mit Blick auf Abbildung 19 fällt direkt auf, dass auch machiavellistische Eigenschaften benannt werden. Diesbezüglich erfolgt ein Verweis darauf, dass wie zu Beginn des Kapitels festgehalten, narzisstische, machiavellistische und psychopathische Eigenschaften miteinander zusammenhängen. Diese unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale überschneiden sich. Die Überschneidungen äußern sich dann in einer geringen sozialen Kompatibilität.²⁴² In diesem Zusammenhang erfolgt auch ein Verweis auf Abbildung 16, in der dieser Sachverhalt bildlich veranschaulicht ist. In Abbildung 19 ist diese Schnittmenge also mitberücksichtigt.

²⁴² Vgl. Bergk A. et al. 2023, S. 4.

Weiter fällt auf, dass die Psychopathie stark mit Eigenschaften der Gefühlskälte in Verbindung steht. Dies lässt sich beispielsweise aus den Fragen zu „Fearlessness“, „Coldheartedness“ oder auch „Stress Immunity“ herauslesen. Wobei letzterer Punkt einer derer darstellt, der in Führungspositionen wiederum auch als positiv bewertet werden kann. Denn leitende Personen sollten in der Regel eine gewisse Stressresistenz mitbringen, um der Verantwortung in entsprechender Position gerecht werden zu können. Insgesamt deuten jedoch auch die dargestellten Merkmale zu Psychopathie darauf hin, dass Machtmissbrauch in Führungspositionen begünstigt werden kann, wenn bei einer leitenden Person solche Eigenschaften vorliegen. Insbesondere die mangelnde Empathie die aus der Abbildung 19 herauszulesen ist, kann bezogen auf die Thematik zumindest als erhöhtes Risiko gewertet werden. Vor allem auch dann, wenn diese mit Verhaltensweisen des Narzissmus und Machiavellismus einhergeht.

Zu Beginn dieses Kapitels wurden zunächst allgemeinere ursächliche Faktoren aufgeführt, die Machtmissbrauch in Führungspositionen begünstigen können. Diesbezüglich wurden Unsicherheiten einer Führungskraft, mangelnde Ressourcen dieser und/oder mangelnde Führungskompetenzen benannt. Nach der eingehenden Beschäftigung mit der 'dunklen Triade' lassen sich diese Faktoren auch mit den jeweiligen Charakteren dieser in Verbindung bringen. Vor allem mit Blick auf den Narzissten, der unter anderem ein fragiles Selbstwertgefühl mitbringt.²⁴³ Aus einem solchen können Unsicherheiten entstehen, die wiederum zu erläuterten missbräuchlichem Verhalten führen können. Weiter lässt sich der Machiavellist mit eingangs erwähnten mangelnden Ressourcen in Verbindung bringen, insbesondere aber auch mit dem erläuterten KUKD-Phänomen (vgl. Abbildung 12 in Unterkapitel 5.3). Denn bei ausreichend vorhandenen Ressourcen, ist es im Umkehrschluss nicht nötig, manipulierend für die eigenen Interessen vorzugehen. Mit dem Faktor der mangelnden Führungskompetenz, lassen sich alle drei Charaktere in Verbindung bringen. Dies begründet damit, dass einer ethisch verantwortungsvollen und wirksamen Führung, mit entsprechend destruktivem Verhalten höchstwahrscheinlich nicht entsprochen werden kann (vgl. Unterkapitel 2.3).

Es bleibt zusammenfassend damit festzuhalten, dass das Risiko für Machtmissbrauch in Führungspositionen steigt, wenn leitende Personen Merkmale der 'dunklen Triade' aufweisen. Wenngleich die Ausprägung jeweiliger Charaktereigenschaften ebenfalls eine Rolle hierbei spielt. Weiter **können** die zu Beginn vorgestellten allgemeinen Risikofaktoren

²⁴³ Vgl. Externbrink K./Keil M. 2018, S. 8.

für Machtmissbrauch mit den jeweiligen destruktiven Charakteren in Verbindung gebracht werden. Außerdem ist die Wahrscheinlichkeit Führungskräfte mit solch 'dunklen Persönlichkeitseigenschaften' in der eigenen Einrichtung zu beschäftigen, zumindest grundsätzlich gegeben. Denn zusätzlich zu den hierzu bereits getätigten Ausführungen, unterscheiden sich laut Externbrink und Keil die beruflichen Präferenzen der unterschiedlichen Charaktere. So bevorzugen der Machiavellist und der Psychopath eher Berufszweige außerhalb von sozialen Tätigkeiten. Der Narzisst hingegen kreative Bereiche, Positionen in Unternehmen und soziale Berufe, in denen das Bedürfnis nach „Anerkennung und Bewunderung“ befriedigt werden kann.²⁴⁴ Daraus lässt sich ableiten, dass die 'Dunkle Triade' und damit zusammenhängender Machtmissbrauch, insbesondere auch im sozialen Sektor, eine Rolle spielen kann. Woraus sich wiederum schließen lässt, dass auch der Sozialdienst der evangelischen Kirche, also 'die Diakonie', betroffen sein kann. Welche begünstigenden Faktoren diakonische Einrichtungen für missbräuchliche Führungskräfte mitbringen, welche Auswirkungen daraus resultieren und welche präventiven Strategien eingesetzt werden können, darauf wird das nächste Kapitel mit Blick auf die Gesamtthematik des Machtmissbrauchs in Führungspositionen der Diakonie eingehen.

²⁴⁴ Vgl. Externbrink K./Keil M. 2018, S. 36.

7. Machtmissbrauch in Führungspositionen der Diakonie

Dieses Kapitel wird sich nun auf Grundlage sämtlicher vorangegangener Ausführungen spezifisch mit möglichem Machtmissbrauch in der Diakonie beschäftigen. Hierbei werden Faktoren beleuchtet, die solchen begünstigen können, insbesondere mit Bezugnahme auf die Erläuterungen in Kapitel 4. Weiter werden mögliche Auswirkungen beleuchtet, die für diakonische Einrichtungen durch Machtmissbrauch auf der Führungsebene und für deren Mitarbeitende entstehen können. Auf dieser Grundlage werden anschließend mögliche Strategien zur Prävention erläutert. Zur spezifischen Analyse der genannten Thematiken in der Diakonie, werden neben passgenauer Literatur und Forschungsergebnissen, insbesondere die Ergebnisse der ForuM-Studie mit herangezogen. Letztere erfuhr im Verlauf der vorliegenden Arbeit in unterschiedlichen Themenkontexten bereits Erwähnung und stellt insbesondere für vorliegendes Kapitel nochmals eine erhöhte Relevanz dar, die im Verlaufe der Ausführungen deutlich werden wird. Der Anspruch nachfolgender Erläuterungen umfasst, eine ganzheitliche Präventionsstrategie gegen Machtmissbrauch in der Führungsebene der Diakonie zu erarbeiten, die auf einer fundierten Grundlage basiert. Zunächst richtet sich hierzu im Folgenden der Blick auf Faktoren, die in diakonischen Einrichtungen Missbrauch von Macht in entsprechenden Positionen begünstigen können.

7.1 Begünstigende Faktoren für diakonische Einrichtungen

Dass es spezifische, begünstigende Faktoren in der evangelischen Kirche und deren diakonischen Einrichtungen gibt, welche zu Machtmissbrauch führen können, verdeutlicht auch die Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs der Bundesrepublik Deutschland mit folgenden Worten:

„Betroffene, die Missbrauch in der evangelischen Kirche erlebt und sich an die Kommission gewandt haben (...) beschreiben (...) Gelegenheitsstrukturen in der evangelischen Kirche, die sexuelle Gewalt (...) begünstigt haben. Ein Faktor (...) ist das Selbstbild der Institution von einer offenen und liberalen Kirche, das aber verhinderte, dass Betroffene sich offenbaren.“²⁴⁵

In diesem Zitat sind zugleich zwei ermöglichende Faktoren aufgeführt, die in Institutionen der evangelischen Kirche, also auch in diakonischen Einrichtungen, auffallend sind. Zum einen entsprechende **Strukturen die Gelegenheiten** für die Taten begünstigen und zum anderen das **positive Bild, welches die evangelische Kirche von sich selbst hat**. Aspekte

²⁴⁵ Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs o.J.

die in Bezug auf sexualisierte Gewalt, aber auch auf anderes missbräuchliches Einsetzen von gegebener Macht Einfluss haben können.²⁴⁶

Mit Blick auf diakonische Einrichtungen, bekräftigt das Zitat unter anderem die Feststellungen aus dem Kapitel 4 dieser Arbeit. Dort wurde bezogen auf **Strukturen der evangelischen Kirche**, insbesondere der Blick kritisch auf die Vielzahl der Diakonie-Landesverbände gelegt. Zusammenfassend konnte festgehalten werden, dass mit den insgesamt föderalen Strukturen, Risiken für Machtmissbrauch in leitenden Positionen einhergehen können. Vor allem bezogen darauf, dass bei den vorhandenen strukturellen Gegebenheiten, die **Prozesse wenig transparent** sein können, womit beispielsweise **uneinheitliche Standards** gefördert werden. Eine weitere Feststellung aus benanntem Kapitel stellt die **mangelnde Aufsicht und damit Kontrolle von leitenden Personen** dar, die mit den Strukturen einhergehen können. Hierdurch wiederum steigt die Wahrscheinlichkeit für (regionale) **Machtkonzentrationen**.

Dies in Zusammenhang mit den in Kapitel 6 geschilderten individuellen Motiven für Machtmissbrauch betrachtet, insbesondere mit Blick auf Persönlichkeiten mit ausgeprägten Tendenzen zur 'Dunklen Triade', lässt sich darauf schließen, dass diakonische Einrichtungen bzw. leitende Positionen in solchen, mit mangelnder Aufsicht und gleichzeitig hoher Machtstellung, möglicherweise besonders attraktiv als Arbeitgeber für solche Menschen sind. Diese Annahme wird auch durch die Ausführungen von Furtner gestützt, laut dem die narzisstische, die machiavellistische und die psychopathische Führung, trotz zu beachtender Differenzierungen, eigennützige und gegen alle Widerstände gerichtete Machtbezogenheit miteinander gemein haben.²⁴⁷

Weiter können die Strukturen diakonischer Einrichtungen auch die Zeitdauer von vielleicht bereits bestehendem Machtmissbrauch in Führungspositionen negativ beeinflussen. Diese Schlussfolgerung wird durch Ergebnisse der ForuM-Studie gestützt, die ebenfalls auf Problematiken bezogen auf bestehende Strukturen aufmerksam macht. Diesbezüglich wird beispielsweise kritisch angemerkt, dass Zuständigkeiten für Menschen in Bezug auf regionale Trägerschaften der Diakonie nur selten herauszufinden sind.²⁴⁸ Unter anderem begünstigt eine solche **Unklarheit bezogen auf Verantwortlichkeiten**, laut der explorativen Multifallstudie von Sure, auch das Phänomen der 'Dunklen Triade' in leitenden Positionen.²⁴⁹

²⁴⁶ Anmerkung: Umfassende Erläuterungen dazu, wie die Ergebnisse der ForuM-Studie in Zusammenhang mit der Thematik dieser Arbeit stehen, finden sich in den vorangegangenen Kapiteln, in unterschiedlichen thematischen Kontexten.

²⁴⁷ Vgl. Furtner M. 2017, S. VII.

²⁴⁸ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 822.

²⁴⁹ Vgl. Sure M. 2023, S. 26.

Bei der Heranziehung weiterer Forschungsergebnisse, speziell Formen des Machtmissbrauchs betreffend, lassen sich außerdem weitergehende Schlussfolgerungen für die Diakonie in Zusammenhang mit gegebenen Strukturen ziehen. Zunächst diesbezüglich den Mobbing-Report betrachtet, benennt dieser beispielsweise als begünstigende Faktoren für diese Art des Machtmissbrauchs unter anderem, „(...) Unklarheiten in der Arbeitsorganisation, Intransparenz von Entscheidungen (...)“²⁵⁰

Das Kriterium der mangelnden Klarheit im Arbeitsalltag, findet sich auch in Zusammenhang mit anderen möglichen Formen des Machtmissbrauchs wieder. So beispielsweise in Bezug auf das Mikromanagement (vgl. Unterkapitel 5.1). In Bezug darauf, kann diesem unter anderem dadurch entgegengewirkt werden, indem Klarheit bezogen auf Zuständigkeitsgebiete bzw. deren Aufgabeninhalt herrscht.²⁵¹ Im Umkehrschluss kann hieraus abgeleitet werden, dass die strukturellen Merkmale, die im Rahmen des Kapitel 4 in Bezug auf diakonische Arbeitgeber herausgearbeitet wurden, auch diese Form des Machtmissbrauchs auf Führungsebene begünstigen können.

Eine weitere Problematik, auf die wiederum die ForuM-Studie aufmerksam macht und sich damit einhergehend auf Ausführungen von Zippert zur Thematik bezieht, ist das **Leitungsverständnis in der Diakonie**. Dieses gehe von Geistlichen bzw. Menschen mit Theologie-Studium aus.²⁵² Diesbezüglich gibt es jedoch differenzierte Ansichten in der Literatur. Laut den Autorinnen Hofmann und Montag (2018) erfolgte in der Vergangenheit ein Wandel bezogen auf den Anspruch jeweiliger Satzungen darauf, dass Einrichtungen der Diakonie auf alle Fälle von Theologen geführt werden müssen. Vielmehr sei zumindest in Bezug auf vakante „Theologen-Leitungsstellen“ im Top-Management der Diskurs eröffnet, ob diese überhaupt nachbesetzt werden sollten, was dann teilweise nicht mehr geschehe.²⁵³ Wie sich dies im mittleren Management-Bereich verhält, ist unklar. Die Satzungen diesbezüglich können sich außerdem unterscheiden, da die Diakonie Deutschland sowie jedes Diakonische Werk und die dazugehörenden diakonischen Verbände jeweils eigens organisiert sind und die Inhalte entsprechender Regelungen somit bundesweit nicht einheitlich sein müssen (vgl. Unterkapitel 4.3).

Festzuhalten ist jedoch unter Einbezug der Erkenntnisse aus Kapitel 4, dass Geistliche mit einem nicht geringen Prozentsatz in Bezug auf die leitenden Strukturen zumindest in den Synoden vertreten sind. Diese haben wiederum bezogen auf Entscheidungsbefugnisse, einen

²⁵⁰ Meschkutat B. et al. 2002, S. 126.

²⁵¹ Hymowitz, C. 2003, zitiert nach White R. D. 2010, S. 74.

²⁵² Vgl. Zippert 2022, zitiert nach Wazlawik M. et al. 2024, S. 20.

²⁵³ Vgl. Hofmann B./Montag B. (Hrsg.) (2018): Theologie für Diakonie-Unternehmen. Funktionen – Rollen – Positionen. 1. Auflage. Stuttgart, W. Kohlhammer-Verlag, S. 13.

wesentlichen Einfluss auf diakonische Einrichtungen (vgl. Abbildung 4 in Unterkapitel 4.1). Dennoch bleibt an dieser Stelle die Frage offen, wie sich die Verteilungen von Leitungspositionen in diakonischen Einrichtungen, bezogen auf den beruflichen Hintergrund, in validen Zahlen darstellen. Dieser Forschungslücke nahmen sich inzwischen die Institute der Universität Münster und der Kühne Logistics University (KLU) Hamburg an. Hierfür beschäftigten sich Forschende unter anderem mit der Frage, was für einen Background leitende Personen in der Diakonie als auch in der Caritas mitbringen.²⁵⁴ Die Ergebnisse sind jedoch noch nicht publiziert und können daher an dieser Stelle nicht miteinfließen.²⁵⁵ Deutlich wird damit jedoch, dass das Wissen um Führung in der Diakonie bisher kaum erforscht ist. Die Fragestellungen zur beruflichen Qualifikation der Leitungsverantwortlichen diakonischer Einrichtungen, insbesondere in Bezug auf das Pfarramt, sind vor allem aufgrund dessen relevant, da sich auch hieraus begünstigende Faktoren in Bezug auf Machtmissbrauch ergeben können. Dies insbesondere bezogen auf mögliches missbräuchliches Agieren in Zusammenhang mit z.B. Unsicherheiten (vgl. Kapitel 6 i.V.m. Kapitel 5). Denn ordinierte Theologen, also Pfarrer, haben zunächst einmal einen Beruf von vielen erlernt, bei dem sich auf ein bestimmtes Fachgebiet spezialisiert wird, in diesem Fall auf die Theologie. Die inhaltlichen Schwerpunkte können sich dann in der beruflichen Praxis unterscheiden, bewegen sich jedoch im benannten Themenfeld. Der persönliche Fokus hierbei kann ebenfalls differenziert gesetzt sein, was unter anderem, eine Befragung von Pastoren im Norden ergab. Es wurde bei dieser jedoch das mehrheitliche Selbstverständnis festgestellt, dass als Aufgaben im Pfarramt primär die Seelsorge, Verkündigung und die Begleitung von Menschen auf ihrem Lebensweg verstanden werden.²⁵⁶

Eine Führungsposition hingegen bringt Herausforderungen mit sich, die eine Thematik für sich darstellen und diese somit eine eigene Qualifikation benötigt. Deutlich macht dies auch

²⁵⁴ Vgl. Diakonie Deutschland (2023b): Von wem und wie werden Caritas, Diakonie und Kirche geführt? Wissensportal. Extranet der Diakonie Deutschland. Zentrum Kommunikation. Redaktion. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

²⁵⁵ Anmerkung: Eine Anfrage im Rahmen der vorausgegangenen Recherchen zu dieser Arbeit bei der zuständig forschenden Person der Universität Münster ergab, dass die Ergebnisse benannter Studie noch nicht veröffentlicht sind und zuvor daher keine Angaben zu diesen gemacht werden können. Das Datum der Publizierung war außerdem aufgrund ausstehender Formalien zum Anfragezeitpunkt noch unklar.

²⁵⁶ Vgl. Magaard G./Nethöfel W. (2011) (Hrsg.): Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche. In Zusammenarbeit mit Kretschmar J./Kronast M./Pittkowski W. Berlin, EB-Verlag Dr. Brandt, S. 29.

folgendes Zitat: „Führen und leiten müssen erlernt werden wie andere Berufe auch“²⁵⁷. Soweit also hierauf in diakonischen Einrichtungen nicht geachtet wird, birgt auch dies einen begünstigenden Faktor für Machtmissbrauch in den jeweiligen leitenden Positionen. Wenngleich an dieser Stelle erwähnt wird, dass dieser Faktor auch auf alle anderen Arbeitgeber, unabhängig der Tätigkeitsbereiche, bezogen werden kann, die Menschen ohne entsprechende (Zusatz-) Qualifikation auf Führungspositionen beschäftigen.

Das **mangelnde Fertigkeiten und Kenntnisse in leitenden Positionen** Machtmissbrauch begünstigen können, geht ebenfalls aus dem Mobbing-Report hervor. Dort werden unter anderem auch Unzulänglichkeiten im Agieren einer Leitungsperson als möglicher ursächlicher Faktor genannt, der zu Mobbing führen kann.²⁵⁸ Weiter kann eine mangelnde Führungskompetenz auch beinhalten, dass leitende Personen sich bzw. die **gegebene Macht nicht reflektieren**. Denn um ethisch verantwortungsvolle Führung leisten zu können und Machtmissbrauch zu verhindern, ist Reflexion unabdingbar (vgl. Unterkapitel 2.2, 2.3 und Unterkapitel 3.2 sowie Unterkapitel 5.2). Bezüglich dieser Thematik, weisen die evangelische Kirche und ihre diakonischen Einrichtungen laut den Ergebnissen der ForuM-Studie ebenfalls Defizite auf. Im Abschlussbericht genannter Studie werden in Zusammenhang mit der Thematik relevante Aussagen, unter anderem bezogen auf die Eigen- und Fremdwahrnehmung, getroffen. Ein wesentlicher Ausschnitt der Erkenntnisse wird im nachfolgenden zitiert, da dieser eine maximale Aussagekraft in sich trägt, die auch für alle weiteren Ausführungen eine hohe Relevanz hat:

„(Selbst-)Beschreibungen der evangelischen Kirche als grundlegend partizipativ, hierarchiearm und progressiv können kritisch im Hinblick auf eine fehlende Reflexion von bestehenden Machtverhältnissen betrachtet werden: Kirchenvertreter:innen beschreiben ihre Institution besonders in Abgrenzung zur katholischen Kirche als grundlegend partizipativ, hierarchiearm und progressiv. Gleichzeitig berichten sowohl Betroffene als auch Kirchenvertreter:innen von einer Diskrepanz zwischen einem idealisierten Selbstverständnis und tatsächlichen Strukturen beziehungsweise Handlungspraxen. Werden Machtungleichheiten thematisiert, werden diese als unvermeidbare Konsequenz machtvoller Verwaltungsstrukturen in der evangelischen Kirche beschrieben.“²⁵⁹

²⁵⁷ Hübner I./Schwarzer U. (2008): Konzepte. Gelingendes Management. In Sozialwirtschaft, Zeitschrift für Sozialmanagement, Heft 3. Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege e.V. Baden-Baden, Nomos-Verlag, S. 8.

²⁵⁸ Vgl. Meschkutat B. et al. 2002, S. 126.

²⁵⁹ Wazlawik M. et al. 2024, S. 800.

Aus diesen Ausführungen geht hervor, dass ein Selbstbild herrscht, welches Strukturen von Macht kaum bis überhaupt nicht in den Blick nimmt. Vielmehr berichten Interviewte im Rahmen der ForuM-Studie davon, dass in der evangelischen Kultur eine Haltung vorzufinden sei, die von einer gewissen Überheblichkeit geprägt sei.²⁶⁰ Dieses mangelnde Überdenken vorhandener Potentiale des missbräuchlichen Agierens, kann unweigerlich Raum für Machtmissbrauch jeglicher Art begünstigen. Denn um diesen zu vermeiden, bedarf es als Grundlage der Prävention zunächst einer angemessenen Reflexion dessen, wo solcher vorkommen kann. Weiter verdeutlicht das aufgeführte Zitat, wie wenig das Bild der evangelischen Kirche mit der Realität konform geht. Vielmehr erfolgt eine Verdrängung realer Gegebenheiten, indem Asymmetrien von vorhandener Macht, als unveränderlich argumentiert werden. Notwendig wäre jedoch hingegen ein ehrliches Betrachten dieser Machtverteilungen und das Analysieren dieser bzw. dessen, wo diese symmetrischer ausgestaltet werden könnten. Denn laut den Studien-Ergebnissen von Sure begünstigen neben den bereits genannten Faktoren, auch **strikte Rangordnungen** eines Unternehmens, sowie ein entsprechend **dominantes Führungsverhalten**, dass Menschen mit Charaktereigenschaften der 'Dunklen Triade' in entsprechende Führungspositionen gelangen.²⁶¹ Um solchen strikten Hierarchien und entsprechendem Agieren einer Leitungsperson entgegenzuwirken, benötigt es jedoch der bereits benannten Reflexion. Andernfalls können durch entsprechende Strukturen unterschiedliche Formen des Machtmissbrauchs begünstigt werden. So beispielsweise den Blick auf den im Unterkapitel 2.3 erwähnten autoritären Führungsstil gerichtet der gekennzeichnet davon ist, dass er keine Mitbestimmung der Mitarbeitenden zulässt, sondern vielmehr durch Anweisungen von der Führungskraft an diese geprägt ist.²⁶² Denn in diesem Zusammenhang gibt es Führungskräfte, die mit dem Mittel von vor allem psychischer Gewalt versuchen ihre Autorität zu festigen, zum Beispiel durch entwürdigendes Verhalten oder Dulden von solchem.²⁶³ Diesbezüglich erfolgt an dieser Stelle auch ein Verweis auf die Ausführungen der Unterkapitel 2.1 und Unterkapitel 5.1. Dass auch diese benannten Thematiken, insbesondere bezogen auf die Diakonie, ernstzunehmende Risikofaktoren darstellen, bestätigen hier ebenfalls die Ergebnisse der ForuM-Studie. Dort heißt es auf Grundlage der analysierten Forschung zur Thematik:

„Der Blick auf Leitungs- und Verantwortungsstrukturen deutet vor allem auf einen spezifischen Umgang mit Machtpositionen in der evangelischen Kirche und Diakonie hin, der zwar je nach Kontext von unterschiedlichen Macht- und Hierarchieverhältnissen

²⁶⁰ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 807.

²⁶¹ Vgl. Sure M. 2023, S. 26.

²⁶² Vgl. Bea F. X./Schweitzer M. 2011, S. 29.

²⁶³ Vgl. Baumann-Habersack F. 2017, S. 43.

geprägt ist, jedoch als ein Spezifikum gelesen werden kann. (...) Die Perspektiven auf strukturell bedingte Risiko- und Begünstigungsfaktoren sowie spezifische Machtverhältnisse zeichnen insgesamt ein diffuses Bild evangelischer Strukturen, welche sowohl starre Hierarchie- und Autoritätsverhältnisse als auch unklare Verantwortungsstrukturen (...) beinhalten.“²⁶⁴

Diese benannten innerstrukturellen Differenzierungen bezogen auf Macht, lassen sich unter anderem auf die insgesamt Struktur der evangelischen Kirche zurückführen (vgl. Kapitel 4 und Unterkapitel 5.1). Hierbei ist jedoch nicht ausschließlich der insgesamt fragmentierte Aufbau zu beachten, sondern weiter auch die Unterscheidung in den Glaubensausrichtungen, deren Prägungen sich wiederum je nach Landeskirche voneinander differenzieren. Somit gibt es Gebiete, die vergleichsweise traditionell und hierarchisch, andere wiederum die liberal geprägt sind.²⁶⁵ Ausführliche Erläuterungen hierzu finden sich im Kapitel 4. Damit einhergehend ist also für die entsprechenden Institutionen kennzeichnend, dass die benannten begünstigenden Faktoren der strikten Rangordnungen und des autoritären Agierens zumindest in Teilbereichen der diakonischen Einrichtungen gegeben sein können, dies je nach regionaler Zugehörigkeit.

Doch auch die vergleichsweise **liberalen Bereiche** der unterschiedlichen Landeskirchen, bergen mit ihren freiheitlichen Strukturen Risiken für Machtmissbrauch insgesamt und damit auch bezogen auf Führungspositionen. Denn diese zunächst modern wirkenden Prägungen können laut ForuM-Studie Prozesse begünstigen, die zur Überschreitung von Grenzen führen können, soweit bei aller Liberalität nicht ethische Grundsätze im Miteinander eingehalten werden. Diesbezüglich kann sich das **mangelnd reflektierte Selbstbild** der evangelischen Institutionen in unterschiedlichen Bereichen äußern, insbesondere auch in möglichen Grenzüberschreitungen.²⁶⁶ Was wiederum unter anderem auch ein wesentlich begünstigender Faktor für sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz darstellen kann (vgl. Unterkapitel 5.4). Denn aus den Ergebnissen der Studie von Schröttle et al. zur Thematik geht insbesondere hervor, dass die Kultur eines Unternehmens eine wesentliche Rolle dabei spielt, sexueller Belästigung am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Dies unter anderem dadurch, dass dafür Sorge getragen wird, ein Arbeitsumfeld zu schaffen indem im gegenseitigen Miteinander sichergestellt ist, dass individuelle Grenzen geachtet werden.²⁶⁷

²⁶⁴ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 21.

²⁶⁵ Vgl. Ferber D. 2023.

²⁶⁶ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 747.

²⁶⁷ Vgl. Schröttle M. et al. 2019, S. 203.

Ein solches Umfeld im Kontext des beruflichen Alltags zu schaffen, dürfte bezogen auf diakonische Einrichtungen jedoch nur dann gelingen, wenn auch eine klare Haltung in Bezug auf Nähe und Distanz gegeben ist. Bezüglich dieser Thematik lassen sich jedoch wie erläutert, noch erhebliche Defizite im Ist-Zustand feststellen. Dies wiederum erschwert Präventionsmaßnahmen gegen sexuelle Belästigung, insbesondere ausgehend von leitenden Personen. Denn entsprechende Strategien zur Vorbeugung und Intervention stellen laut Schröttle et al. eine gesamtorganisatorische Verantwortung dar. Bei vorhandenem Machtgefälle, also wenn die übergriffige Person sich beispielsweise in leitender Position befindet, sind die damit einhergehenden Hürden der Betroffenen sich zu wehren und damit Schutz zu erfahren, besonders hoch. Dies auch mit Blick auf vorhandene Ängste, dass Betroffenen nicht geglaubt wird oder aufgrund der unterschiedlichen Hierarchieebenen, diesen gekündigt werden könnte.²⁶⁸

Diesbezüglich können Arbeitsverhältnisse im diakonischen Kontext reale Risiken bergen, die erwähnte Befürchtungen bekräftigen. Denn die Ergebnisse der ForuM-Studie zeigen auf, dass insbesondere die Betroffenen sexualisierter Gewalt in evangelischer Kirche und Diakonie, die in einem Dienstverhältnis mit evangelischen Arbeitgebern stehen, **Methoden zur Wissensunterdrückung** ausgesetzt sind, da **nur ausgewähltes Wissen akzeptiert** wird. Dies kann wiederum dazu führen, dass Berichten von Betroffenen nicht oder nicht vollumfänglich geglaubt wird.²⁶⁹ Dass die Konsequenz hieraus für Betroffene das Schweigen sein kann und welche Folgen dieses hat, wird in benannter Studie ebenfalls benannt:

„Aus Angst vor potenziell negativen Folgen im Arbeitsumfeld wie etwa einer Schuldumkehr oder gar einer Kündigung (was in einigen berichteten Fällen geschildert wird) melden Betroffene in einem kirchlichen Dienstverhältnis sexualisierte Gewalterfahrung nicht, wodurch Aufarbeitung erschwert wird.“²⁷⁰

Zusammenfassend können diese Erläuterungen sowie die zuvor getätigten, auch mit den möglichen Gewaltformen in Führungspositionen in Verbindung gebracht werden. Denn sowohl die im Zitat erwähnte Angst vor einer Kündigung als auch die vor einer möglichen Schuldumkehr, im Sinne dessen, dass die Verantwortung für das Geschehene auf die betroffene Person verlagert wird,²⁷¹ kann ebenfalls bei Mitarbeitenden Thema sein, die missbräuchlichem Verhalten ihrer Führungskraft ausgesetzt sind. Es bedarf daher bei

²⁶⁸ Vgl. Schröttle M. et al. 2019, S. 133-135.

²⁶⁹ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 740.

²⁷⁰ Ebd.

²⁷¹ Vgl. a.a.O., S. 437.

jeglichen Formen von Gewalt zur Offenlegung einer Atmosphäre, welche das Sprechen darüber ermöglicht.

Abschließend lässt sich mit Blick auf die erläuterten spezifischen Risikofaktoren, die Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen begünstigen können, ein dringender Handlungsbedarf in Bezug auf notwendige Veränderungen ableiten. Dies im Sinne der zukünftigen Prävention und Intervention. Denn entsprechendes Agieren leitender Personen kann sowohl Auswirkungen auf betroffene Mitarbeitende als auch auf die Gesamtorganisation mit sich bringen, die nicht zuletzt mit hohen Kosten verbunden sein können. Mit solch möglichen Folgen wird sich nun im Unterkapitel 7.2 beschäftigt.

7.2 Mögliche Auswirkungen von Machtmissbrauch

Mögliche Folgen von Machtmissbrauch durch Führungskräfte stellen sich als vielfältig dar, sowohl in Bezug auf die Organisation selbst als auch bezogen auf die Betroffenen. Entsprechende Auswirkungen können sich je nach Form der missbräuchlichen Handlung(en), der Häufigkeit dieser und auch ganz individuell unterscheiden.

Die nachfolgenden Unterkapitel werden sich unter anderem damit beschäftigen, ob es spezifische Folgen für betroffene Arbeitnehmer gibt, die im Abhängigkeitsverhältnis von ihrer Führungskraft Machtmissbrauch ausgesetzt waren. Weitergehend wird untersucht werden, ob sich in diesem Zusammenhang Auswirkungen auf Mitarbeitende unterscheiden können, die im Kontext diakonischer, also christlich geprägter Einrichtungen, solchem Agieren einer leitenden Person ausgesetzt waren.

Zunächst werden etwaige **Auswirkungen auf die Organisation der Diakonie** selbst analysiert. Worauf aufbauend dann der Fokus auf die Frage gelegt wird, was allgemeine, aber auch spezifische **Folgen für Mitarbeitende diakonischer Einrichtungen** sein können. Zur Bearbeitung dieser Thematiken werden vorhandene Studienergebnisse und passgenaue Literatur herangezogen.

Nicht zuletzt wird außerdem der Blick auch auf diejenigen gelegt, um die es dem Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche mit der eigenen Arbeit geht. Also die Menschen, die Unterstützung jeglicher Art von diakonischen Einrichtungen in Anspruch nehmen. Dies in Zusammenhang mit der Frage, ob Machtmissbrauch von leitenden Personen innerhalb entsprechender Organisation, auch **Auswirkungen für Hilfesuchende** mit sich bringen kann.

7.2.1 Mögliche Auswirkungen auf die Organisation

Zunächst zu den etwaigen **Folgen auf die Organisation** selbst. Ein bereits zu Beginn dieser Arbeit erwähnter, allgemeiner Faktor, wären die **Kosten** die eine missbräuchliche Führungskraft verursachen kann. Hierzu liefert der Gallup Engagement Index Deutschland, aussagekräftige Ergebnisse. In dieser Langzeitstudie wird die emotionale Bindung von Arbeitnehmenden an den jeweiligen Arbeitgeber gemessen, um auf Grundlage der Ergebnisse

Rückschlüsse auf Führungsqualität und Arbeitsumfeld in der Bundesrepublik zu gewinnen. Aus den Erkenntnissen das Jahr 2023 betreffend, unter Einbezug von Daten des statistischen Bundesamtes, geht unter anderem hervor, dass die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund innerer Kündigungen mit insgesamt 19 % der Beschäftigten sich im Jahr 2023 zwischen rund 133 und 167 Milliarden Euro beliefen. Diese Ergebnisse sind auf eine geringe Bindung der Mitarbeitenden zu ihrem Dienstgeber zurückzuführen.²⁷² Eine solch mangelnde Verbundenheit zum Arbeitgeber führt wiederum unter anderem zu **höheren Fluktuationen**, zu mehr **krankheitsbedingten Ausfällen** und zu weniger Produktivität von Beschäftigten.²⁷³ Folgen, die erhebliche Kosten verursachen. Die benannte Studie sieht die leitenden Personen bzw. deren Wirkungsfeld in der Verantwortung und regt zur Reflexion diesbezüglich an, da aus den Gesamtergebnissen der Untersuchung, auf einen Qualitätsmangel in Bezug auf Führung geschlossen werden kann.²⁷⁴

Wenn also bereits die mangelnde Bindung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber, durch Defizite im Leitungsverhalten solch erhebliche Auswirkungen mit sich bringt, lässt sich hieraus schließen, dass die Gesamtkosten bei aktiv destruktivem, missbräuchlichem Verhalten einer Führungskraft, sich auf einen noch höheren Betrag belaufen könnten. Zu Beginn dieser Arbeit wurde bereits ein Anhaltspunkt für den möglichen wirtschaftlichen Schaden, der aus schädlichem Führungsverhalten entstehen kann, genannt (vgl. Kapitel 1). Die IAO schätzt diesbezüglich, dass bei einem deutschen Arbeitgeber mit 1.000 Mitarbeitenden, sich der finanzielle Schaden für das Ausüben von psychischer Gewalt auf 150.000 € jährlich beläuft.²⁷⁵

Valide Zahlen welche die monetären Einbußen messen, die durch Führungskräfte im Kontext der 'Dunklen Triade' entstehen, konnten aufgrund mangelnder Forschung diesen Bereich betreffend für die vorliegende Arbeit nicht recherchiert werden. Woraus sich eine weitere Forschungslücke ergibt. Nämlich die Differenzierung von Formen des Machtmissbrauchs in ihrer Ursächlichkeit und damit jeweils einhergehend entstehende Kosten (vgl. Kapitel 8).

Eine weitergehende Folge die sich aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt, ist die benannte Thematik der Fluktuation. Diese jedoch an dieser Stelle nicht im Sinne der verursachenden Kosten ('Costs per Hire'), sondern vielmehr mit Blick auf **mangelnde Humanressourcen**. Diesbezüglich geht auch aus der Gallup-Studie hervor, dass in Zeiten von Mangel an Mitarbeitenden, Arbeitgeber es sich nicht erlauben können, vorhandene Arbeitskräfte aufgrund defizitärer Führung zu verlieren.²⁷⁶

²⁷² Vgl. Gallup (2023): Engagement Index Deutschland 2023. o.O., Gallup, Inc., S. 9-11.

²⁷³ Vgl. Gallup Meta-Analyse 2020, zitiert nach Gallup 2023, S. 12.

²⁷⁴ Vgl. Gallup 2023, S. 30.

²⁷⁵ Vgl. Internationale Arbeitsorganisation (IAO) 1998, zitiert nach Lohro F./Hilp U. 2001, S. 14.

²⁷⁶ Vgl. Gallup 2023, S. 25.

In der Fachliteratur finden sich in Bezug auf „toxische Führungskräfte“, die zur Erlangung ihrer eigenen Interessen bewusst missbräuchlich agieren,²⁷⁷ noch eine Vielzahl weiterer Auswirkungen für ein Unternehmen. So fördern solche leitenden Personen eine **negative Arbeitsatmosphäre**, was insbesondere durch das entsprechend missbräuchliche Agieren einer solchen Leitung begründet ist (vgl. Kapitel 5 und Kapitel 6). Weiter kann das **Ansehen des Unternehmens geschädigt** werden. Die Begründung hierfür liegt insbesondere darin, dass gute Mitarbeitende gehen und gleichzeitig durch das Verhalten der Führungskraft, die **Arbeitsergebnisse der vorhandenen Angestellten negativ beeinflusst** werden. Nicht zuletzt können leitende Personen die ihre Macht missbräuchlich einsetzen, **gesundheitliche Probleme bei den Mitarbeitenden** auslösen.²⁷⁸

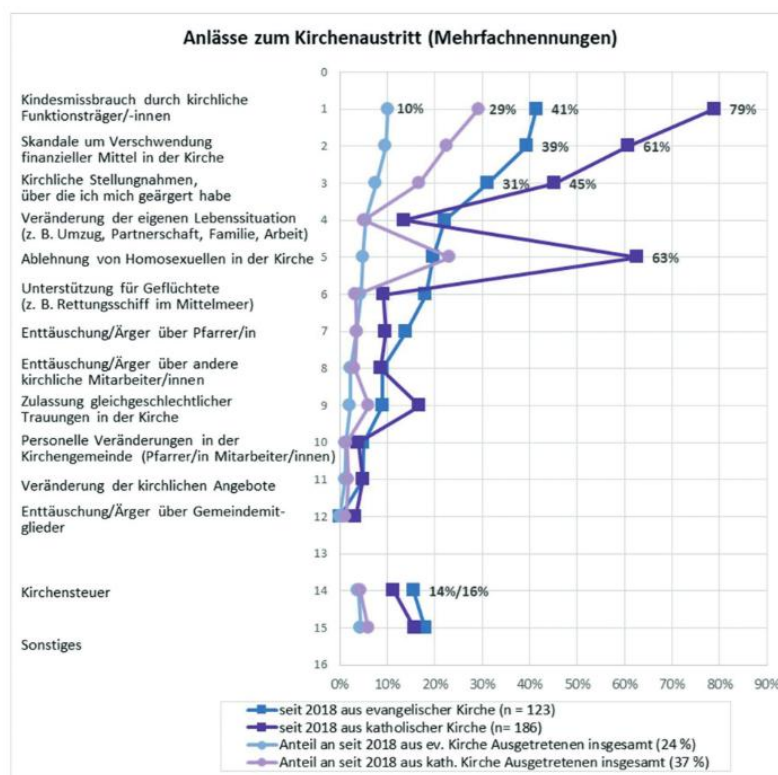
Die erläuterten möglichen Folgen von Machtmissbrauch in Führungspositionen, sind zunächst einmal Auswirkungen die in allen Unternehmensbereichen, also nicht ausschließlich in diakonischen Einrichtungen, auftreten können. Jedoch ist es zumindest möglich, dass einzelne Aspekte für die Diakonie schwerer wiegen. Dies vor allem mit Blick darauf, dass die Diakonie bzw. diakonische Einrichtungen, als Wohlfahrtsverband der evangelischen Kirche angehören (vgl. Kapitel 4). Wie bereits in Vorkapiteln, insbesondere im Unterkapitel 2.2 thematisiert, können in diesem Zusammenhang besondere Erwartungen an die Kirche und ihre Einrichtungen verbunden sein. Diese Annahme wird bekräftigt durch Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung des „Sozialwissenschaftlichen Instituts der EKD (SI)“, welche Wege und Anlässe für Kirchenaustritte seit 2018 untersucht hat.²⁷⁹ Wesentliche Ergebnisse aus dieser Befragung, bezogen auf Gründe zum Kirchenaustritt, werden zunächst im Folgenden dargestellt:

²⁷⁷ Vgl. Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 4.

²⁷⁸ Vgl. a.a.O., S. 118.

²⁷⁹ Vgl. Ahrens P.-A. (2022): Kirchenaustritte seit 2018: Wege und Anlässe. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung. SI-Studien aktuell. Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI)(Hrsg.). Band 1. 1. Auflage. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, S. 1-11.

Abbildung 20: Anlässe zum Kirchenaustritt



Quelle: Ahrens P.-A. 2022, S. 32.

Mit Blick auf Abbildung 20 fällt auf, dass die Gründe für den Austritt aus der evangelischen Kirche (hellblaue und dunkelblaue Markierungen), primär mit den Skandalen den Kindesmissbrauch und finanzielle Mittel betreffend, in Verbindung zu bringen sind. Neben individuellen Gründen, scheinen außerdem die Haltung und das Agieren der evangelischen Kirche, für Menschen eine Rolle zu spielen. Dies geht beispielsweise aus angegebenen Gründen, wie der mangelnden Akzeptanz gleichgeschlechtlicher Partnerschaften in der Institution, oder der Enttäuschung über kirchlich zugehörige Personen hervor. Bezogen auf die Homosexualität wird an dieser Stelle angemerkt, dass die evangelische, hier im Vergleich zur katholischen Kirche, mit einem geringeren Prozentsatz betroffen ist. Aus diesem geht jedoch hervor, dass die Thematik durchaus von Menschen auch in Verbindung mit der evangelischen Kirche gebracht wird. Dies könnte auch hier mit den föderalen Strukturen in Verbindung stehen, da sich die Regelungen zur Trauung gleichgeschlechtlicher Paare auch diesbezüglich in den Landeskirchen jeweils unterscheiden.²⁸⁰ Es wird zusammenfassend deutlich, dass Menschen das Agieren der evangelischen Kirche im Blick haben und eine

²⁸⁰ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD)(2017): „Ehe für alle“ – keine direkten Folgen im Kirchenrecht. News. Hannover, EKD.

Reaktion auf empfundenes Fehlverhalten, die Distanzierung von der evangelischen Institution durch ein Austreten aus dieser sein kann.

Bekräftigt wird dies auch durch die Erläuterungen des genannten SI der EKD zu den Studienergebnissen in Verbindung mit Abbildung 20. Dort heißt es unter anderem, dass sich neben anderen Gründen zum Kirchenaustritt, der Grund des „Versagens der Kirche“ clustern ließe. Dieses Versagen beziehe sich auf die eigenen und die allgemeinen Anforderungen an die Institution.²⁸¹ Diesbezüglich lässt sich mit Blick auf Abbildung 20 schließen, dass diese Ergebnisse insbesondere auf den sogenannten 'Missbrauchsskandal' aus dem Jahr 2010 zurückzuführen sind, welcher für den Beginn der Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt in der katholischen und evangelischen Kirche höchst relevant war.²⁸² Damit zusammenhängend ist inzwischen deutlich geworden, dass die Aufklärung der genannten Missbrauchsfälle in der evangelischen Kirche lange nicht voranschritten, da der öffentliche und mediale Fokus stark einseitig auf die katholische Kirche gerichtet war. Dadurch konnten sich die evangelischen Verantwortlichen dem Druck zur Aufklärung zunächst entziehen.²⁸³ Resultierend aus diesem Agieren, könnte zusätzlich Vertrauen bei den Menschen mit Blick auf die evangelische Kirche verloren gegangen sein.

Insgesamt wird damit die Vermutung bekräftigt, dass eine besondere Erwartung der Menschen an das Verhalten von kirchlichen Verantwortungspersonen, im ethisch/moralischen Sinne bestanden hat oder nach wie vor besteht. Wäre dies nicht der Fall, so wäre das „Versagen der Kirche“ in den Augen der Menschen erst gar nicht als solches wahrgenommen worden. Zudem könnte dies weitergehend eine naheliegende Erklärung für die in Abbildung 20 dargestellten Ergebnisse von Enttäuschung und Ärger sein. Denn auch hieraus kann im Umkehrschluss gezogen werden, dass zumindest in Bezug auf vorhandene Enttäuschung, die Menschen hier ebenfalls eine Erwartung gegenüber der Kirche und deren 'korrektes' Verhalten hatten. Dies lässt sich allein aus der Begrifflichkeit der Enttäuschung ableiten, die das Ende einer Täuschung als Sinnhaftigkeit beinhaltet. Daraus resultierend liegt die Vermutung nahe, dass die Menschen sich von der christlichen Institution 'getäuscht' fühl(t)en. Womit einhergehend sich der benannte Ärger erklären lässt, der bei Individuen eine 'normale' emotionale Reaktion auf Enttäuschung sein kann.

²⁸¹ Vgl. Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI EKD) (2022): Aktuelle Studienergebnisse. „Kirchenaustritte seit 2018: Wege und Anlässe Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung“ von Petra-Angela Ahrens. Hannover, Pressestelle, S. 2.

²⁸² Vgl. Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs o.J.

²⁸³ Vgl. Karkowsky S./Zander D. 2021.

Weiter bekräftigt und konkretisiert wird die Annahme der 'besonderen' Erwartungen von Menschen an die Institution Kirche, durch Ergebnisse der ForuM-Studie. Aus diesen geht unter anderem hervor, welche Wahrnehmung mit der evangelischen Kirche von Betroffenen sexualisierter Gewalt verbunden wurde. Diese Aussagen werden in der folgenden Abbildung dargestellt, mit dem Hinweis, dass die Tabelle nicht vollständig ist, sondern auf den Inhalt der vorliegenden Ausführungen angepasst wurde:

Abbildung 21: Aussagen zur Wahrnehmung der evangelischen Kirche

Tabelle 16: Strukturen und Gegebenheiten innerhalb der evangelischen Kirche, die das Vorkommen sexualisierter Gewalt begünstigen und/oder sich schützend auf Beschuldigte auswirken können

Strukturen und Gegebenheiten	Anzahl Betroffener, die Aussagen bewertet haben	M (SD)	Md
Positive Außenwahrnehmung:			
„Die evangelische Kirche/ Einrichtung, in der ich sexualisierte Gewalt erlebt habe, wurde ...“			
„... als Beispiel für Moral angesehen, in der niemand unmoralisch handelt.“	52	3,94 (1,27)	4,00
„... als sicherer Ort angesehen, in dem man sich vertrauen und sich wohlfühlen kann.“	56	4,48 (1,01)	5,00
„... als kinderfreundlich angesehen.“	57	4,39 (1,07)	5,00

Quelle: Wazlawik M. et al. 2024, S. 564 (Abbildung nicht vollständig, sondern auf vorliegende Inhalte angepasst/gekürzt)

Die Antwortmöglichkeiten zu Abbildung 21 umfassten die Optionen der Befragten, die jeweiligen Aussagen als vollumfänglich zutreffend (5), ziemlich zutreffend (4), mittelmäßig zutreffend (3), teilweise zutreffend (2) und als nicht zutreffend (1) zu bewerten. Antwortmöglichkeiten wie die, dass Befragte es nicht wissen oder dazu keine Angabe machen möchten, flossen nicht in die dargestellte Auswertung mit ein.²⁸⁴ Mit Blick auf den jeweiligen Durchschnittswert (M) liegt dieser jeweils bei nahezu 4 oder darüber. Die Streuung (SD) zeigt mit den jeweiligen Werten auf, dass alle gegebenen Antworten nahe am durchschnittlichen Wert liegen. Insgesamt hat die Hälfte der Befragten die Antwortmöglichkeit 4 („trifft mittelmäßig zu“) oder 5 („trifft voll und ganz zu“) gegeben (Md). Damit bestätigt sich die bereits erwähnte Vermutung, dass Menschen zumindest teilweise die Erwartung mit der evangelischen Kirche und deren Einrichtungen verbinden, dass dort

²⁸⁴ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 563.

vorbildlich bezogen auf Moral gehandelt wird (vgl. Unterkapitel 2.2). Außerdem, dass insbesondere 'Sicherheit' und 'Kinderfreundlichkeit' als Zuschreibung an die Kirche selbst, aber auch an ihre Einrichtungen besteht.

Festzuhalten bleibt damit zusammenfassend, dass die Bedeutung von Ethik und Moral in Bezug auf die evangelische Kirche und deren Einrichtungen, für zumindest einen Teil der Menschen, eine bedeutende Rolle in der Bewertung und Erwartung an das Handeln spielt. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass auch in Bezug auf diakonische Einrichtungen diese Erwartungen der Menschen, hinsichtlich 'korrekten Handelns', bestehen. Weitergehend kann damit zusammenhängend vermutet werden, dass auch speziell Mitarbeitende solcher Institutionen die Vorstellung mitbringen können, dass Agieren im Sinne christlichen Handelns ethisch und moralisch einwandfrei abläuft. Sollte diese Erwartungshaltung durch das missbräuchliche Verhalten einer Führungskraft dann enttäuscht werden, stellt sich die Frage, welche Auswirkungen dies auf die betroffenen Beschäftigten hat. Zu dieser Thematik liegen bisher keine spezifischen Studienergebnisse vor. Auch im Rahmen der ForuM-Studie wurde dieser Sachverhalt im Kontext der sexualisierten Gewalt benannt. Dort heißt es diesbezüglich:

„Dieser Aspekt der doppelten Rolle – angestellt bei der evangelischen Kirche und betroffen von sexualisierter Gewalt – wurde bisher von der evangelischen Kirche kaum bis gar nicht berücksichtigt.“²⁸⁵

Das Zitat verdeutlicht die besondere Situation, im Dienstverhältnis der evangelischen Kirche zu stehen und gleichzeitig von Gewalthandlungen in diesem betroffen zu sein. Auch wenn sich die Ausführungen im Kontext der sexualisierten Gewalt bewegen, haben sie doch auch eine relevante Bedeutung für die Thematik vorliegender Arbeit. Denn wenn Führungskräfte ihre Macht (systematisch) missbrauchen, ist dies eine Form von Gewalt, die sich auf psychischer Ebene abspielt (vgl. Kapitel 1 und Kapitel 5). Welche Auswirkungen solche Gewalterfahrungen auf Mitarbeitende haben können, insbesondere im Kontext des kirchlichen Handelns, ist eine zentrale Fragestellung. Dies auch mit Blick auf die in diesem Kapitel bereits erwähnte Thematik der mangelnden Humanressourcen. Denn diesbezüglich kann vor allem bei Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen, unter Einbezug der evtl. vorhandenen erläuterten Erwartungen von Mitarbeitenden, eine sich selbst **verstärkende negative Rückkoppelungsschleife** entstehen. Diese mögliche Dynamik wird durch das nachfolgende fiktive Beispiel veranschaulicht, auf Grundlage dessen weitere potenzielle Auswirkungen beschrieben werden:

²⁸⁵ Wazlawik M. et al. 2024, S. 740.

Eine Person bringt die in Abbildung 21 dargestellten Erwartungen an diakonische Einrichtungen mit, wonach die Verantwortlichen dort vorbildlich moralisch agieren und es sich bei der Einrichtung um einen Ort des Vertrauens handelt. Benannte Person beginnt unter diesen Prämissen eine Tätigkeit bei einem diakonischen Arbeitgeber. Im Verlauf der Anstellung wird die Person jedoch über einen längeren Zeitraum verschiedenen Formen von missbräuchlichem Verhalten der Führungskraft ausgesetzt, wie sie im Kapitel 5 beschrieben wurden. Aufgrund dieser negativen Erfahrungen entscheidet sich die mitarbeitende Person nach einiger Zeit, das diakonische Unternehmen zu verlassen und wechselt sowohl enttäuscht als auch verärgert zu einem anderen konfessionsungebundenen Arbeitgeber.

In Bezug auf dieses Beispiel in Verbindung mit Abbildung 20, liegt es hier zumindest im Bereich des Möglichen, dass die beschriebene Person, aufgrund der vorliegenden Enttäuschung und des Ärgers über den ehemaligen diakonischen Dienstgeber, aus der Kirche austritt. Zudem, dass die Person diese Erfahrungen nun übergeneralisierend wertet und auch für die Zukunft die Arbeit bei der Diakonie ausschließt.

Soweit ein solcher Sachverhalt in diakonischen Einrichtungen aufgrund entsprechender Leitungskräfte öfter vorkommt, kann dies weitergehend bedeuten, dass der ohnehin **herrschende Fachkräftemangel für die jeweiligen Einrichtungen verstärkt** wird. Auch unabhängig davon, ob sich die im Beispiel dargestellte Person doch nochmals bei einer solchen Institution bewerben sollte. Denn allein durch einen Kirchenaustritt würde eine solche Bewerbung für diakonische Einrichtungen nicht mehr umfassend ins Stellenprofil passen. Dies aufgrund dessen, dass die evangelische Kirche und die Diakonie noch immer daran festhalten, dass möglichst viele ihrer Mitarbeitenden zumindest einer Konfession angehören sollen. Wenngleich im Jahr 2018 vom Europäischen Gerichtshof entschieden wurde, dass eine pauschale Vorgehensweise diesbezüglich nicht zulässig ist. Sondern vielmehr Kriterien festgelegt wurden, die Diskriminierung von konfessionslosen Bewerbern bei diakonischen Einrichtungen verhindern sollen. Die evangelische Kirche hat insbesondere gegen dieses Urteil im Jahr 2019 Verfassungsbeschwerde eingelegt, an der bis heute festgehalten wird.²⁸⁶ Ob diese zugelassen oder abgelehnt wird, bleibt abzuwarten und soll nicht weiter Bestandteil dieser Arbeit sein. Es lässt sich jedoch aus diesen Ausführungen schließen, dass diakonische Einrichtungen weiterhin ein Interesse daran haben, primär Mitarbeitende zu beschäftigen, die einer christlichen Konfession angehören. Unabhängig davon, ob dies mit Bezug auf das Urteil des Europäischen Gerichtshofes rechtens ist, wird es mit Blick auf den Fachkräftemangel und parallel dazu steigender Kirchenaustritte zumindest zunehmend schwieriger, diesem Anspruch weiter treu bleiben zu können.

²⁸⁶ Vgl. Kreß H. (2023): Die Arbeitsrichtlinie der evangelischen Kirche von 2023: Ein Verlegenheitsdokument mit neuer Intransparenz. Weltanschauungsrecht Aktuell. Nummer 7. ISSN 2748-1557. Oberwesel, Institut für Weltanschauungsrecht (ifw), S 1; i.V.m. Europäischer Gerichtshof (EuGH), 17.04.2018 - C-414/16.

7.2.2 Mögliche Auswirkungen auf Mitarbeitende und Dritte

Nachdem nun der Blick im vorangegangenen Unterkapitel auf den möglichen Folgen von Machtmissbrauch für die Kirche und deren diakonischen Einrichtungen lag, wird sich im Folgenden nun mit potenziellen Auswirkungen auf Mitarbeitende und Dritte beschäftigt werden. Aufgrund der mangelnden Forschungslage diesbezüglich, werden allgemeinbekannte Folgen von missbräuchlichem Verhalten einer Führungskraft in Bezug zum christlichen Kontext diakonischer Einrichtungen gesetzt. Unter anderem geschieht dies unter erneuter Heranziehung der ForuM-Studienergebnisse.

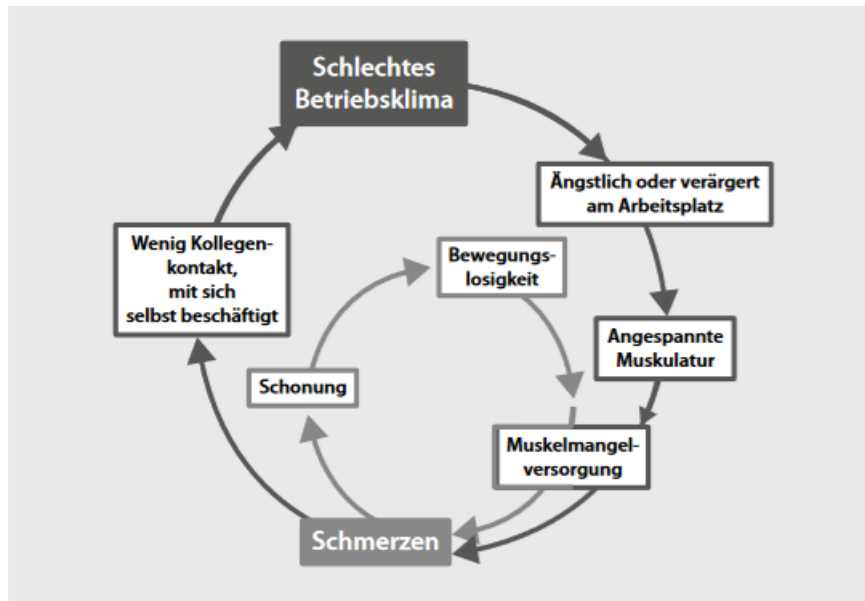
Zunächst die allgemeinen **Folgen für Mitarbeitende** betrachtet. Im Kapitel 5 wurden hierzu punktuell bereits Aspekte benannt. So beispielsweise im Zusammenhang mit autoritärem Verhalten einer Führungskraft, welches laut Sabater (2023) **Verletzungen der Seele** hervorrufen kann, deren Heilung lange Zeit andauern können. Die Forschung zu konkreten Auswirkungen auf Mitarbeitende ist bezüglich des genannten Verhaltens jedoch ebenfalls defizitär.²⁸⁷ In diesem Zusammenhang ist zu benennen, dass eine individuelle Betrachtung der jeweiligen Folgen für Mitarbeitende, aufgrund der in diesem Bereich bestehenden Forschungslücken nicht möglich ist. Daher wird der Fokus im Weiteren auf mögliche Auswirkungen gelegt, die in der Literatur allgemein bekannt sind. Zusätzlich werden die Formen des Machtmissbrauchs geclustert, da auch diesbezüglich nur begrenzt korrelierende Ergebnisse in Bezug auf mögliche Folgen existieren, die eine Differenzierung der Arten des möglichen missbräuchlichen Agierens einer Führungskraft mitberücksichtigen.

In Bezug auf 'toxisches Führungsverhalten' beispielsweise, zeigt die Forschung jedoch weitreichende mögliche Konsequenzen für Betroffene auf. Nach der Fachliteratur vor allem dann, wenn solch destruktives Verhalten anhaltend ist. Dieses Führungsverhalten kann dann zu **körperlichen, als auch psychischen Beschwerden** führen.²⁸⁸ Entsprechende Auswirkungen stehen wiederum in Zusammenhang mit der bereits benannten Folge missbräuchlichen Führungsverhaltens, der **negativen Arbeitsatmosphäre**. Bezogen auf mögliche körperliche Folgen, stellen die Autoren Schüler-Lubienetzki und Lubienetzki in nachfolgender Abbildung beispielhaft einen denkbaren Negativkreislauf diesbezüglich dar:

²⁸⁷ Vgl. Sabater V. 2023.

²⁸⁸ Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 70.

Abbildung 22: Zusammenhang zwischen „schlechtem Betriebsklima“ und möglicher Erkrankung



■ **Abb. 2.2** Zusammenhang zwischen schlechtem Betriebsklima und Muskel-Skelett-Erkrankungen. (Nach Matyssek 2012, mit freundlicher Genehmigung)

Quelle: Matyssek 2012, zitiert nach Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 20.

Die Abbildung 22 zeigt auf, wie ein „schlechtes Arbeitsklima“, verursacht durch 'toxisches Führungsverhalten', zu **körperlichen Schmerzen**, bspw. Rückenschmerzen, führen kann. Der Kreislauf ist so zu interpretieren, dass eine negative Arbeitsatmosphäre zu Gefühlen wie Angst und Ärger führt. Daraus resultierend besteht eine insgesamt Anspannung, die sich auch durch eine solche Muskulatur äußert. Wird diese nicht reguliert, mit dem Gegenpol der Entspannung, führt dies weitergehend zu Schmerzen. Diese wiederum lösen einen Kreislauf aus, in dem sich geschont und kaum bzw. zu wenig bewegt wird, was zur Mangelversorgung der Muskeln führt sowie Beschwerden verstärkt. Parallel zu diesem Kreislauf kann hieraus eine minimierte Aktivität in Bezug auf Kollegenkontakte resultieren, da der Fokus auf der eigenen Situation liegt. Dies wiederum kann die Gesamtatmosphäre bei der Arbeit weiter negativ beeinflussen.²⁸⁹

Darüber hinaus, können als Auswirkungen **langanhaltende körperliche Beschwerden** wie Ohrgeräusche, also Tinnitus, oder auch ein Bandscheibenvorfall entstehen. Damit seien nur ein paar ausgewählte Beispiele der möglichen körperlichen Folgen für Mitarbeitende genannt, welche aus Machtmissbrauch einer Führungskraft resultieren können.

²⁸⁹ Vgl. Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 20.

Die psychische Gesundheit betrachtet, kann es beispielsweise je nach anhaltender Belastung, unter anderem zu **Burnout** kommen.²⁹⁰ Ein solcher kann entstehen, wenn Menschen Situationen zur Bewältigung ausgesetzt sind, für die individuell vorhandene Ressourcen nicht ausreichen.²⁹¹ In der Fachwelt herrschte lange Uneinigkeit über die einheitliche Definition des Burnouts, über dessen Ursachen als auch über die Zuordnung zu international akzeptierten Diagnosen, insbesondere in Bezug auf die International Classification of Diseases (ICD).²⁹² Mit der Überarbeitung und Weiterentwicklung der ICD 10 änderte sich dies. Denn im ICD 11 ist der Burnout nun zum ersten Mal definiert worden.²⁹³ Am 01.01.2022 ist die ICD 11 in Kraft getreten. Die neue Klassifikation ist zwar mit genanntem Datum einsetzbar, jedoch aus rechtlichen Gründen die Lizenzen betreffend, die deutsche Version noch nicht nutzbar.²⁹⁴ Aus diesem Grund wird nachfolgend die Definition für Burnout aus der nutzbaren Version der World Health Organization (WHO) in englischer Sprache dargestellt. Diese ist dort unter dem Code „QD85“ zu finden:

„Burnout is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed. It is characterised by three dimensions: 1) feelings of energy depletion or exhaustion; 2) increased mental distance from one's job, or feelings of negativism or cynicism related to one's job; and 3) a sense of ineffectiveness and lack of accomplishment. Burn-out refers specifically to phenomena in the occupational context and should not be applied to describe experiences in other areas of life.“²⁹⁵

Bei Betrachtung der Definition ist besonders erwähnenswert, dass die Ursache für Burnout mit dieser, eindeutig in Stress am Arbeitsplatz verortet wird. Die konkreten Folgen aufgrund der Arbeitsbelastung zeigen sich laut Beschreibung in einem **Erschöpfungszustand**, einer **inneren Distanzierung von der beruflichen Tätigkeit**, einer **negativen oder zynischen**

²⁹⁰ Vgl. Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 70.

²⁹¹ Vgl. Kutz A. (2018): Double-Bind-Kommunikation als Burnout-Ursache. Ein Theorie-Vorschlag zu Auswirkungen toxischer Kommunikation in Organisationen. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag, S. 13.

²⁹² Vgl. Koch U./Broich K. (2012): Das Burn-out-Syndrom. Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz. Online publiziert, o.O., Springer-Verlag, S. 161.

²⁹³ Vgl. betanet (2023): Burnout - Definition - Diagnose - Risiko. Augsburg, beta Institut gemeinnützige GmbH.

²⁹⁴ Vgl. Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) (2024): ICD 11 in Deutsch - Entwurfsfassung. Bonn, Köln, BfArM.

²⁹⁵ World Health Organization (WHO) (2024): International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD). ICD-11 Homepage. ICD-11 Browser: „QD85“. o.O., WHO.

Haltung sowie einem **Gefühl von Ineffektivität und mangelnder Leistung**.²⁹⁶ Wenngleich hierbei zu beachten ist, dass Burnout dennoch nicht als (psychische) Erkrankung gilt, sondern ausschließlich als eine Einflussgröße, welche die Gesundheit negativ tangiert. Bei Vorhandensein eines solchen Zustandes kann dann beispielsweise eine Depression die eigentliche Krankheit darstellen, welche hieraus resultiert.²⁹⁷

Dass es sich bei Burnout um ein Phänomen und keine Erkrankung handelt, ist auch laut der American Medical Association (AMA) zu beachten. Dies ist insbesondere bezogen darauf relevant, dass es sich bei dem beschriebenen Zustand um keine individuelle 'Schwäche' handelt, sondern vielmehr um eine Reaktion auf Stressoren der Umwelt bzw. des Arbeitsumfeldes. Damit einhergehend sei laut AMA die beste Reaktion auf Burnout, den Fokus auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen zu legen, anstatt sich auf die Veränderung betroffener Personen zu konzentrieren.²⁹⁸

Die vorangegangenen Ausführungen konzentrierten sich auf mögliche Auswirkungen von Machtmissbrauch in Führungspositionen, die in unterschiedlicher Ausprägung zu Stress für die Mitarbeitenden führen können. Diese möglichen Folgen wurden aufgrund der mangelnden Forschung hierzu, ohne spezifische Wechselwirkung zu den unterschiedlichen Formen des Machtmissbrauchs, dargestellt. Deutlich wurde jedoch bereits, dass je nach Intensität und Dauer von missbräuchlicher Führung, gesundheitliche Beschwerden auftreten können. Eindeutig korrelierende Ergebnisse hierzu gibt es bezogen auf die Form des Machtmissbrauchs durch Bossing (vgl. Unterkapitel 5.4). Bezüglich dieser Auswirkungen ist im Mobbing-Report eine Übersicht zu diesen enthalten, die im Nachfolgenden zur Veranschaulichung dargestellt wird:

²⁹⁶ Vgl. WHO 2024.

²⁹⁷ Vgl. betanet 2023.

²⁹⁸ Vgl. Berg S. (2019): WHO adds burnout to ICD-11. What it means for physicians. o.O., American Medical Association (AMA).

Abbildung 23: Mögliche Folgen von Bossing

Tab. 8.6 Mobbingfolgen differenziert nach hierarchischer Position der Mobber
(in %)
(Mehrfachnennungen möglich - nur abgeschlossene Fälle)

Mobbingfolgen (nur abgeschlossene Fälle)	Gesamt	Hierarchische Position der Mobber					
		Vorge- setzte/r	Vorge- setzte/r und Kolle- g/innen	Gruppe Kolle- g/innen	Ein/e Kolleg/in	"Unterge- bene/r"	weiß nicht/ keine Angaben
Krankheit wegen des Mobblings	45,1	52,8	60,4	45,6	31,9	10,0	13,3
Krankheitsdauer mehr als 6 Wochen	20,1	23,0	25,5	29,8	8,2	0,0	0,0
Freiwilliger Arbeitsplatz- wechsel im Betrieb	31,1	37,5	32,1	23,2	31,0	27,3	6,7
Eigene Kündigung	26,9	33,6	40,9	17,6	22,1	20,0	0,0
Kündigung durch Arbeitgeber	15,2	48,4	18,8	18,8	14,1	0,0	1,6
Zwangsweise Versetzung	8,3	15,0	13,5	1,6	3,0	0,0	7,1
Erwerbsunfähig oder Frührente	6,9	8,1	18,5	4,9	1,0	0,0	6,7

Quelle: Telefonische Befragung 2001 (n = 420)

Quelle: Meschkutat B. et al. 2002, S. 86.

Mit Blick auf Abbildung 23 und durch die dazugehörigen Erläuterungen des Mobbing-Reports wird deutlich, dass die signifikantesten Auswirkungen auf Mitarbeitende bei **Bossing** gegeben sind. Denn wenn entsprechendes Agieren von Vorgesetzten vorliegt, zeigt die Abbildung 23 die höchsten Prozentsätze an **Krankheitsausfällen, interner Stellenwechsel (freiwillige und Zwangsversetzungen), Eigenkündigungen aber auch solche durch den Arbeitgeber** auf.²⁹⁹

Folgen, welche bezogen auf die Arbeits- und Gesundheitssituation von Betroffenen bereits gravierend sind. Laut der Repräsentativstudie wirkt sich eine solche Situation am Arbeitsplatz jedoch noch weitergehend, konkret das private Umfeld betreffend, aus.³⁰⁰ Mögliche Auswirkungen diesbezüglich stellt die nachfolgende Tabelle dar:

²⁹⁹ Vgl. Meschkutat B. et al. 2022, S. 86.

³⁰⁰ Vgl. Meschkutat B. et al. 2002, S. 89.

Abbildung 24: Mögliche Auswirkungen von Mobbing und Bossing

Tab. 8.9 Auswirkungen auf die private und familiäre Situation
(offene Frage – Mehrfachnennungen möglich)

Auswirkungen auf die private und familiäre Situation	%
Unausgeglichenheit	23,7
Soziale Isolation	21,6
Streit in der Familie bzw. Partnerschaft	19,7
Allgemein belastend	16,6
Finanzielle Probleme	15,4
Kraft- und Lustlosigkeit	13,9
Aggressivität	9,6
Thema Mobbing bestimmt Privatleben	9,6
Depressionen	9,3
Trennung von Partner/in	8,1
Angst	6,7
Verminderung des Selbstwertgefühls	6,6
Schlafstörungen	5,8
Misstrauen	5,7
Positive Effekte	5,2
Unzufriedenheit	4,6
Kein Verständnis	4,3
Erzwungener Umzug	2,9
Überforderung	2,7
Sonstiges	5,2

Quelle: Schriftliche Mobbingbefragung (n = 920)

Quelle: Meschkutat B. et al. 2002, S. 90.

Mit Blick auf die Abbildung 24 ist zu erwähnen, dass die Auswirkungen nicht differenziert zwischen Mobbing und Bossing unterscheidend dargestellt sind (vgl. Unterkapitel 5.4). Vielmehr wird sich auf Folgen durch Mobbing sowohl ausgehend von hierarchiegleichgestellten als auch von vorgesetzten Personen bezogen. Zu den aufgeführten „Positiven Effekten“ finden sich im Mobbing-Report keine näheren Erläuterungen. Es wird diesbezüglich jedoch davon ausgegangen, dass damit beispielsweise die Unterstützung des Sozialen Netzwerks gemeint sein könnte, welches im Zusammenhang mit der Thematik als positiv empfunden wurde. Darüberhinausgehend sind die aufgeführten Thematiken selbsterklärend und werden daher an dieser Stelle nicht tiefergehend erläutert. Zusammenfassend zeigen die Angaben in Abbildung 24 die erheblichen Auswirkungen für Betroffene des Bossings auf, insbesondere auch in Verbindung mit den dargestellten Folgen in Abbildung 23 betrachtet.

Weitergehend gab auch das Europäische Parlament eine Studie in Auftrag, welche sich mit Mobbing und sexueller Belästigung am Arbeitsplatz beschäftigt. Die möglichen Folgen werden aber auch hier nicht differenziert nach tatauübenden Personen unterschieden, also

ob eine hierarchieübergeordnete oder gleichgestellte Person das Mobbing verübte. Deutlich wird dennoch aus den Analysen der Studie, dass **Mobbing** grundsätzlich wie bereits erläutert, erhebliche Auswirkungen auf die Gesundheit und das Wohlbefinden von Mitarbeitenden haben kann. Die Ergebnisse benannter Untersuchung beinhalten unter anderem, dass solche Erfahrungen am Arbeitsplatz potenziell **traumatisierende Folgen** für Betroffene haben können. Mobbing geht mit **psychosomatischen, psychologischen und körperlichen Folgen** einher.³⁰¹ Mögliche konkrete Symptome wurden insbesondere in den Abbildungen 22 und 24 bereits dargestellt.

Bezogen auf die Thematik der **sexuellen Belästigung** identifiziert die Forschung diesbezüglich ebenfalls mehrere Auswirkungen auf Betroffene. Auch hier kann es zu körperlichen und psychischen Beschwerden kommen, die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und dortiges Engagement können leiden und ein Rückzug vom Arbeitsplatz erfolgen. Bei einzelnen schwerwiegenden Vorfällen, können ähnlich wie beim Mobbing, **traumabedingte Folgen** auftreten. Aber auch bei weniger intensiven, sich jedoch wiederholenden Vorfällen, können ernsthafte Auswirkungen für Betroffene entstehen. Solche können sogar **Essstörungen, Drogen- und Alkoholmissbrauch** umfassen. Diese möglichen Folgen werden in benannter Studie insbesondere auf Frauen bezogen, welche insgesamt von erheblicheren Auswirkungen berichteten, als dies Männer täten. Eine mögliche Erklärung dafür sei unter anderem, dass das männliche Geschlecht solche Erfahrungen möglicherweise als weniger bedrohlich, sondern vielmehr als 'lästig' empfindet. Wohingegen bei Frauen die Intensität solcher Taten sowie die körperlichen Aspekte, verstärkt sein könnten. Bei schwerwiegenderen Situationen gegenüber Männern gibt es dann wiederum Hinweise darauf, dass deren Reaktionen dann erheblich negativer sind, als die von Frauen. Dies könnte laut Forschung an der 'gekränkten Männlichkeit' liegen. Insgesamt gilt jedoch sowohl für Frauen als auch in Bezug auf Männer, dass wenn die Belästigung von einer Führungskraft ausgeht, dies mit größerer Angst und daraus resultierendem Stress einhergeht.³⁰²

Erwähnenswert ist an dieser Stelle außerdem, dass wenn die Belästigung erheblich ist und von Personen in Führungspositionen ausgeht, beide Geschlechter gleichermaßen betroffen, wohingegen in allen anderen Fällen, Frauen häufiger die Geschädigten sind.³⁰³

³⁰¹ Vgl. Hoel H./Vartia M. (2018): Bullying and sexual harassment at the workplace, in public spaces, and in political life in the EU. Women's Rights & Gender Equality. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs. Study. Brussels, European Parliament, S. 28-29.

³⁰² Vgl. a.a.O., S. 31.

³⁰³ Vgl. a.a.O., S. 28.

Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass sich die ausgeführten Ergebnisse zu Auswirkungen, von denen der in dieser Arbeit bereits erläuterten Studie unterscheiden, die von der Antidiskriminierungsstelle des Bundes in Auftrag gegeben wurde. Dort ist die Erkenntnis aus durchgeführten Befragungen von Betroffenen, dass für diese primär keine oder nur leichte Folgen aus sexueller Belästigung am Arbeitsplatz entstanden. Auf den Widerspruch der hieraus in Bezug auf andere Literaturergebnisse entsteht, wird in den Erläuterungen in benannter Studie aufmerksam gemacht.³⁰⁴ In diesem Zusammenhang ist besonders folgende Feststellung erwähnenswert: *„Die Handlungen wurden von den Betroffenen selbst häufig normalisiert oder bagatellisiert. Viele bewerten die Situationen als eine Form alltäglicher Diskriminierung als Frau am Arbeitsplatz.“*³⁰⁵ Erkenntnisse die zum Nachdenken anregen, wenngleich auch die Widersprüchlichkeit benannter Ergebnisse zu den Auswirkungen der aufgeführten Diskriminierungsform an dieser Stelle nicht aufzulösen ist.

Abschließend wird nun noch der Blick auf die Folgen gerichtet, welche aus sexualisierter Gewalt (vgl. Unterkapitel 5.4) entstehen können. Auch hierzu beinhaltet die ForuM-Studie wertvolle Ergebnisse im Kontext der evangelischen Kirche und diakonischer Einrichtungen. Zumeist haben Betroffene sexualisierter Gewalt im genannten Kontext, mit Auswirkungen verschiedene Bereiche des alltäglichen Lebens betreffend, zu kämpfen. Erhebliche **Probleme in Bezug auf die Gesundheit, das psychische Wohl und soziale Beziehungen**, sowohl zwischenmenschlich als auch in Bezug auf feste Bindungen, sind häufige Auswirkungen für Betroffene. Eine spezifische Folge auf den Tatkontext bezogen, können außerdem **existenzielle spirituelle Erschütterungen** sein, in denen das Glaubensfundament dauerhaft Schaden nimmt.³⁰⁶

Die erläuterten möglichen Folgen beziehen sich zwar nicht spezifisch auf Mitarbeitende diakonischer Einrichtungen, als Betroffene durch Führungskräfte, sondern insgesamt auf Geschädigte innerhalb der evangelischen Institutionen. Dennoch können auch aus diesen Ergebnissen relevante Schlüsse für die vorliegende Arbeit gezogen werden. Denn in Verbindung mit den genannten potenziellen Folgen sexualisierter Gewalt, wird in den Erläuterungen der ForuM-Studie auf Täterstrategien hingewiesen, aus denen insbesondere die dargestellten Auswirkungen resultieren. In diesem Zusammenhang werden die Begrifflichkeiten „Verlockung, Täuschung und Ent-Täuschung“ erläutert. Kurz, beschreibt die Verlockung die positiven Aspekte der evangelischen Kirche, wie beispielsweise die

³⁰⁴ Vgl. Schröttle M. et al. 2019, S. 107.

³⁰⁵ Schröttle M. et al. 2019, S. 107.

³⁰⁶ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 807-808.

Verbundenheit in Bezug auf Spiritualität. Die Täuschung beinhaltet dann, dass Täter sich diese positiven Faktoren für die eigenen missbräuchlichen Zwecke zu Nutze machen. Sobald Betroffene sich über diese Täuschung bewusstwerden, folgt dann die „Ent-Täuschung“, welche wie erläutert mit erheblichen Auswirkungen einhergehen kann.³⁰⁷

Die Thematik der Enttäuschung war in diesem Kapitel bereits bezogen auf andere Kontexte thematisiert worden. An dieser Stelle wird nun deutlich, dass zumindest in Verbindung mit sexualisierter Gewalt in evangelischen Institutionen die Enttäuschung von Betroffenen, bezogen auf die Auswirkung jeweiliger Taten, eine erhebliche Rolle spielt. Es lässt sich daraus resultierend vermuten, dass dieser Aspekt, auch bezogen auf andere Formen der Gewalt in diakonischen Einrichtungen, zur Intensität von Folgen beitragen kann. Diesbezüglich gibt es jedoch keine weitergehende Forschung, weshalb diese Hypothese an dieser Stelle nicht bestätigt, aber auch nicht widerlegt werden kann.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Folgen zu den unterschiedlichen Formen des Machtmissbrauchs auf Führungsebene, insgesamt nur wenig spezifisch erforscht sind. Vielmehr konzentriert sich die Forschungslage primär auf die Betrachtung der Auswirkungen einzelner Formen von missbräuchlichem Agieren. In Bezug auf die Thematiken des Mobbing bzw. Bossings, der sexuellen Belästigung und der sexualisierten Gewalt, stellen sich die Forschungsergebnisse zu potenziellen Folgen vergleichsweise fundierter dar. Wenngleich diese auch hier nur teilweise differenziert nach Position der Person sind, die sich entsprechend missbräuchlich verhält. Weiter fehlen gänzlich Untersuchungen, die explizit die Folgen aus möglichem Machtmissbrauch in diakonischen Einrichtungen seitens dortiger Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden beleuchten.

Eine noch defizitärere Forschungslage stellt sich bezogen auf mögliche **Auswirkungen auf Dritte** dar. Damit sind in dieser Arbeit die **Personen** gemeint, **welche diakonische Leistungen in Anspruch nehmen**. Dies bezogen auf alle sozialen Tätigkeitsfelder der Diakonie (vgl. Unterkapitel 4.3). Hierzu gibt es keinerlei spezifische Forschung. Es können an dieser Stelle jedoch Rückschlüsse aus den getätigten Erläuterungen zu den möglichen Folgen auf die diakonischen Organisationen und deren Mitarbeitenden gezogen werden. Clustert man diese etwaigen Auswirkungen von Machtmissbrauch in Führungsebenen, erhält man zusammenfassend einen **Mangel an Humanressourcen** in betroffenen Einrichtungen. Ein solcher Personalmangel kann wie im vorliegenden Kapitel erläutert daraus resultieren, dass es aufgrund einer entsprechend missbräuchlich agierenden Führungskraft, vermehrt zu Kündigungen und Erkrankungen von Mitarbeitenden kommen kann. Außerdem aus den

³⁰⁷ Vgl. Wazlawik M. et al. 2024, S. 807.

erläuterten Schwierigkeiten, neue Mitarbeitende zu gewinnen. Daraus resultierend kann dann beispielsweise die **Qualität in der Versorgung** von hilfebedürftigen Menschen leiden. Denn wo nicht alle Personalstellen vollständig besetzt sind, muss im Umkehrschluss oft in weniger Zeit mehr gearbeitet werden, was für vorhandene Angestellte zumindest das Potential eines erhöhten Stresslevels mit sich bringt. Ein solches wiederum birgt das Risiko, dass daraus resultierend insbesondere Qualitätsmängel entstehen.

Weitergehend können **Problematiken von Menschen chronifiziert** werden, wenn sich durch einen Personalmangel und damit einhergehender Wartezeiten, beispielsweise die Inanspruchnahme von Unterstützungsangeboten für Menschen mit Bedarfen verlängern.

Es kann außerdem davon ausgegangen werden, dass zumindest ein gewisser Prozentsatz Hilfesuchender in entsprechenden Einrichtungen, die erläuterte **negative Atmosphäre** spürt,³⁰⁸ die durch Machtmissbrauch auf Führungsebenen in solchen möglich ist. Dies völlig unabhängig von ambulanten, teilstationären oder vollstationären Hilfsangeboten.

Insgesamt bedarf es jedoch für valide Aussagen die Thematik betreffend, weitergehender wissenschaftlicher Untersuchungen. Solche wären unter anderem auch deshalb relevant, um die Marktfähigkeit diakonischer Einrichtungen langfristig zu sichern. Denn auch im sozialen Sektor ist eine solche von Bedeutung, insbesondere christliche Einrichtungen betreffend. Dies vor allem auch damit begründet, dass der bereits erläuterte Missbrauchsskandal das 'Image' diakonischer Einrichtungen geschädigt hat. Infolgedessen gingen nicht nur Kirchenmitglieder verloren, sondern auch Vertrauen der Menschen in die evangelische Kirche und deren Institutionen (vgl. Unterkapitel 7.2.1 i.V.m. Abbildung 20). Dieses Vertrauen zurückzugewinnen kann insbesondere dadurch geschehen, dass authentisch aufgeklärt und präventiv agiert wird. Sodass nach dem Missbrauchsskandal ein potenziell weiterer, bezogen auf den Machtmissbrauch in Führungspositionen, verhindert wird. Denn durch die dargestellten Ergebnisse der ForuM-Studie, in Verbindung mit den in dieser Arbeit getätigten Erläuterungen, wurde bezogen auf diakonische Einrichtungen deutlich, dass diesbezüglich zumindest ernstzunehmende Gefährdungspunkte vorliegen. Diesen kann jedoch entgegengewirkt werden, gemäß der Handlungsmaxime: „*Was bleiben will, muss sich ändern*“³⁰⁹. Wie konkret solche Änderungen gestaltet werden können, hierauf wird sich nun im nächsten Unterkapitel 7.3 fokussiert.

³⁰⁸ Vgl. Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. 2017, S. 118.

³⁰⁹ Hübner I./Schwarzer U. 2008, S. 7.

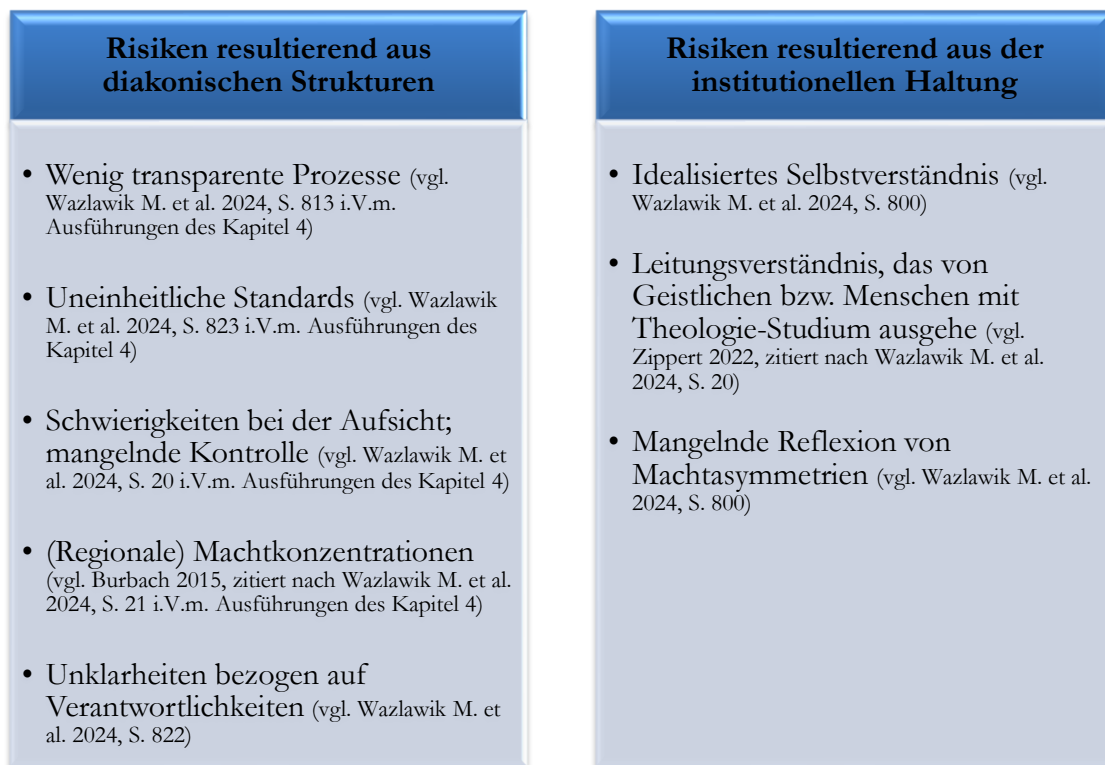
7.3 Präventive Strategien für den Wohlfahrtsverband 'die Diakonie'

In diesem Unterkapitel wird es darum gehen, spezifisch auf 'die Diakonie' angepasste Strategien vorzustellen, welche Machtmissbrauch in Führungspositionen von diakonischen Einrichtungen entgegenwirken sollen. Dies unter Einbezug der Varianten, dass missbräuchliches Verhalten bereits besteht und interveniert werden muss. Aber auch mit präventivem Blick darauf, möglichst zu verhindern, dass Führungskräfte mit entsprechendem Potential, insbesondere bezogen auf die 'Dunkle Triade' (vgl. Kapitel 6), in entsprechende Positionen gelangen.

'Die Diakonie' steht in Zusammenhang mit diesem Unterkapitel nicht grundlos in Apostrophen. Vielmehr verdeutlichen die Ausführungen dieser Arbeit bereits eingehend, dass es nicht 'die eine Diakonie' gibt, sondern diese sich in fragmentierte, föderale Strukturen aufteilt (vgl. Unterkapitel 4.3). Diesbezüglich wurde weitergehend festgestellt, dass unter anderem diese strukturellen Gegebenheiten Faktoren mit sich bringen, die Machtmissbrauch in Führungspositionen begünstigen können (vgl. Unterkapitel 4.3 i.V.m. 7.1). Weiter sind spezifische Risikofaktoren, insbesondere aus Erkenntnissen der ForuM-Studie, dargestellt worden (vgl. Unterkapitel 7.1). Diese identifizierten spezifischen Risiken bilden in Verbindung mit den Gesamterkenntnissen dieser Arbeit die Grundlage dafür, passgenaue präventive Strategien zu erarbeiten. Solche wiederum sollen den maximalen Mitarbeiterschutz fördern sowie potenzielle Schäden für die Organisation und Dritte verhindern, welche durch entsprechendes Führungsverhalten entstehen können (vgl. Unterkapitel 7.2).

Die in der vorliegenden Arbeit identifizierten Risiken, lassen sich in zwei übergeordnete Thematiken clustern. Diese umfassen zum einen die begünstigenden Faktoren für Machtmissbrauch, die mit den benannten **Strukturen der diakonischen Einrichtungen** einhergehen und zum anderen die Risikofaktoren, die mit der **Haltung der evangelischen Institutionen** in Verbindung stehen. In Abbildung 25 werden diese Bereiche visuell veranschaulicht, sodass bei der Skizzierung der entsprechenden passgenauen Interventionen bei Bedarf darauf Bezug genommen werden kann. Dies dient der maximalen Nachvollziehbarkeit der weitergehenden Ausführungen. Die nachfolgenden Inhalte entsprechen den im Unterkapitel 7.1, in Verbindung mit Unterkapitel 4.3, identifizierten Risikofaktoren:

Abbildung 25: Risikofaktoren für Machtmissbrauch von Führungspersonen in diakonischen Einrichtungen



Quelle: Eigene Darstellung, auf Grundlage angegebener Quellen und der im Unterkapitel 7.1, in Verbindung mit Unterkapitel 4.3, identifizierten Risikofaktoren.

Zunächst den Blick in Abbildung 25 auf die Risiken gerichtet, die aus den **diakonischen Strukturen** resultieren können. Bezugnehmend auf den ersten Punkt, die wenig transparenten Prozesse, sollte präventiv eine maximale Offenlegung angestrebt werden. Weiter sind den benannten uneinheitlichen Standards solche entgegengesetzt, die konsistent sind. Ferner sollten hinsichtlich der Schwierigkeiten bei der Aufsicht und der daraus resultierenden weitergehenden Problematiken, wie bspw. (regionaler) Machtkonzentrationen, geeignete Kontrollmechanismen implementiert werden. Außerdem ist den aufgeführten Unklarheiten bezüglich verantwortlicher Personen, durch klare Zuständigkeitsregelungen entgegenzuwirken.

Ein möglicher konkreter Ansatzpunkt zur Umsetzung dieser präventiven Ansätze wären die „Transparenzstandards“, welche von Diakonie und Caritas gemeinsam herausgegeben wurden. Diese beinhalten Richtlinien für Geschäfts- oder Rechenschaftsberichte, die Informationen über die Strukturen einer Einrichtung, deren Finanzen und deren Leistungen enthalten. Dabei werden bezogen auf die Strukturen weitergehende Angaben zu grundlegenden Daten, zur organisatorischen Struktur mit vorhandenen Beteiligungen und zur personellen Struktur verlangt. Mit Blick auf die Finanzen außerdem, Angaben zu wirtschaftlichen sowie finanziellen Gegebenheiten und Inhalte zu Kontrollmaßnahmen.

Bezogen auf die Leistungen sind Angaben erforderlich die das jeweilige Profil und Portfolio beinhalten, einen Bericht über Tätigkeiten eines vergangenen Geschäftsjahres und Erläuterungen zu Qualität und Wirksamkeit. Jedoch muss in diesem Zusammenhang erwähnt werden, dass diese Transparenzstandards für Geschäfts- oder Rechenschaftsberichte von diakonischen Einrichtungen nicht bindend für diese sind.³¹⁰ Damit lässt sich erneut die Problematik identifizieren, dass diakonische Einrichtungen deutschlandweit jeweils autonom sind und damit unterschiedlich agieren können (vgl. Unterkapitel 4.3). Wären die benannten Richtlinien zur Offenlegung für diakonische Einrichtungen bundesweit verpflichtend und nicht auf freiwilliger Ebene, so wäre dies ein relevanter Aspekt, bezogen auf eine ganzheitliche Gewaltprävention in diakonischen Führungsebenen. Denn die Geschäfts- oder Rechenschaftsberichte diakonischer Einrichtungen wären damit zum einen einheitlich, könnten also unter anderem miteinander abgeglichen und evtl. Auffälligkeiten frühzeitig bemerkt werden, beispielsweise bezogen auf die Personalstruktur. Angenommen hier wären hohe Fluktuationen ersichtlich, könnten damit die Gründe dafür geprüft werden. Zum anderen wäre es möglich, die Inhalte für Geschäfts- oder Rechenschaftsberichte im präventiven Sinne, um notwendige Punkte zu erweitern. Solche Ergänzungen könnten dann auch weitergehend den in Abbildung 25 aufgeführten **Risikofaktoren** gerecht werden, welche sich aus der **institutionellen Haltung** ergeben können.

Eine zielführende Erweiterung und damit Modifizierung der benannten Transparenzstandards würde in Bezug auf die Thematik der vorliegenden Arbeit, mehrere ergänzende Punkte zur ganzheitlichen Prävention von Machtmissbrauch in Führungspositionen beinhalten müssen. Diese würden dann folgende Aspekte umfassen:

Bezugnehmend auf insbesondere die Thematik von ethisch verantwortungsvoller Führung in Verbindung mit den Formen des Machtmissbrauchs (vgl. Unterkapitel 2.3 und Kapitel 5), wären Informationen darüber notwendig, wie in den jeweiligen diakonischen Einrichtungen die **Einhaltung ethischer und gesetzlicher Standards sichergestellt** werden. Geeignete Maßnahmen hierzu könnten beispielsweise 'Ethik-Programme' und 'Compliance-Programme' sein. Weitergehend wären auch mit Blick auf das idealisierte Selbstverständnis und die mangelnde Reflexion der evangelischen Kirche sowie zugehöriger Institutionen (vgl. Unterkapitel 7.1 bzw. Abbildung 25), Informationen über entsprechende **Schulungs- bzw. Sensibilisierungsmaßnahmen jegliche Arten der Gewalt betreffend, für alle Hierarchieebenen** von Nöten. Aber auch der benannte Risikofaktor des

³¹⁰ Vgl. Diakonie Deutschland/Deutscher Caritasverband (2019): Transparenzstandards Caritas und Diakonie. Orientierung für die Praxis. Grundlegend überarbeitete Fassung. Stand Januar 2019. Freiburg i. Br., Berlin, Deutscher Caritasverband e.V. und Diakonie Deutschland, S. 2-6.

Leitungsverständnisses diakonischer Einrichtungen (vgl. Unterkapitel 7.1 bzw. Abbildung 25) erfordert Angaben darüber, wie sichergestellt wird, dass die notwendige Aus- bzw. Weiterbildung leitender Personen entsprechender Institutionen für ihre Führungsaufgabe gewährleistet ist. Hier wäre eine Möglichkeit beispielsweise über **regelmäßige Führungskräftebildungen für leitende Personen zu informieren**. Mit Blick auf die möglichst frühzeitige Intervention bei allen Formen des Machtmissbrauchs auf der Führungsebene (vgl. Kapitel 5), wären Informationen über das **Beschwerdemanagement der diakonischen Einrichtungen**, nicht nur für externe Personen, sondern eben auch insbesondere für Mitarbeitende zu veröffentlichen. Ferner sollte ein Geschäfts- oder Rechenschaftsbericht, insbesondere mit Blick auf den in Abbildung 25 aufgeführten Risikofaktor unklarer Verantwortlichkeiten, stets eine **Übersicht über entsprechende Zuständigkeiten** enthalten.

Die bereits vorhandenen Vorgaben für die Inhalte von Geschäfts- oder Rechenschaftsberichten verpflichtend zu formulieren sowie diese um die aufgeführten Punkte zu ergänzen, würde jedoch nur einen kleinen Teil einer ganzheitlichen Präventionsstrategie gegen Machtmissbrauch in Führungspositionen abdecken. Vielmehr stünde in Verbindung damit einhergehend die Notwendigkeit, dass benannte Thematiken als Qualitätsstandards für alle diakonischen Einrichtungen verpflichtend eingeführt werden. Solche einheitlichen Vorgaben zu implementieren, wäre beispielsweise mit der Verabschiedung einer entsprechenden Richtlinie über die EKD möglich. Dass es diese Möglichkeit gibt, macht insbesondere auch die Richtlinie der Evangelischen Kirche in Deutschland zur Prävention, bezogen auf sexualisierte Gewalt, deutlich. Diese wurde im Jahr 2019 vom Rat der EKD und mit Zustimmung der Kirchenkonferenz unter anderem mit Gültigkeit für das „Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.“ (vgl. Unterkapitel 4.3) beschlossen.³¹¹ Obwohl dies ein positiver Aspekt im Kontext des Gewaltschutzes die sexualisierte Gewalt betreffend ist, gibt es jedoch auch hier zu beachten, dass die besagte Richtlinie Lücken aufweist, die wiederum Risikofaktoren, bezogen auf eine umfassend greifende Prävention, darstellen. Denn nach § 1 der Gewaltschutzrichtlinie findet diese zunächst nur verbindliche Anwendung in Einrichtungen der EKD selbst und im benannten Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. Für die dortigen Mitglieder und

³¹¹ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2023b): Richtlinie der Evangelischen Kirche in Deutschland zum Schutz vor sexualisierter Gewalt. Vom 18.10.2019. ABl. EKD S. 270, Berichtigung ABl. EKD 2020 S. 25, zuletzt geändert am 24. Juni 2022 ABl. EKD 2022 S.53. Gewaltschutzrichtlinie 1.50, o.O., EKD, § 12, S. 1 und S. 8.

diakonischen Einrichtungen der Landeskirchen (vgl. Kapitel 4), haben die Leitlinien zunächst nur empfehlenden Charakter.

Es werden in Verbindung mit dieser Gewaltschutzrichtlinie somit erneut die föderalen Strukturen der Landeskirchen und jeweiligen diakonischen Einrichtungen deutlich. Denn in § 11 der Richtlinie gegen sexualisierte Gewalt heißt es, dass die Gliedkirchen frei sind, die Empfehlungen zu übernehmen und diese auszugestalten.³¹²

An dieser Stelle ist außerdem relevant zu betonen, dass die Richtlinien zwar mit „Gewaltschutzrichtlinien“ betitelt sind, diese aber `nur` den Schutz vor sexualisierter Gewalt berücksichtigen, nicht aber davon abweichende Gewaltformen, die vorliegende Arbeit primär behandelte.³¹³ Eine solche Richtlinie bezogen auf Gewalt im Allgemeinen, gibt es bisher nicht. Um eine ganzheitliche Stärkung von Gewaltschutz in diakonischen Einrichtungen zu erreichen wäre es daher geboten, zusätzlich Formen der psychischen Gewalt zu berücksichtigen. Damit einhergehend außerdem, differenziert den Blick auf Hierarchieebenen zu richten, um dem Schutz von Mitarbeitenden gerecht werden zu können, die ggf. von missbräuchlichem Verhalten einer Führungskraft betroffen sind, zu der sie in einem Abhängigkeitsverhältnis stehen. Um einer solch umfassenden Gewaltprävention gerecht werden zu können, wäre ein Handeln auf zwei Ebenen sinnvoll.

Erstens müsste geprüft werden, inwieweit das **Kirchengesetz über das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. sowie die entsprechende Satzung** dahingehend geändert werden können, um darin einen umfassenden Gewaltschutz und damit einhergehende Maßnahmen zu verankern. Eine Möglichkeit läge darin, im benannten Kirchengesetz einen entsprechenden `Gewaltschutzparagraphen` einzufügen, welcher dem Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. auferlegt sicherzustellen, dass dieses und die jeweiligen Mitglieder sich der Prävention von Gewalt verpflichten. Weitergehend könnte darauf aufbauend dann die Satzung in der Form angepasst werden, dass für alle diakonischen Mitglieder die Verpflichtung dazu besteht, ganzheitlichen Gewaltschutz in den jeweiligen Einrichtungen zu fördern, hier mit Verweis auf Richtlinien der EKD, um die Verschränkung zu gewährleisten und damit weiteren Parallelstrukturen entgegenzuwirken. Womit der Blick auf die **zweite zu beachtende Ebene** gerichtet wird. Nämlich dem Risikofaktor, der durch die autonomen Landeskirchen entsteht, mit denen diakonische Einrichtungen eng in Verbindung stehen (vgl. Kapitel 4). In diesem Kontext wäre es im Sinne einer ganzheitlichen Gewaltprävention notwendig, dass die **EKD eine Richtlinie den Gewaltschutz betreffend erlässt**, welche neben der sexualisierten, auch andere Formen von Gewalt umfasst. Eine solch zusätzliche Vorgabe müsste, wie auch die bereits vorhandene

³¹² Vgl. EKD 2023b, § 1 Abs. 1-4 und § 11, S. 2 und S. 7.

³¹³ Vgl. a.a.O., § 1 Abs. 1, S. 2.

gegen sexualisierte Gewalt, verpflichtend für alle Landeskirchen formuliert sein. Inhaltlich wäre es sinnvoll, sie auf Grundlage der schon bestehenden Richtlinie zum Schutz vor sexualisierter Gewalt zu erstellen, welche bereits wertvolle Präventionsmaßnahmen enthält. Diese umfassen beispielsweise die Notwendigkeit auf Einrichtungen abgestimmte Präventionskonzepte anzufertigen, Maßnahmen zur Sensibilisierung bspw. in Form von entsprechenden Fortbildungen, die Implementierung von Beschwerdeverfahren, Interventionspläne etc.³¹⁴ Thematiken und Präventionsmaßnahmen also, die auch relevant in Bezug auf alle anderen Gewaltformen sind. Die Anpassung und Weiterentwicklung der Inhalte diesbezüglich, könnte im Rahmen der Anfertigung verbindlicher Richtlinien der EKD für alle Landeskirchen geschehen. Trotz des damit einhergehenden Eingriffs in die Autonomie der Gliedkirchen und dem zu erwartenden Verwaltungsaufwand der mit einer solchen Verpflichtung verbunden sein wird, dürfte wie in den vorausgegangenen Ausführungen des Kapitel 7 dargelegt, der langfristige Nutzen diesen Herausforderungen überwiegen.

Weitergehend wäre für eine umfassende und zielführende Gewaltprävention, die Kontrolle der Realisierung entsprechender Regelungen sicherzustellen. Zum einen sind hier die Leitungsorgane der jeweiligen diakonischen Einrichtungen (vgl. Unterkapitel 4.3) in der Verantwortung, dies insbesondere mit Blick auf die formellen Umsetzungen. Zum anderen würde vor allem in Bezug auf die Thematik des Machtmissbrauchs auf Führungsebenen eine **externe, unabhängige Kontrollinstanz** Sinn machen. Eine Möglichkeit diesbezüglich wäre, dass von beauftragten externen Prüfern in regelmäßigen Abständen Audits in den diakonischen Einrichtungen durchgeführt werden. Die Ergebnisse aus diesen systematischen Überprüfungen, würden dann an eigens dafür eingerichtete Stabsstellen in den Landeskirchen, welche ebenfalls etabliert werden müssten, weitergeleitet werden. Dort könnte dann auch die systematische Erfassung und Auswertung bereits erläuteter Transparenzberichte stattfinden. Mit dem Ziel auf Grundlage dieser Analysen möglichst frühzeitig notwendige Interventionen oder Optimierungsmaßnahmen zu identifizieren und zu planen. Entsprechende Personen, die diese **Stabsstellen der jeweiligen Landeskirchen** innehätten, müssten außerdem zur Kooperation miteinander verpflichtet werden. Dies würde eine maximale Transparenz und Vergleichbarkeit diakonischer Einrichtungen gewährleisten, wodurch erhebliche Abweichungen die unterschiedlichen Thematiken betreffend bei entsprechender Prüfung zumindest erkannt werden könnten. Darüber hinaus könnte es zu den Aufgaben einer solchen Stabsstelle gehören, auf Grundlage des aktuellen wissenschaftlichen Standes diesbezüglich, Empfehlungen zu Ablauf und Kriterien für

³¹⁴ Vgl. EKD 2023b, § 6, S. 4-5.

Bewerbungsverfahren zu entwickeln. Dies um insbesondere in Bezug auf Führungspositionen, der Einstellung von Personen mit einer Neigung zu toxischem Verhalten (vgl. Kapitel 6) vorzubeugen. Zudem sollte die Gestaltung des 'On-Boarding' in der Weise erfolgen, dass Risikofaktoren in Bezug auf missbräuchliches Verhalten von Führungskräften, wie z.B. Unsicherheiten einer Führungsperson (vgl. Kapitel 6 i.V.m. Unterkapitel 7.1), möglichst effektiv minimiert werden.

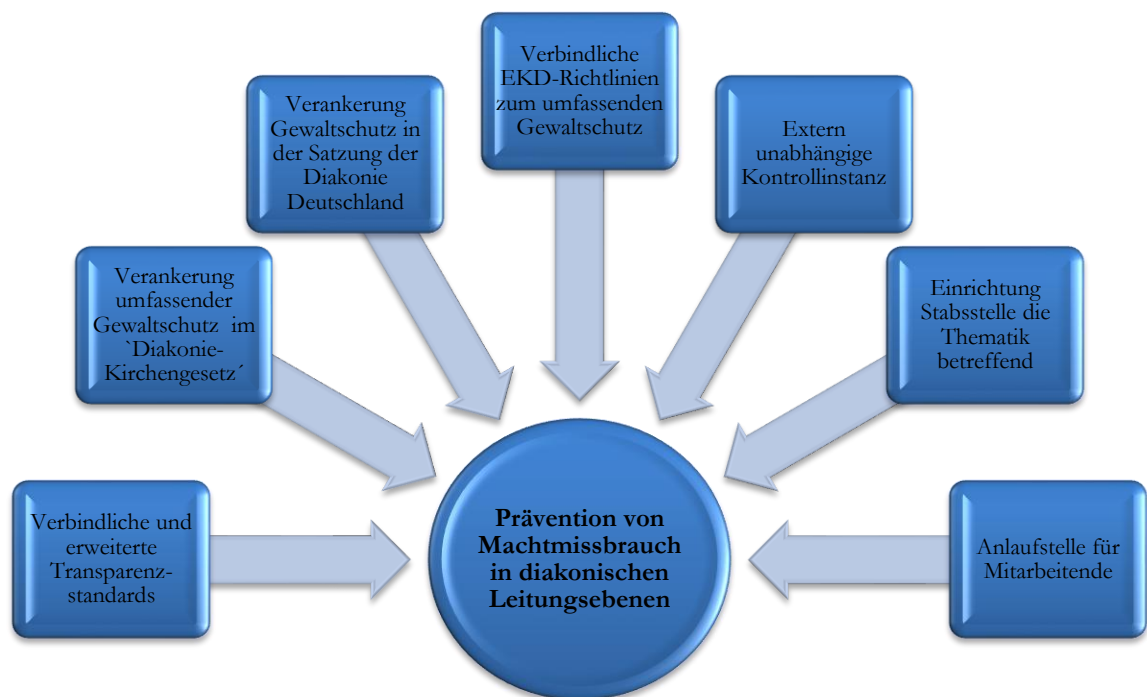
Insgesamt wäre auch die Einrichtung einer solchen Stabsstelle mit entsprechendem Aufgabeninhalt, in den bereits benannten Richtlinien der EKD für einen vollumfänglichen Gewaltschutz mit aufzunehmen. Abschließend wäre dort außerdem notwendig zu verankern, dass es für alle Gewaltformen, explizit auch bezogen auf missbräuchliches Führungsverhalten, Anlaufstellen für den Bedarfsfall gibt, an die sich insbesondere betroffene Mitarbeitende wenden können. Eine solche Stelle ist ebenfalls bereits in der bestehenden erwähnten Richtlinie der EKD, bezogen auf die sexualisierte Gewalt, benannt. Dort heißt es unter anderem in § 7 Absatz 2 bezogen auf die Aufgaben dieses Unterstützungsangebots:

„Die Melde- und Ansprechstelle ist eine dem Schutz Betroffener verpflichtete Stelle und nimmt eine betroffenenorientierte Haltung ein. Sie ist verpflichtet, Hinweisen auf täterschützende Strukturen nachzugehen. Sie nimmt ihre Aufgaben selbständig und, in Fällen der Aufklärung von Vorfällen sexualisierter Gewalt, frei von Weisungen wahr. Sie ist mit den erforderlichen Ressourcen auszustatten.“³¹⁵

Die Inhalte des aufgeführten Zitats müssten an missbräuchliches Führungsverhalten bzw. daraus resultierender psychischer Gewalt angepasst werden. Möglich wäre dies dadurch, die sexualisierte Gewalt, mit dem Zusatz der psychischen Gewalt zu ergänzen. Weiter sind die in den Ausführungen erwähnten erforderlichen Ressourcen, ebenfalls in Bezug auf die insgesamt erläuterten vorgeschlagenen Präventionsstrategien zu beachten. Diese Strategien werden in der nachfolgenden Abbildung 26 zusammenfassend zur Übersicht dargestellt, sodass darauf aufbauend und abschließend, dann auf mögliche Finanzierungsmöglichkeiten für diese präventiven Strategien eingegangen werden kann.

³¹⁵ EKD 2023b, § 7 Abs. 2, S. 5-6.

Abbildung 26: Übersicht über die Präventionsstrategien gegen Machtmissbrauch in diakonischen Leitungsebenen



Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der gesamten Ausführungen des vorliegenden Unterkapitels 7.3.

Die Finanzierung der vorangegangenen erläuterten und in Abbildung 26 übersichtlich dargestellten strategischen Maßnahmen, kann grundsätzlich auf unterschiedliche Art und Weise sichergestellt werden. Mögliche Varianten hierzu, welche jedoch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen, werden im Nachfolgenden nun erörtert.

Die Einnahmen der evangelischen Kirche in Deutschland betragen jährlich rund 12,3 Milliarden Euro. Diese setzen sich aus fünf wesentlichen Haupteinnahmequellen zusammen. Konkret mit 45,9 % aus Kirchensteuern und Kollekten, mit 26,2 % aus Fördermitteln und Zuschüssen von Dritten, mit 8,2 % aus Entgelten für kirchliche Dienstleistungen, mit 7,2 % aus Vermögenseinnahmen und mit 12,4 % aus sonstigen Einnahmequellen. Diese Zuflüsse verteilen sich dann auf die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder der Kirche, darunter auch die diakonische Arbeit. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass evangelische Einrichtungen zum Großteil staatlich refinanziert sind und damit nur ein vergleichsweise geringer Teil an Kosten aus Eigenmitteln der evangelischen Kirche finanziert werden muss. Im Bereich von Kindertagesstätten sind dies zum Beispiel nur ca. 10 % der laufenden Kosten, welche aus eigenen Mitteln aufzubringen sind. Entschieden wird über die Verteilung der

Gelder auf die unterschiedlichen kirchlichen Bereiche in den jeweiligen Landessynoden. Für die einzelnen Gemeinden entscheiden dann die Kirchenvorstände über die Haushalte.³¹⁶

Es greifen also auch diesbezüglich erneut die bereits erläuterten föderalen Strukturen und es besteht damit die Möglichkeit, dass in unterschiedlicher Höhe in Prävention investiert wird, da die Landeskirchen und Kirchenvorstände differenziert über die Mittelverwendung entscheiden können (vgl. Kapitel 4).

Um die Finanzierung erläuteter Präventionsstrategien für alle Landeskirchen gleichermaßen sicherzustellen, gäbe es die Möglichkeit, dass die EKD-Synode diesen explizit finanzielle Mittel für die (Gewalt-)Prävention zuweist. Diese Gelder könnten dann bezogen auf die Mittelverwendung für differenzierte Präventionsthematiken aufgeteilt werden, wie beispielsweise die Prävention gegen Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen. Aus finanzieller Sicht läge es zumindest im Rahmen der Möglichkeiten der EKD, zusätzliche Gelder hierfür bereitzustellen. Denn mit Blick auf die aktuellste veröffentlichte Bilanz der EKD für das Jahr 2022, weist diese für dieses Rücklagen und sonstige Bindungen von Vermögen in Höhe von insgesamt 285.484.921,48 € auf. Im Jahr 2021 waren dies noch insgesamt 269.835.164,58 €, was einer Differenz und Steigerung dieses Bilanzpostens von insgesamt 15.649.756,90 € entspricht.³¹⁷ Bezüglich einer entsprechenden Mittelverwendung bezogen auf erläuterte Präventionsstrategien, müsste zuvor jedoch eingehend geprüft werden, ob und welche dieser Rücklagen hierfür verwendet werden können, insbesondere mit Blick auf bestehende Zweckgebundenheit der vorhandenen Mittel. Es bestünde außerdem die Möglichkeit zu prüfen, ob Vermögenswerte aus dem Anlagevermögen, welche in Höhe von insgesamt 702.769.111,33 € vorhanden und damit um 69.065.051,25 € im Vergleich zum Vorjahr gestiegen sind, veräußert werden könnten (bspw. Grundstücke). Dies um liquide Mittel zu akquirieren und in entsprechende Prävention einzusetzen. In diesem Zusammenhang wird jedoch betont, dass eine adäquate Abwägung solcher Schritte vorgenommen werden müsste. Die vorhandenen liquiden Mittel betragen 422.708,14 € und sind zum Vorjahr um 21.284,77 € gesunken. Auch bezüglich dieses Bilanzpostens könnte geprüft werden, ob und in welcher Höhe hiervon Geld für Prävention eingesetzt werden kann. Jedoch gilt hier ebenfalls, zunächst eine vorherige Prüfung vorzunehmen, insbesondere mit Blick auf die gesunkenen Mittel in Verbindung mit der Frage, ob die Umsetzbarkeit realistisch ist.³¹⁸

³¹⁶ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2023a): Die evangelische Kirche und das Geld. Wo es herkommt. Wo es hingehet. Hannover, EKD.

³¹⁷ Vgl. Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2024): Haushalt 2024 mit mittelfristiger Finanzplanung 2025 bis 2027, o.O., EKD, S. 13.

³¹⁸ Vgl. a.a.O., S. 12.

Diese erläuterten möglichen Varianten der Verwendung von Geldern der EKD für Präventionsstrategien, stellen nur einzelne ausgewählte Möglichkeiten dar, um die Finanzierung dieser zu sichern. Denn auch mit Blick auf die Bilanz des diakonischen Werkes Württemberg, als exemplarisches Beispiel für die finanzielle Lage der diakonischen Werke insgesamt, wäre eine entsprechende Finanzierung zumindest grundsätzlich möglich. Denn diese weist für das Jahr 2022 eine insgesamt Rücklagen-Summe von 15.313.514,26 € auf. Verglichen mit dem Jahr 2021 waren es in diesem noch insgesamt 15.942.400,81 €, was eine Differenz und damit Verringerung der Rücklagen von insgesamt 628.886,55 € für das Jahr 2022 darstellt. Dennoch ist die Summe der Rücklagen beträchtlich und es könnte auch hier geprüft werden, ob und in welcher Höhe Gelder aus diesem Bilanzposten für die vorangegangenen erläuterten Präventionsstrategien eingesetzt werden könnten. Eine solche Prüfung wäre auch bezogen auf die Vermögenswerte aus dem Anlagevermögen sinnvoll, welche der Bilanz des diakonischen Werkes Württemberg mit insgesamt 62.271.712,13 € entnommen werden können. Die liquiden Mittel für das Jahr 2022 sind mit 13.798.771,71 € in der Bilanz ausgewiesen. Im Jahr 2021 waren dies noch insgesamt 12.254.241,77 €, was eine Differenz und damit Erhöhung der flüssigen Mittel von 1.544.529,94 € darstellt.³¹⁹

Insgesamt gilt jedoch auch mit Blick auf diese aufgeführten Zahlen, genau wie in Bezug auf die Bilanzergebnisse der EKD bereits erläutert, dass es einer vorherigen Prüfung und Abwägung bedarf, aus welchem Bilanzposten die erläuterten präventiven Strategien zur Vermeidung von Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen, finanziert werden (können).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass unterschiedliche Varianten der Finanzierung genannter Präventionsthematik denkbar sind. Die benannten Abwägungen und intensiven Prüfungen, wären zu gegebener Zeit von Seiten der EKD bspw. in Verbindung mit der Konkretisierung, bezogen auf die Planung/Einführung entsprechenden Kirchengesetzes und Richtlinien, vorzunehmen. Unabhängig davon über welchen Weg die vorgeschlagenen Präventionsstrategien finanziert werden (können), sollten entsprechende 'Ausgaben' aber nicht als solche verstanden werden, sondern vielmehr als **Investition**. Denn wenn Prävention in Bezug auf die Thematik des Machtmissbrauchs auf Führungsebenen wirksam betrieben wird, kann dies mit Blick auf die Unterkapitel 7.2.1 und 7.2.2 unter anderem erhebliche Kosten im Bereich von Mitarbeiterrekrutierung, Fluktuationen ('Costs per Hire') und Lohnfortzahlungen im Krankheitsfall sparen.

³¹⁹ Vgl. Diakonie Württemberg (2023a): Finanzbericht 2023. Vorgelegt zur Mitgliederversammlung am 16. November 2023. Stuttgart, Diakonisches Werk der Evangelischen Kirche in Württemberg e.V., S. 8-9.

Weitergehend kann mit einer authentischen, umfassenden Präventionsarbeit, die neben der Thematik vorliegender Arbeit auch weitere relevante Risikobereiche ganzheitlich abdeckt, insgesamt Vertrauen der Menschen zurückgewonnen oder zumindest ein Status quo diesbezüglich erhalten werden. Daraus resultierend könnten weitere Kirchenaustritte und damit verbundene Einnahmeneinbußen ggf. verhindert und evtl. stattdessen (Wieder-) Eintritte gefördert werden. Letzteres unter anderem als mögliches Resultat daraus, dass insbesondere (potenzielle) Mitarbeitende sich aufgrund des Agierens ihres (potenziellen) Arbeitgebers, der Diakonie, mit dieser umfassender identifizieren. Dies wiederum könnte dann dazu führen, dass aus einer eventuell bestehenden Konfessionslosigkeit, der (Wieder-) Eintritt in die evangelische Kirche erwogen wird. Ohne dass dies eine Einstellungsvoraussetzung sein müsste, sondern dies vielmehr aus Eigenantrieb geschieht. Schlussendlich könnte also die Investition in umfassenden Gewaltschutz, der auch den Schutz vor Machtmissbrauch auf Führungsebenen in diakonischen Einrichtungen umfasst, mittel-/langfristig ein finanzieller Vorteil für die EKD, die Landeskirchen und die dazugehörigen diakonischen Werke mit ihren Einrichtungen werden. Im Falle dessen, dass diese Thematik nicht angegangen wird, könnte insbesondere unter Einbeziehung der Erkenntnisse aus Unterkapitel 7.1 das Gegenteil der Fall sein. Zur Verdeutlichung dessen, wird an dieser Stelle abschließend ein Statement der Diakonie Deutschland selbst herangezogen, welches im Kontext geplanter finanzieller Kürzungen für das Jahr 2024 folgendermaßen lautet:

„Wer heute kürzt, zahlt morgen drauf!“³²⁰

Diese Aussage lässt sich übertragen auf die mögliche Finanzierung vorgestellter präventiver Strategien. Denn auch wer daran spart, zahlt unter anderem mit Blick auf mögliche Auswirkungen (vgl. Unterkapitel 7.2) langfristig mit hoher Wahrscheinlichkeit ebenfalls 'drauf'.

³²⁰ Diakonie Deutschland (2024b): Bundeshaushalt 2024 und Finanzplan bis 2027: Einschätzung der Diakonie Deutschland. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V., S. 1.

8. Fazit und Ausblick

Am Ende vorliegender Arbeit wird es nun in diesem Kapitel insbesondere um ein Gesamtresümee auf Grundlage aller vorangegangenen Ausführungen gehen. Zudem werden die in den unterschiedlichen Kapiteln identifizierten Forschungslücken zusammenfassend dargestellt und diskutiert. Damit einhergehend wird außerdem die zentrale Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit beantwortet, gefolgt von einem abschließenden Ausblick.

Die Forschungsfrage dieser Arbeit lautete: 'Wie lässt sich Machtmissbrauch in Führungspositionen des sozialen Sektors, insbesondere in der Diakonie, verhindern oder frühzeitig erkennen und wie kann stattdessen ethisch verantwortungsvolles Führungsverhalten gefördert werden?'

Die vorangegangenen Analysen zur Thematik zeigen auf, dass es für eine vollumfassende Antwort, der Beleuchtung unterschiedlicher Aspekte bedarf. Zunächst lässt sich zur Beantwortung der Forschungsfrage festhalten, dass Machtmissbrauch in Führungspositionen in unterschiedlichen Formen (vgl. Kapitel 5) und grundsätzlich in allen Tätigkeitsbereichen des sozialen Sektors auftreten kann. Einem solch missbräuchlichen Verhalten können individuelle Motive einer Führungskraft zugrunde liegen, wie in Kapitel 6 erläutert wurde. Um diesbezüglich präventiv agieren zu können, bedarf es als Basis einer spezifischen Betrachtung von Organisationsstrukturen und damit einhergehenden verbundenen Risiken. Eine solch zugeschnittene Analyse, wurde im Verlaufe dieser Arbeit zur Beantwortung genannter Forschungsfrage für den Wohlfahrtsverband der Evangelischen Kirche, die Diakonie, getätigt. Diese bringt als Arbeitgeber spezifische Risikofaktoren mit sich, die identifiziert wurden (vgl. Unterkapitel 7.1 i.V.m. Unterkapitel 4.3). Darauf aufbauend wurden im Unterkapitel 7.3 präventive Strategien erarbeitet, die Machtmissbrauch in leitenden Positionen diakonischer Einrichtungen möglichst zeitnah erkennen oder im Idealfall von Beginn an verhindern sollen. Die Grundlage zur Realisierung dieser Präventionsstrategien stellt ein Bewusstsein dafür dar, dass in der eigenen Einrichtung Missbrauch von Macht existieren kann. Dies wie anfangs erwähnt nicht ausschließlich bezogen auf diakonische Arbeitgeber, sondern mit Gültigkeit für alle Dienstgeber. Zur Förderung einer solchen Sensibilisierung die Thematik betreffend, benötigt es wiederum ausreichend fundierte Aufklärung und damit zusammenhängend umfassende Informationen. In Verbindung damit wurde im Verlaufe der vorliegenden Arbeit deutlich, dass sich die Forschungslage die Thematik betreffend, teilweise als defizitär darstellt. Dies einerseits den Machtmissbrauch auf Führungspositionen im Allgemeinen betreffend, als auch spezifisch auf diakonische Einrichtungen bezogen. Bestehende Forschungslücken wurden an entsprechenden Stellen dieser Arbeit herausgearbeitet und benannt. Die identifizierten Erkenntnisdefizite lassen sich zusammenfassend clustern in die Kategorien der

Forschungslücken im Allgemeinen und in solche **Forschungslücken, die spezifisch diakonische Einrichtungen betreffen**. Zur Veranschaulichung werden diese nachfolgend jeweils in zwei tabellarischen Abbildungen (vgl. Abbildung 27 und 28) dargestellt. Darauf aufbauend folgen dann jeweils entsprechende Erläuterungen zur ganzheitlichen Einordnung der übersichtlich aufgeführten Thematiken. Zunächst werden in Abbildung 27 die Forschungslücken dargestellt, die im Allgemeinen die Thematik betreffend existieren:

Abbildung 27: Tabellarische Übersicht identifizierter Forschungslücken zu Machtmissbrauch in Führungspositionen im Allgemeinen

Forschungs-lücken-Nr. / Kapitel	Themenbereich	Beschreibung	Vorschlag für zukünftige Forschung
Nr. 1 / vgl. Unterkapitel 5.1 und 5.4	Differenzierte Forschung zu organisatorischem Kontext in dem Machtmissbrauch stattfindet.	In den vorhandenen Forschungsergebnissen fehlen Aufschlüsselungen nach Arbeitgebern (z.B. Unterscheidung von Sektoren, Behörden, kirchlichen Arbeitgebern etc.).	Gezielte Untersuchungen zum Einfluss des organisatorischen Kontextes auf Machtmissbrauch, insbesondere durch differenzierte Analysen von Arbeitbertypen.
Nr. 2 / vgl. Kapitel 5	Differenzierte Forschung zu gewaltausübenden Personen am Arbeitsplatz.	Bezogen auf die unterschiedlichen Formen von Machtmissbrauch am Arbeitsplatz ist in den vorhandenen Studien nur teilweise nach Hierarchieebenen unterschieden.	Differenzierte Analyse zur Hierarchieebene gewaltausübender Personen am Arbeitsplatz, in Verbindung mit den unterschiedlichen Formen des Machtmissbrauchs.
Nr. 3 / vgl. Unterkapitel 5.4	Aktualisierung des 'Mobbing-Reports'.	Seit dem Jahr 2002 gab es keine Aktualisierung dieser Studie.	Aktualisierte Studie zur Thematik des Mobblings am Arbeitsplatz, welche das Bossing als eigenen Aspekt mit beinhaltet.
Nr. 4 / vgl. Kapitel 5	Vollumfassende und differenzierte Forschung zu allen Formen des Machtmissbrauchs und den Folgen der damit einhergehenden psychischen Gewalt am Arbeitsplatz.	Forschung zu Diskriminierung, Belästigung und sexualisierter Gewalt am Arbeitsplatz ist teilweise vorhanden. Die sonstigen Formen des Machtmissbrauchs und damit einhergehende Folgen sind hingegen nur defizitär erforscht.	Ganzheitliche Forschung zu sämtlichen möglichen Formen des Machtmissbrauchs am Arbeitsplatz und damit einhergehend möglichen Folgen.
Nr. 5 / vgl. Kapitel 5 i.V.m. Kapitel 6 und Unterkapitel 7.2	Forschung zur 'Dunklen Triade' in Verbindung mit den jeweiligen Formen von Machtmissbrauch und den daraus resultierenden Kosten.	Ganzheitliche Betrachtung der 'Dunklen Triade' in Zusammenhang mit den Formen des Machtmissbrauchs fehlen in der gängigen Literatur. Somit auch valide Zahlen die den finanziellen Schaden beziffern, der zusammenhängend entstehen kann.	Explizite Forschung die 'Dunkle Triade' betreffend, welche Korrelationen mit den unterschiedlichen Formen des Machtmissbrauchs darstellt und damit einhergehend Untersuchungen zum finanziellen Schaden tätigt.

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der gesamten Ausführungen vorliegender Masterarbeit.

Die Forschungslückennummern in Abbildung 27 dienen der Übersichtlichkeit und damit auch der Möglichkeit zur Bezugnahme in den weiteren Ausführungen. Die Kapitelbenennung weist jeweils auf den Teil in dieser Arbeit hin, indem entsprechend aufgeführte Bedarfe an Untersuchungen identifiziert wurden.

Mit Blick auf die Forschungslücken Nr. 1 und Nr. 2 wird damit nochmals verdeutlicht, dass eine differenzierte Forschung die Thematik betreffend bisher nicht umfangreich geschehen ist und dies daher als notwendig erachtet wird. Dies insbesondere deshalb, um begünstigende Faktoren und spezifische Muster von Machtmissbrauch besser verstehen und hierauf aufbauend vollumfassender präventiv agieren zu können. Daraus resultierend begründet sich auch der weitergehende Bedarf, welcher in Verbindung mit der Forschungslücke Nr. 3 als notwendig erachtet wird. Der in dieser Arbeit verwendete 'Mobbing-Report' stammt aus dem Jahr 2002. Diese Repräsentativstudie bedarf somit einer Aktualisierung. Insbesondere sollte in einer solchen Studie zukünftig die Thematik des 'Bossings' explizit mit aufgenommen werden, um unter anderem aktuelle Betroffenenzahlen zu erhalten und darauf aufbauend Gegenmaßnahmen entsprechend planen zu können.

Die Recherchen zu dieser Arbeit ergaben diesbezüglich, dass eine entsprechende Repräsentativstudie vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bei der Universität Leipzig in Kooperation mit der Technischen Universität (TU) Dresden in Auftrag gegeben wurde. Beginn des Projektes ist mit Dezember 2022 veröffentlicht, das Ende mit Mai 2024.³²¹ Die einsehbare Projektbeschreibung enthält jedoch nicht die hier unter anderem empfohlene Differenzierung zwischen Mobbing und Bossing. Jedoch insbesondere eine geplante Vereinheitlichung der Begrifflichkeit des Mobbings.³²² Ob und welche weiteren Differenzierungen berücksichtigt sein werden, bleibt abzuwarten. Die Ergebnisse konnten in die vorliegende Arbeit nicht mit einfließen, da bei der Erstellung dieser, noch keine Publizierung vorlag.

Bezogen auf die in Forschungslücke Nr. 4 beschriebene Problematik der Abbildung 27, wurde im Verlauf des Kapitels 5 deutlich, dass es an detaillierten Untersuchungen zu verschiedenen Formen des Machtmissbrauchs, insbesondere in Führungspositionen, mangelt. Dies betrifft vor allem Phänomene wie beispielsweise das Mikromanagement, Manipulationen und das vorgestellte sogenannte 'Gaslighting'. Während solchen Phänomenen, primär bezogen auf den privaten Kontext, Beachtung geschenkt wird, fehlt es an systematischen Studien dazu, die deren Einfluss am Arbeitsplatz beleuchten.

³²¹ Vgl. Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) (2022): Forschungsbericht 2022/Projektbeschreibungen. o.O., ISAP, S. 1; Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) (o.J.): Gesundheit und Arbeit. Health and work. o.O., ISAP.

³²² Vgl. ISAP o.J.

Es stellt sich damit zusammenhängend die Frage, welche Maßnahmen notwendig sind, um in der Gesellschaft das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass auch am Arbeitsplatz Formen von Gewalt existieren können. Die Notwendigkeit einer solchen Sensibilisierung für diese Thematik wird auch mit Blick auf entsprechende Literatur deutlich, die missbräuchliche Führung oft nicht explizit als (psychische) Gewalt benennt. Weiter spiegelt sich diese Problematik außerdem auch in gesetzlichen Regelungen wider, wie im Unterkapitel 5.4 am Beispiel des AGG erläutert wurde. Diesbezüglich wurde festgestellt, dass dieses Lücken bezogen auf den Schutz von Mobbing-/Bossing-Opfern am Arbeitsplatz aufweist.

Solchen Defiziten kann nur auf Grundlage dessen effektiv entgegengewirkt werden, wenn ein einheitliches Verständnis dafür geschaffen wird, dass es sich hierbei um (psychische) Gewalt am Arbeitsplatz handelt. Diese Erkenntnis gilt es außerdem auch in dieser Klarheit zu benennen. Eine solche Haltung sowie einen entsprechend damit einhergehenden Umgang mit der Thematik zu erreichen, erfordert Mut und Zeit. Hinsichtlich der Gewaltform der sexuellen Belästigung bzw. sexualisierten Gewalt verdeutlichte dies auch bereits die sogenannte 'MeToo-Bewegung'. Möglicherweise bedarf es ebenfalls mit Blick auf die Thematik der vorliegenden Arbeit einer ähnlichen gesellschaftlichen Bewegung, um auf die Dringlichkeit aufmerksam zu machen. Denn eine vorliegende Brisanz wurde insbesondere durch die Ergebnisse aus den Kapiteln 5 und 6 verdeutlicht. Letzteres beschäftigte sich primär mit der 'Dunklen Triade' und leitet somit über, zur Forschungslücke Nr. 5 in Abbildung 27.

Während das Phänomen der 'Dunklen Triade' zunehmend in den Fokus der Forschung gerät (vgl. Kapitel 6), zeigt sich hierbei jedoch auch eine wesentliche Forschungslücke auf. Konkret fehlt es an systematischen Untersuchungen dazu, die dieses Phänomen mit Formen des Machtmissbrauchs in Führungsebenen verknüpfen. Dies wäre jedoch unter anderem deshalb notwendig, um den finanziellen Schaden, der durch leitende Personen mit entsprechenden Tendenzen verursacht werden kann, realistisch zu bewerten. Zudem bedarf es einer umfassenden Betrachtung der Formen von Machtmissbrauch in Zusammenhang mit der 'Dunklen Triade'. Dies würde die Grundlage dafür schaffen, um aus diesen Erkenntnissen ganzheitliche Präventionskonzepte entwickeln und damit einen umfassenden Schutz von Mitarbeitenden gewährleisten zu können. Denn eine rein isolierte Betrachtung der genannten Thematiken kann insbesondere dazu führen, dass präventive Maßnahmen nur punktuell greifen, da etwaig vorhandenen Korrelationen zu wenig Beachtung geschenkt wurden. So ist es beispielsweise bei der Intervention, bezogen auf vorliegendes missbräuchliches Verhalten einer Führungskraft, nicht unerheblich, aus welchen Motiven diese handelt, um dem Verhalten nachhaltig entgegenwirken zu können (z.B. Unsicherheit vs. 'Dunkle Triade'; vgl. Kapitel 6). Dies verdeutlicht die Notwendigkeit entsprechender Forschung, sodass im

Arbeitskontext bei Bedarf differenziert auf Machtmissbrauch von leitenden Personen reagiert werden kann.

Außerdem ist bei weitergehenden Untersuchungen die 'Dunkle Triade' betreffend, die Forschungslücke Nr. 1 mit zu berücksichtigen. Denn in Kapitel 6 konnten zwar, auf Grundlage vorhandener Forschung, präferierte Berufszweige von Menschen mit entsprechenden Tendenzen dargestellt werden. Allerdings fehlen bisher umfassende differenzierte Daten dazu, wie viele solcher Führungskräfte in spezifischen organisatorischen Kontexten wie bspw. Behörden, konfessionsunabhängigen oder kirchlichen Trägern, insbesondere diakonischen Einrichtungen, tätig sind. Solche Forschungsergebnisse wären jedoch, vor allem mit Blick auf die vollumfassende gezielte Prävention gegen Machtmissbrauch in Führungspositionen der Diakonie als Arbeitgeber, von erheblicher Bedeutung.

Die weiteren spezifischen Forschungslücken im Zusammenhang mit diakonischen Einrichtungen, werden nun in der nachfolgenden Abbildung 28 zusammenfassend dargestellt:

Abbildung 28: Tabellarische Übersicht identifizierter Forschungslücken zu Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen

Forschungs-lücken-Nr. / Kapitel	Themenbereich	Beschreibung	Vorschlag für zukünftige Forschung
Nr. 1 / vgl. Unterkapitel 7.1	Professioneller 'Background' von Führungspersonen in diakonischen Einrichtungen.	Es fehlen vollständige Informationen darüber, welche beruflichen Hintergründe und Qualifikationen Leitungspersonen in diakonischen Einrichtungen mitbringen.	Unter anderem dieser Frage nahmen sich inzwischen die Institute der Universität Münster und der Kühne Logistics University (KLU) Hamburg an. ³²³
Nr. 2 / vgl. Unterkapitel 2.2 und 7.2	Besondere Erwartungen von Mitarbeitenden an Ethik und Moral in diakonischen Einrichtungen.	Fehlende Studien zu den besonderen Erwartungen von Mitarbeitenden an ethisches Führungsverhalten.	Untersuchungen zu spezifischen Erwartungen von Mitarbeitenden an ethisches Agieren in diakonischen Einrichtungen.
Nr. 3 / vgl. Kapitel 5 i.V.m. Unterkapitel 7.2.2	Auswirkungen von missbräuchlichem Führungsverhalten auf Mitarbeitende diakonischer Einrichtungen.	Fehlende Studien zu spezifischen Auswirkungen in Korrelation mit den jeweiligen Formen von Machtmissbrauch, unter Einbezug dessen, dass die unter Nr. 2 erläuterten Erwartungen enttäuscht wurden.	Erforschung der psychischen und beruflichen Folgen von missbräuchlicher Führung, insbesondere in Bezug auf evtl. enttäuschte Erwartungen an ethisch und moralisch verantwortungsvolles Vorgehen.

³²³ Die Ergebnisse sind noch nicht publiziert und konnten daher nicht in die vorliegende Arbeit miteinfließen (vgl. Unterkapitel 7.1).

Nr. 4 / vgl. Unterkapitel 7.2.2	Folgen von Machtmissbrauch von Seiten leitender Personen in diakonischen Einrichtungen für Dritte.	Fehlende Untersuchungen darüber, wie sich Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen, in Verbindung mit den unter Nr. 2 und 3 aufgeführten Thematiken, auf Hilfesuchende auswirkt.	Erforschung der Folgen für Hilfesuchende bei diakonischen Einrichtungen, in denen Mitarbeitende missbräuchlicher Führung ausgesetzt sind/waren.
Nr. 5 / vgl. Unterkapitel 4.2	Korrelationen von Machtmissbrauch mit den unterschiedlichen Glaubensausrichtungen der jeweiligen Landeskirchen.	Fehlende Untersuchungen darüber, ob und inwieweit die unterschiedlichen Glaubensprägungen der jeweiligen Landeskirchen Einfluss auf Machtmissbrauch in Führungspositionen haben.	Untersuchungen zu möglichen Zusammenhängen zwischen den spezifischen Glaubensausrichtungen der Landeskirchen und dem Auftreten von Machtmissbrauch in deren diakonischen Einrichtungen.
Nr. 6 / vgl. Unterkapitel 5.4	Hinderliche Faktoren bei der Aufarbeitung von Fällen, in denen Machtmissbrauch auf Führungsebene in diakonischen Einrichtungen geschehen ist.	Fehlende Studien zu Faktoren, die die Aufdeckung von Machtmissbrauch und damit einhergehend psychischer Gewalt in diakonischen Einrichtungen erschweren.	Untersuchungen zur Identifikation struktureller, kultureller und organisatorischer Faktoren, die die Aufdeckung und Aufarbeitung von missbräuchlicher Führung in diakonischen Einrichtungen behindern (können).

Quelle: Eigene Darstellung auf Grundlage der gesamten Ausführungen vorliegender Masterarbeit.

Die Abbildung 28 ist hinsichtlich der Forschungslückennummern und den Kapitelangaben nach dem gleichen Prinzip aufgebaut, wie es bereits für Abbildung 27 beschrieben wurde. Zunächst Bezugnehmend auf Forschungslücke Nr. 1, so ist die vermerkte aktuell laufende Forschung zur Thematik von hoher Relevanz. Insbesondere deshalb, weil sich die Literatur in der Frage widerspricht, ob in diakonischen Einrichtungen primär Theologen für Leitungspositionen gewünscht sind (vgl. Unterkapitel 7.1). Die Verteilung in der Realität ist unklar. Das Wissen hierüber jedoch, bezogen auf die eventuelle Konzipierung und Implementierung entsprechender Führungskräftebildungen, als Teil einer ganzheitlichen Präventionsstrategie, von Bedeutung (vgl. Unterkapitel 7.3).

Den Blick auf die Forschungslücken Nr. 2 und Nr. 3 gerichtet, sind diese auch in Kombination miteinander von Relevanz, wie in den dazu vermerkten Kapiteln umfassend erläutert wurde. Allerdings bedarf es zunächst separater Untersuchungen, um die Grundlage für weiterführende Forschungen diesbezüglich zu schaffen. Solch weitergehende Untersuchungen könnten dann beispielsweise die Analyse möglicher Korrelationen zwischen der Intensität der Auswirkungen von Machtmissbrauch und der Intensität vorhandener Erwartungen von Mitarbeitenden an diakonische Arbeitgeber umfassen.

Eine wesentliche Frage, die für diese Arbeit nur ansatzweise im Unterkapitel 7.2.2 beantwortet werden konnte, betrifft außerdem das Erkenntnisdefizit aus Forschungslücke

Nr. 4. Hierbei geht es darum, wie sich Machtmissbrauch von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitenden, auf hilfesuchende Personen entsprechender Einrichtungen auswirkt. Also auf die Zielgruppe diakonischer Einrichtungen. Hierzu fehlt bisher jegliche Forschung, was insbesondere im Kontext des Selbstverständnisses der Diakonie besonders relevant ist. Denn dieses beinhaltet unter anderem, dass alle Bereiche der Fürsorge an anderen Menschen umfasst werden.³²⁴

In diesem Zusammenhang sollten auch die in Forschungslücke Nr. 5 benannten Untersuchungen, zu den unterschiedlichen Glaubensausrichtungen der Landeskirchen und den zugehörigen diakonischen Einrichtungen, in Betracht gezogen werden. Bisher fehlen spezifische Erhebungen darüber, ob und inwieweit diese differenzierten Prägungen konkret Einfluss auf die jeweiligen Formen des Machtmissbrauchs in Führungspositionen haben können, sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Abgesehen die Thematik der sexualisierten Gewalt betreffend, bezüglich derer bereits punktuell Verbindungen hergestellt wurden (vgl. Unterkapitel 5.1 und Unterkapitel 7.1), sind diese Untersuchungen bisher nicht vollumfänglich und ausreichend durchgeführt. Eine vergleichende Analyse beispielsweise, könnte Aufschluss über mögliche Kausalzusammenhänge geben und damit zum besseren Verständnis potenzieller Auswirkungen dieser Prägungen in Bezug auf die Thematik vorliegender Arbeit beitragen.

Abschließend nun die Forschungslücke Nr. 6 betrachtet. Zunächst sei darauf hingewiesen, dass auch hier, hinsichtlich des Erkenntnisdefizits, die Thematik der sexualisierten Gewalt ausgenommen ist (vgl. Unterkapitel 4.3 und Unterkapitel 7.3). Bezogen auf alle anderen möglichen Formen missbräuchlichen Verhaltens in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen, fehlen jedoch Untersuchungen über spezifische Faktoren, die Aufdeckung sowie Aufarbeitung solcher Fälle erschweren können. Dies sowohl auf kulturelle, im Sinne von jeweiligen Unternehmenskulturen, strukturelle und organisatorische Faktoren bezogen. Solche Analysen wären insbesondere in Bezug darauf von Bedeutung, um auf deren Grundlage interne Melde- und Aufarbeitungsprozesse gestalten bzw. eventuell bereits vorhandene verbessern zu können. Unter anderem in Zusammenhang damit, könnte möglicherweise zunächst eine vorangehende Ermittlung des Status quo in diakonischen Einrichtungen hilfreich sein, um darauf aufbauend die erläuterten weitergehenden Untersuchungen anzugehen. Eine solche Analyse des Ist-Zustands wäre beispielsweise über speziell hierfür angefertigte Fragebögen für (ehemalige) Mitarbeitende möglich, in denen Erfahrungen von Machtmissbrauch seitens Vorgesetzten in diakonischen Einrichtungen abgefragt werden. Zudem sollte aus der Befragung hervorgehen, ob und wie die Aufdeckung

³²⁴ Vgl. Diakonie Deutschland 2024a, S. 2.

und Aufarbeitung stattfand. Die Planung und Organisation der Umsetzung einer solchen ersten, anonymisierten Erhebung, könnte durch die vorgeschlagene Stabsstelle (vgl. Unterkapitel 7.3) erfolgen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass bezogen auf Machtmissbrauch in Führungspositionen, sowohl für berufliche Organisationen allgemein als auch speziell diakonische Einrichtungen betreffend, jeweils noch erheblicher Untersuchungsbedarf besteht. Damit einhergehend kann die Forschungsfrage dieser Arbeit folgendermaßen beantwortet werden: Machtmissbrauch in Führungspositionen diakonischer Einrichtungen kann mit präventiven Strategien, basierend auf spezifischen Risikofaktoren (vgl. Unterkapitel 7.1 und 7.3), entgegengewirkt und/oder dieser frühzeitig erkannt werden. Diese Strategien fördern zugleich ethisch verantwortungsvolles Führungsverhalten. Für eine umfassende und langfristige Prävention die Thematik betreffend, ist jedoch weitergehende differenzierte Forschung erforderlich (vgl. Abbildung 27 und 28). Nur dadurch kann missbräuchliches Führungsverhalten nachhaltig verhindert werden. Dies ist nicht nur im Sinne aller Mitarbeitenden des sozialen Sektors, insbesondere diakonischer Einrichtungen, sondern dient auch dem Wohl der hilfeschuchenden Personen. Denn Angestellte können für diese nur dann wirksam und im Sinne des Selbstverständnisses der Diakonie handeln, wenn sie nicht unter der Macht ihrer Leitungskraft leiden und damit selbst in eine hilfebedürftige Lage geraten. Dies insbesondere mit Blick darauf, dass missbrauchte Macht, wie im Unterkapitel 7.2 dargelegt, verschiedene Formen der Ohnmacht hervorrufen kann. Gleichzeitig ist die langfristige Unterbindung von Machtmissbrauch leitender Personen aber auch im Interesse diakonischer Arbeitgeber selbst. Denn wie in dieser Arbeit dargelegt, kann durch entsprechendes Agieren einer missbräuchlichen Leitungskraft erheblicher Schaden auf unterschiedlichen Ebenen verursacht werden (vgl. Unterkapitel 7.2). Langfristig können solche negativen Folgen, insbesondere finanzielle Verluste, die Existenz eines Sozialunternehmens gefährden. Vor diesem Hintergrund ist die Dringlichkeit zum Handeln offensichtlich, was durch die folgenden Worte noch einmal abschließend betont werden soll:

„Was bleiben will, muss sich ändern“³²⁵

³²⁵ Hübner I./Schwarzer U. 2008, S. 7.

9. Literaturverzeichnis

Ahrens P.-A. (2022): Kirchenaustritte seit 2018: Wege und Anlässe. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung. SI-Studien aktuell. Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI) (Hrsg.). Band 1. 1. Auflage. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Amerland A. (2022): Wenn die Führungskraft ein autoritärer Charakter ist. Führungsqualität. Schwerpunkt. Online-Artikel. Wiesbaden, Springer Professional, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
URL: <https://www.springerprofessional.de/fuehrungsqualitaet/karriere/wenn-die-fuehrungskraft-ein-autoritaerer-charakter-ist/23461824> (abgerufen am 16.09.2024)

Amerland A./Paefgen-Laß M./Speck A. (2022): Best of springerprofessional.de: Management und Führung. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024a): Hilfe bei Diskriminierung im Arbeitsleben – Fragen, Antworten und Tipps für Betroffene. Berlin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
URL: <https://www.antidiskriminierungsstelle.de/DE/wir-beraten-sie/materialien-fuer-ratsuchende/arbeitsrecht/arbeitsrecht.html> (abgerufen am 19.09.2024)

Antidiskriminierungsstelle des Bundes (2024b): Praxisbeispiele zum Betriebsklimaschutz. UFA. Berlin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes beim Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.
URL:
<https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/praxisbeispiele/DE/praxisbeispiel-ufa.html?nn=305828#remark> (abgerufen am 30.08.2024)

Arbeitsrechtliche Kommission der Diakonie Deutschland (ARK.DD) (2020): Arbeitsvertragsrichtlinien für Einrichtungen, die der Diakonie Deutschland angeschlossen sind. o.O., ARK.DD.
URL: https://www.diakonie-wissen.de/documents/4999827/13153848/964_STAND+1.+April+2020+mit+Inhaltsverzeichnis.pdf/eda35c19-e68c-40c2-9c42-0d8f57f77940 (abgerufen am 06.09.2024)

Bachmann B. (2022): Ethische Führung in Organisationen. Konzepte und Umsetzung. Switzerland, Springer-Verlag.

Ballhausen W./ Schwarzer U./Reifarh W. (2007): Fachlexikon der sozialen Arbeit. 6. Auflage. Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft.

Baumann-Habersack F. (2017): Mit neuer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Baumann-Habersack F. (2021): Mit transformativer Autorität in Führung. Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. 3., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Bea F. X./Schweitzer M. (2011): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Bd. 2: Führung. 10. Auflage. Konstanz und München, UVK-Verlagsgesellschaft mbH.

Bendel O. (2022): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. Definition Ressourcen. Wiesbaden, Springer-Verlag.
URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ressourcen-122425/version-385353>
(abgerufen am 28.08.2024)

Bergk A./Frandrup R./Morasch C. (Hrsg.) (2023): Corporate Psychopathy. Studienergebnisse, Herausforderungen und die Rolle der Internen Kommunikation im Umgang mit der Dunklen Triade in Unternehmen. Berlin, Springer-Verlag.

Berg S. (2019): WHO adds bournout to ICD-11. What it means for physicians. o.O., American Medical Association (AMA).
URL: <https://www.ama-assn.org/practice-management/physician-health/who-adds-burnout-icd-11-what-it-means-physicians> (abgerufen am 08.09.2024)

betanet (2023): Burnout – Definition – Diagnose – Risiko. Augsburg, beta Institut gemeinnützige GmbH.
URL: <https://www.betanet.de/burnout-allgemeines.html> (abgerufen am 07.09.2024)

Brandenburgische Landeszentrale für politische Bildung (BLPB) (o.J.): Lexikon.

Schwarze Pädagogik. Potsdam, BLPB.

URL: <https://www.politische-bildung-brandenburg.de/lexikon/schwarze-paedagogik>
(abgerufen am 05.09.2024)

Brown M.E./Treviño L.K./Harrison D.A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Process. Volume 97, Issue 2, o.O., Elsevier B.V.

URL: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002> (abgerufen am 28.08.2024)

Bruce A. (2007): Kritikkompetenz im Management. Der Einfluss der Kritikkompetenz auf den beruflichen Erfolg von Führungskräften. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Bundesinstitut für Arzneimittel und Medizinprodukte (BfArM) (2024): ICD 11 in Deutsch – Entwurfsfassung. Bonn, Köln, BfArM.

URL: https://www.bfarm.de/DE/Kodiersysteme/Klassifikationen/ICD/ICD-11/uebersetzung/_node.html (abgerufen am 07.09.2024)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) (2024): Formen der Gewalt erkennen. Berlin, Internetredaktion des BMFSJ.

URL: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-vor-gewalt-schuetzen/haeusliche-gewalt/formen-der-gewalt-erkennen-80642> (abgerufen am 06.10.2024)

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)/

Unabhängig Beauftragte für Fragen des sexuellen Kindesmissbrauchs (UBSKM) (2024):

Was ist sexueller Missbrauch? Die wichtigsten Fragen und Antworten. Heft 01, 4. Auflage.

o.O., „Nicht wegschieben!“ ist eine Kampagne vom BMFSFJ und der UBSKM.

URL:

<https://www.bmfsfj.de/resource/blob/205082/a77c2cd156180d996e6ddcef17e9e6d4/was-ist-sexueller-missbrauch-heft-01-data.pdf> (abgerufen am 07.09.2024)

Collins S. K./Collins K. S. (2002): Micromanagement--a costly management style. National Library of Medicine. National Center for Biotechnology Information. PubMed. Radiology Management, PMID: 12510608. Bethesda, MD, National Library of Medicine.

URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12510608/#full-view-affiliation-1> (abgerufen am 16.09.2024)

Das AOK-Gesundheitsmagazin (2023): Psychologie. So erkennen Sie emotionalen Missbrauch durch Gaslighting. Berlin, AOK-Bundesverband eGbR – Arbeitsgemeinschaft von Körperschaften des öffentlichen Rechts.

URL: <https://www.aok.de/pk/magazin/koerper-psyche/psychologie/was-gaslighting-fuer-betroffene-bedeutet/> (abgerufen am: 07.09.2024)

Dathe D./Hohendanner C./Priller E. (2009): Research Report. Wenig Licht, viel Schatten: Der Dritte Sektor als arbeitsmarktpolitisches Experimentierfeld. WZBrief Arbeit, No. 03. Berlin, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).

URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/60015/1/715024000.pdf> (abgerufen am 07.09.2024)

Deen C./Kiewitz C./Kim J.-Y./Restubog D./Chih Y.-Y./Lu Tang R. (2024): Helicopter Bosses: Development and Validation of the Micromanagement Scale. In Academy of Management Proceedings, Vol. 2024, No. 1. Valhalla, NY, USA, Academy of Management.

URL: <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.118bp> (abgerufen am 06.09.2024)

Diakonie Deutschland (2024a): Auf einen Blick. Selbstdarstellung der Diakonie Deutschland. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

URL: https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publikationen/Broschuere-Diakonie-Auf-einen-Blick.pdf (abgerufen am 01.09.2024)

Diakonie Deutschland (2024b): Bundeshaushalt 2024 und Finanzplan bis 2027: Einschätzung der Diakonie Deutschland. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.

URL: https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publikationen/Beschluss_des_Bundeshaushalts_2024_Einsch%C3%A4tzung_der_Diakonie_Deutschland.pdf (abgerufen am 08.09.2024)

Diakonie Deutschland (2024c): Das Evangelische Werk für Diakonie und Entwicklung. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V. URL: <https://www.diakonie.de/informieren/die-diakonie/das-ist-die-diakonie/das-evangelische-werk-fuer-diakonie-und-entwicklung> (abgerufen am 01.09.2024)

Diakonie Deutschland (2024d): Landesverbände. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.
URL: <https://www.diakonie.de/informieren/die-diakonie/das-ist-die-diakonie/landesverbaende> (abgerufen am 15.09.2024)

Diakonie Deutschland (2023a): Einrichtungsstatistik 2022. Statistik der Diakonie Deutschland. Stand 01.01.2022. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.
URL: https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publikationen/Einrichtungsstatistik_2022_.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Diakonie Deutschland (2023b): Von wem und wie werden Caritas, Diakonie und Kirche geführt? Wissensportal. Extranet der Diakonie Deutschland. Zentrum Kommunikation. Redaktion. Berlin, Diakonie Deutschland, Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e.V.
URL: <https://www.diakonie-wissen.de/web/kommunikation-in-der-diakonie/blog/-/blogs/-von-wem-und-wie-werden-caritas-diakonie-und-kirche-gefuehrt-> (abgerufen am 07.09.2024)

Diakonie Deutschland/Deutscher Caritasverband (2019): Transparenzstandards Caritas und Diakonie. Orientierung für die Praxis. Grundlegend überarbeitete Fassung. Stand Januar 2019. Freiburg i. Br., Berlin, Deutscher Caritasverband e.V. und Diakonie Deutschland.
URL: https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publikationen/Transparenzstandards_Caritas_und_Diakonie_Januar_2019.pdf (abgerufen am 08.09.2024)

Diakonie Württemberg (2013): Die Diakonie der Evangelischen Kirchenbezirke und ihrer Diakonieverbände in Württemberg. Auftrag und Arbeitsfelder. Stuttgart, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.
URL: https://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Diakonie_Website/Themen/Publikationen_Positionen/Pub_EvKirchenbezirkeDiakonieverbände.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Diakonie Württemberg (2023a): Finanzbericht 2023. Vorgelegt zur Mitgliederversammlung am 16. November 2023. Stuttgart, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.
URL: https://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Diakonie_Website/Ueber_uns/Landesgeschaeftsstelle/Diakonie_Finanzbericht_2023_Auszug-web.pdf (abgerufen am 08.09.2024)

Diakonie Württemberg (2023b): Satzung des Diakonischen Werks der evangelischen Kirche in Württemberg e.V. Stuttgart, Justizariat, Diakonisches Werk Württemberg.
URL: https://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Diakonie_Website/Ueber_uns/Landesgeschaeftsstelle/Diakonie_Satzung_2024.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Diakonie Württemberg (2022): Zahlen, Daten und Fakten. Stuttgart, Diakonisches Werk der evangelischen Kirche in Württemberg e.V.
URL: https://www.diakonie-wuerttemberg.de/fileadmin/Diakonie_Website/Ueber_uns/Landesgeschaeftsstelle/Zahlen_Daten_Fakten_2022-2023.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Die Bibel nach Martin Luthers Übersetzung. Jubiläumsausgabe. Bibeltext in der revidierten Fassung von 2017. Herausgegeben von der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD). Stuttgart, Deutsche Bibelgesellschaft (Copyright 2016).

Dietzfelbinger D. (2023): Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Diller S. J./Czibor A./Szabó Z. P./Restás P./Jonas E./Frey D. (2021): The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal. o.O., Springer-Verlag. URL: <https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6> (abgerufen am 07.09.2024)
[Seitenzahlen in Zitationen entsprechen denen des PDF-Downloads]

Dudenredaktion (2024a): „Verfügungsbefugnis“ auf Duden online. Berlin, Cornelsen Verlag GmbH.
URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Verfuegungsbefugnis> (abgerufen am 30.08.2024)

Dudenredaktion (2024b): „Deutungshoheit“ auf Duden online. Berlin, Cornelsen Verlag GmbH.
URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Deutungshoheit> (abgerufen am 08.09.2024)

Dudenredaktion (2024c): „Verantwortung“ auf Duden online. Berlin, Cornelsen Verlag GmbH.
URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Verantwortung> (abgerufen am 14.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2023a): Die evangelische Kirche und das Geld. Wo es herkommt. Wo es hinget. Hannover, EKD.

URL: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Faltblatt_Kirche_und_Geld.pdf (abgerufen am 08.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2017): „Ehe für alle“ – keine direkten Folgen im Kirchenrecht. News. Hannover, EKD.

URL: <https://www.ekd.de/ehe-fuer-alle-kirchenrecht-24471.htm> (abgerufen am 07.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2019): Gezählt 2019. Zahlen und Fakten zum kirchlichen Leben. Hannover, EKD.

URL: https://www.ekd.de/ekd_de/ds_doc/Gezaehlt_zahlen_und_fakten_2019.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2024): Haushalt 2024 mit mittelfristiger Finanzplanung 2025 bis 2027, o.O., EKD.

URL: https://www.kirchenfinanzen.de/download/Haushalt_der_EKD_2024.pdf (abgerufen am 08.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2022): News. Reformierter Bund mit neuem Generalsekretär. Hannes Brüggemann-Hämmerling tritt die Nachfolge von Achim Detmers an. Hannover, EKD.

URL: <https://www.ekd.de/reformierter-bund-mit-neuem-generalsekretaer-71818.htm> (abgerufen am 03.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (2023b): Richtlinie der Evangelischen Kirche in Deutschland zum Schutz vor sexualisierter Gewalt. Vom 18.10.2019. ABI. EKD S. 270, Berichtigung ABI. EKD 2020 S. 25, zuletzt geändert am 24. Juni 2022 ABI. EKD 2022 S.53. Gewaltschutzrichtlinie 1.50. o.O., EKD.

URL: <https://kirchenrecht-ekd.de/pdf/44830.pdf> (abgerufen am 08.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (o.J. a): Übersichtskarte der evangelischen Landeskirchen. Die EKD ist der Zusammenschluss von 20 selbstständigen Landeskirchen. Hannover, EKD.

URL: <https://www.ekd.de/evangelische-kirche-in-deutschland-14272.htm> (abgerufen am 18.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (o.J. b): Synoden und Kirchenvorstände. Statistik zu den Leitungsorganen in der Evangelischen Kirche in Deutschland. Hannover, EKD.

URL: <https://www.ekd.de/statistik-synoden-kirchenvorstaende-44289.htm> (abgerufen am 03.09.2024)

Evangelische Kirche in Deutschland (EKD) (o.J. c): Das FachInformationssystem Kirchenrecht. Rechtssammlung. Hannover, EKD.

URL: <https://www.ekd.de/FachInformationSystem-Kirchenrecht-14211.htm> (abgerufen am 13.10.2024)

Evangelische Landeskirche in Württemberg (EKWue) (2001): Fachinformationssystem Kirchenrecht. 290. Kirchliches Gesetz über die diakonische Arbeit in der Landeskirche (Diakoniegesetz), Stuttgart, im Auftrag des Evangelischen Oberkirchenrats Stuttgart.

URL: <https://www.kirchenrecht-ekwue.de/document/17216> (abgerufen am 03.09.2024)

Evangelische Landeskirche in Württemberg (2019): Handbuch für Kirchengemeinderätinnen und Kirchengemeinderäte. Herausgegeben im Auftrag des Oberkirchenrats der Evangelischen Landeskirche in Württemberg vom Evangelischen Bildungszentrum Haus Birkach „Gemeindeentwicklung und Gottesdienst“, Referat für Kirchengemeinderatsarbeit. Stuttgart, Evangelisches Medienhaus GmbH.

URL: https://www.elk-wue.de/fileadmin/Downloads/Wir/Handbuch_fuer_Kirchengemeinderatinnen_und_Kirchengemeinderate_2019.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung (EWDE) (2024):

Mitglieder-Verzeichnis des Evangelischen Werks für Diakonie und Entwicklung. o.O.

URL: https://www.diakonie.de/diakonie_de/user_upload/diakonie.de/PDFs/Publikationen/Mitgliederverzeichnis_EWDE_2024-01.pdf (abgerufen am 30.08.2024)

Externbrink K./Keil M. (2018): Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in Organisationen. Theorien, Methoden und Befunde zur dunklen Triade. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Fahrenberg J. (2022): Autoritärer Charakter. Dorsch. Lexikon der Psychologie. Wirtz M. A. (Hrsg.). Bern, Schweiz, Hogrefe AG.

URL: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/autoritaerer-charakter> (abgerufen am 16.09.2024)

Fehlau E. G. (2012): 30 Minuten Mobbing. 2., überarbeitete Auflage. Offenbach, GABAL Verlag GmbH.

Ferber D. (2023): Aufarbeitung erst am Anfang. Missbrauch: Wo steht die evangelische Kirche? Interview mit Kerstin Claus. ZDFheute. Mainz, Zweites Deutsches Fernsehen.
URL: <https://www.zdf.de/nachrichten/politik/missbrauch-beauftragte-claus-evangelische-kirche-100.html> (abgerufen am 05.09.2024)

Fürsattel A. C. (2023): Macht und Führung: 7 Instrumente der Macht. Beitraining Blog. Zofingen (Schweiz), BEI-International GmbH.
URL: <https://www.bei-training.com/macht-und-fuehrung-7-instrumente-der-macht/> (abgerufen am 30.08.2024)

Furtner M. (2017): Dark Leadership. Narzisstische, machiavellistische und psychopathische Führung. Essentials. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Gallup (2023): Engagement Index Deutschland 2023. o.O., Gallup, Inc.
URL: <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland-2023.aspx#ite-611066> (abgerufen am 07.09.2024)
[Seitenzahlen in Zitationen entsprechen denen des PDF-Downloads]

Gerpott F. H./Van Quaquebeke N. (2022): Kiss-Up-Kick-Down to Get Ahead: A Resource Perspective on How, When, Why, and With Whom Middle Managers Use Ingratiation and Exploitative Behaviours to Advance Their Careers. o.O., Journal of Management Studies published by Society for the Advancement of Management Studies and John Wiley & Sons, Ltd.
URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/joms.12855> (abgerufen am 17.09.2024)

Habelt W./Sonnabend M. (2013): Führung, wohin führst du? Wie Führungskräfte Unternehmenswerte optimieren – vergüten – bilanzieren. 2. Auflage. München, Oldenbourg Verlag.

Hamann J./Maeße J./Gengnagel V./Hirschfeld A. (Hrsg.) (2017): Macht in Wissenschaft und Gesellschaft. Diskurs- und feldanalytische Perspektiven. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Heidbrink L./Seele P. F. (2010): Die Rolle des Verantwortungsbegriffs in der Wirtschaftsethik. Working Papers des CRR (Center for Responsibility Research). Nr. 9/2010. ISSN: 2190-5398. Essen, CRR, kulturwissenschaftliches Institut.
URL: http://www.responsibility-research.de/resources/WP_9_Verantwortungsbegriff_in_der_Wirtschaftsethik.pdf (abgerufen am 06.09.2024)

Heidbrink L./Langbehn C./Loh J. (Hrsg.) (2017): Handbuch Verantwortung. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Heidbrink M./Berg V./Feldes F. (2021): Narzissmus in deutschen Führungsetagen. Die Jungbullen kommen. Harvard Business Manager, 5.
URL: <https://www.manager-magazin.de/hbm/fuehrung/narzissmus-in-deutschen-fuehrungsetagen-die-jungbullen-kommen-a-0ee3251e-0002-0001-0000-000177064950> (abgerufen am 30.08.2024)

Helmig B. (o.J.): Dritter Sektor. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. Gabler Wirtschaftslexikon. Wiesbaden, Springer-Verlag.
URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/dritter-sektor-33764> (abgerufen am 30.08.2024)

Hoel H./Vartia M. (2018): Bullying and sexual harassment at the workplace, in public spaces, and in political life in the EU. Women's Rights & Gender Equality. Policy Department for Citizens' Rights and Constitutional Affairs. Study. Brussels, European Parliament.
URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/604949/IPOL_STU\(2018\)604949_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2018/604949/IPOL_STU(2018)604949_EN.pdf) (abgerufen am 13.08.2024)

Hofmann B./Montag B. (Hrsg.) (2018): Theologie für Diakonie-Unternehmen. Funktionen – Rollen – Positionen. 1. Auflage. Stuttgart, W. Kohlhammer-Verlag.

Hohendanner C./Rocha J./Steinke J. (2024): Vor dem Kollaps!? Beschäftigung im sozialen Sektor. Empirische Vermessung und Handlungsansätze. Oldenburg, De Gruyter.

Hübner I./Schwarzer U. (2008): Konzepte. Gelingendes Management. In Sozialwirtschaft, Zeitschrift für Sozialmanagement, Heft 3. Herausgegeben von der Bundesarbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege e.V. Baden-Baden, Nomos-Verlag.
URL: <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2008-3-6> (abgerufen am 07.09.2024)

Innerhofer C./Innerhofer P. (2022): Handlungsorientierte Führung. Motive und Ziele erfolgreich managen. Berlin, Springer-Verlag.

Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) (2022):

Forschungsbericht 2022/Projektbeschreibungen. o.O., ISAP.

URL: [https://www.uniklinikum-](https://www.uniklinikum-leipzig.de/einrichtungen/isap/Freigegebene%20Dokumente/Forschung/Forschungsberichte/ISAP%20Forschungsbericht%202022.pdf)

[leipzig.de/einrichtungen/isap/Freigegebene%20Dokumente/Forschung/Forschungsberichte/ISAP%20Forschungsbericht%202022.pdf](https://www.uniklinikum-leipzig.de/einrichtungen/isap/Freigegebene%20Dokumente/Forschung/Forschungsberichte/ISAP%20Forschungsbericht%202022.pdf) (abgerufen am 08.09.2024)

Institut für Sozialmedizin, Arbeitsmedizin und Public Health (ISAP) (o.J.): Gesundheit und Arbeit. Health and work. o.O., ISAP.

URL: [https://www.uniklinikum-](https://www.uniklinikum-leipzig.de/einrichtungen/isap/Freigegebene%20Dokumente/Forschung/Projektbeschreibungen/aktuell%20PH%20I/Projektbeschreibung_Gesundheit%20und%20Arbeit_18.08.23.pdf)

[leipzig.de/einrichtungen/isap/Freigegebene%20Dokumente/Forschung/Projektbeschreibungen/aktuell%20PH%20I/Projektbeschreibung_Gesundheit%20und%20Arbeit_18.08.23.pdf](https://www.uniklinikum-leipzig.de/einrichtungen/isap/Freigegebene%20Dokumente/Forschung/Projektbeschreibungen/aktuell%20PH%20I/Projektbeschreibung_Gesundheit%20und%20Arbeit_18.08.23.pdf) (abgerufen am 08.09.2024)

Junge S./Graf-Vlachy L./Hagen M./Schlichte F. (2024): Narcissism at the CEO-TMT

Interface: Measuring Executive Narcissism and Testing Its Effects on TMT Composition.

o.O., Journal of Management. URL: [https://eldorado.tu-](https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/42510/1/junge-et-al-2024-narcissism-at-the-ceo-tmt-interface-measuring-executive-narcissism-and-testing-its-effects-on-tmt.pdf)

[dortmund.de/bitstream/2003/42510/1/junge-et-al-2024-narcissism-at-the-ceo-tmt-interface-measuring-executive-narcissism-and-testing-its-effects-on-tmt.pdf](https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/42510/1/junge-et-al-2024-narcissism-at-the-ceo-tmt-interface-measuring-executive-narcissism-and-testing-its-effects-on-tmt.pdf) (abgerufen am 08.09.2024)

Karkowsky S./Zander D. (2021): Missbrauchsaufklärung in der Evangelischen Kirche. „Ganz cool“ hinter den Katholiken versteckt. Detlev Zander im Gespräch mit Stephan Karkowsky.

Deutschlandfunk Kultur. Köln, Deutschlandradio.

URL: <https://www.deutschlandfunkkultur.de/missbrauchsaufklaerung-in-der-evangelischen-kirche-ganz-100.html> (abgerufen am 07.09.2024)

Kaufmann M. (2024): Ethik und Moral? Klare Antworten aus erster Hand. München, UVK Verlag.

Knobel U. H. (2023): Führen mit Kompetenz. Vom Führungsversagen zum Führungserfolg. Berlin, Springer-Verlag.

Knoblach B./Oltmanns T./Hajnal I./Fink D. (2012): Macht in Unternehmen. Der vergessene Faktor. 1. Auflage, Wiesbaden, Gabler-Verlag.

Koch U./Broich K. (2012): Das Burn-out-Syndrom. Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz. Online publiziert, o.O., Springer-Verlag.
URL: https://www.rki.de/DE/Content/Service/Sozialberatung/BGBL_Burnout.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 07.09.2024)

Koromzay T. (2021): Integrative Leadership. Maximale Wirkung durch holistische Führung. Berlin, Springer-Verlag.

Kramer J. W. (2006): Working Paper. Sozialwirtschaft: Zur inhaltlichen Strukturierung eines unklaren Begriffs. Wismarer Diskussionspapiere, No. 06/2006. Wismar, Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft.
URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/23338/1/0606_Kramer.pdf (abgerufen am 30.08.2024)

Kreisdiakonieverband im Landkreis Esslingen (2021): Satzung des Kreisdiakonieverbands im Landkreis Esslingen. o.O.
URL: https://www.kreisdiakonie-esslingen.de/fileadmin/mediapool/gemeinden/D_kreisdiakonieverbandesslingenneu/Inhalte/Dateien/Informationen/2021_10_08_KDV_Satzung_NEU.pdf (abgerufen am 30.08.2024)

Kreß H. (2023): Die Arbeitsrichtlinie der evangelischen Kirche von 2023: Ein Verlegenheitsdokument mit neuer Intransparenz. Weltanschauungsrecht Aktuell. Nummer 7. ISSN 2748-1557. Oberwesel, Institut für Weltanschauungsrecht (ifw).
URL: https://weltanschauungsrecht.de/sites/default/files/download/weltanschauungsrecht_aktuell_7_22_08_23.pdf (abgerufen am 07.09.2024)

Kruse S. (2016): Die Dunkle Triade im Dienstleistungskontext. Einfluss auf die Emotionsarbeit und Konsequenzen für den Angestellten. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Kühn E. (2018): Ohnmacht – Über das Gefühl, das Leben nicht im Griff zu haben. The Inquisitive Mind. Ausgabe 3. The Netherlands, Stichting In-Mind Foundation.
URL: <https://de.in-mind.org/article/ohnmacht-ueber-das-gefuehl-das-leben-nicht-im-griff-zu-haben> (abgerufen am 30.08.2024)

Kukreja P/Pandey J. (2023): Workplace gaslighting: Conceptualization, development, and validation of a scale. o.O., Frontiers in Psychology (Volume 14).

URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1099485> (abgerufen am 19.09.2024)

[Seitenzahlen in Zitationen entsprechen denen des PDF-Downloads]

Kutz A. (2018): Double-Bind-Kommunikation als Burnout-Ursache. Ein Theorie-Vorschlag zu Auswirkungen toxischer Kommunikation in Organisationen. 2. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer-Verlag.

Lebreton J. M./Binning, J. F./Adorno A. J. (2006): Subclinical psychopaths. o.O., ResearchGate.

URL: [https://www.researchgate.net/profile/James-](https://www.researchgate.net/profile/James-Lebreton/publication/284033758_Subclinical_psychopaths/links/5b211a90a6fdcc69745e0c80/Subclinical-psychopaths.pdf)

[Lebreton/publication/284033758_Subclinical_psychopaths/links/5b211a90a6fdcc69745e0c80/Subclinical-psychopaths.pdf](https://www.researchgate.net/profile/James-Lebreton/publication/284033758_Subclinical_psychopaths/links/5b211a90a6fdcc69745e0c80/Subclinical-psychopaths.pdf) (abgerufen am 07.09.2024)

Lohro F./Hilp U. (2001): Mobbing am Arbeitsplatz. Arbeitsdokument. Europäisches Parlament (Hrsg.). Generaldirektion Wissenschaft. Reihe Soziale Angelegenheiten SOCI 108 DE. Luxemburg, Europäisches Parlament.

URL: https://www.europarl.europa.eu/workingpapers/soci/pdf/108_de.pdf (abgerufen am 08.09.2024)

Magaard G./Nethöfel W. (2011) (Hrsg.): Pastorin und Pastor im Norden. Antworten – Fragen – Perspektiven. Ein Arbeitsbuch zur Befragung der Pastorinnen und Pastoren der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburgs, der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche und der Pommerschen Evangelischen Kirche. In Zusammenarbeit mit Kretschmar J./Kronast M./Pittkowski W. Berlin, EB-Verlag Dr. Brandt.

URL: http://www.pittkowski.de/pbefr_gesamt.pdf (abgerufen am 21.09.2024)

Meschkutat B./Stackelbeck M./Langenhoff G. (2002): Der Mobbing-Report – Eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 951. Bremerhaven, Wirtschaftsverband NW Verlag für neue Wissenschaft GmbH.

URL: <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Schriftenreihe/Forschungsberichte/2002/Fb951> (abgerufen am 08.09.2024)

[Seitenzahlen in Zitationen entsprechen denen des PDF-Downloads]

Metzger P. (2013): Lutherisch, reformiert, uniert? Alles evangelisch! Evangelisch.de. Frankfurt am Main, Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik (GEP) gGmbH. URL: <https://www.evangelisch.de/inhalte/113460/19-09-2013/lutherisch-reformiert-uniert-alles-evangelisch> (abgerufen am 03.09.2024)

Paulhus D. L./Williams K. M. (2002): The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. Journal of Research in Personality. Volume 6, Issue 6. o.O., Elsevier B.V.
URL: [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6) (abgerufen am 20.09.2024)

Pichler O. (2020): Schwarze Pädagogik in der Führung. Warum dieses Thema: Alte Pädagogik – Alte Führung. Wien, Pichler Training & Beratung, Dr. Otmar Pichler.
URL: <https://www.pichler-training.at/schwarze-paedagogik-in-der-fuehrung/> (abgerufen am 05.09.2024)

Reformierter Bund in Deutschland (2023): Reformiert-Info.de. Reformierter Bund in Deutschland. Hannover, Reformierter Bund in Deutschland.
URL: https://www.reformiert-info.de/Ueber_uns_Reformierter_Bund_in_Deutschland-226-15-0-41.html (abgerufen am 03.09.2024)

Remer S. (2018): Sozialwirtschaft. Ausführliche Definition im Online-Lexikon. Gabler Banklexikon, Wiesbaden, Springer-Verlag.
URL: <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/sozialwirtschaft-70751/version-339787> (abgerufen am 30.08.2024)

Rheinische Post (2024): Beratungsunternehmen Deloitte beauftragt. Kirche lässt Hintergrund von Kurschus-Rücktritt untersuchen. Düsseldorf, RP Digital GmbH.
URL: https://rp-online.de/nrw/panorama/kirche-laesst-hintergrund-von-kurschus-ruecktritt-untersuchen_aid-115197957 (abgerufen am 05.09.2024)

Rosenski N. (2012).: Die wirtschaftliche Bedeutung des Dritten Sektors. Unternehmensregister. Auszug aus Wirtschaft und Statistik. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt (Hrsg.).
URL: https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2012/03/wirtschaftliche-bedeutung-3-sektor-032012.pdf?__blob=publicationFile (abgerufen am 08.09.2024)

Sabater V. (2023): Die Wunden autoritären Verhaltens heilen nur langsam. Wohlbefinden. Gedankenwelt. Salamanca, Spanien, Grupo MContigo S.L.
URL: <https://gedankenwelt.de/die-wunden-autoritaeren-verhaltens-heilen-nur-langsam/>
(abgerufen am 05.09.2024)

Sachse R. (2014): Manipulation und Selbsttäuschung. Wie gestalte ich mir die Welt so, dass sie mir gefällt: Manipulationen nutzen und abwenden. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.

Sander D. (2024): Schlechte Chefs. Die sieben Arten der Manipulation. Zeit Online Arbeit. Berlin, Zeit Online GmbH.
URL: <https://www.zeit.de/arbeit/2024-04/schlechte-chefs-manipulation-hierarchie?freebie=5f1b960a> (abgerufen am 06.08.2024)

Schirmer U./Woydt S. (2023): Mitarbeiterführung. 4. Auflage. Berlin, Springer-Verlag.

Schlack R./Rüdel J./Karger A./Hölling H. (2013): Körperliche und psychische Gewalterfahrungen in der deutschen Erwachsenenbevölkerung. Ergebnisse der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1). Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz, online publiziert. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.
URL: <https://edoc.rki.de/bitstream/handle/176904/1504/24FsYksH0Ap7s.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (abgerufen am 05.09.2024)

Schneider G./Toyka-Seid C. (2024a): Das junge Politik-Lexikon. Autoritäres System. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.
URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/319894/autoritaeres-system/> (abgerufen am 16.09.2024)

Schneider G./Toyka-Seid C. (2024b): Das junge Politik-Lexikon. Moral. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.
URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/das-junge-politik-lexikon/320812/moral/>
(abgerufen am 30.08.2024)

Schröttle M./Meshkova K./Lehmann C. (2019): Umgang mit sexueller Belästigung am Arbeitsplatz – Lösungsstrategien und Maßnahmen zur Intervention. Studie im Auftrag der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. 2. Auflage. Berlin, Antidiskriminierungsstelle des Bundes (Hrsg.).

URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/Expertisen/umgang_mit_sexueller_belaestigung_am_arbeitsplatz.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (abgerufen am 07.09.2024)

Schrupp A. (2020): Arnd Henze: Die autoritäre Geschichte des Protestantismus aufarbeiten. Evangelisches Frankfurt und Offenbach. Politik & Welt. Frankfurt am Main, Herausgegeben von Evangelische Kirche in Frankfurt und Offenbach, Evangelischer Regionalverband Frankfurt und Offenbach.

URL: <https://www.efo-magazin.de/magazin/politik-welt/arnd-henze-die-autorit%C3%A4re-geschichte-des-protestantismus-aufarbeiten/> (abgerufen am 05.09.2024)

Schubert K./Klein M. (2020a): Das Politiklexikon. 7., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz 2020. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/17812/macht/> (abgerufen am 30.08.2024)

Schubert K./Klein M. (2020b): Das Politiklexikon. 7., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz 2020. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

URL: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/lexika/politiklexikon/296546/wirtschaftssektoren/> (abgerufen am 30.08.2024)

Schüler-Lubienetzki H./Lubienetzki U. (2017): Schwierige Menschen am Arbeitsplatz. Handlungsstrategien für den Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten. 2., erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag.

Schyns B./Schilling J. (2013): How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. The Leadership Quarterly, Volume 24, Issue 1. o.O., Elsevier B.V.

URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001> (abgerufen am 08.09.2024)

[Seitenzahlen in Zitationen entsprechen denen des PDF-Downloads]

Sozialwissenschaftliches Institut der Evangelischen Kirche in Deutschland (SI EKD)

(2022): Aktuelle Studienergebnisse. „Kirchenaustritte seit 2018: Wege und Anlässe
Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung“ von Petra-Angela Ahrens.
Hannover, Pressestelle.

URL: https://www.kirche-oldenburg.de/fileadmin/Redakteure/PDF/PDFs_2022/2022-03-09-EKD_SI-Austrittsstudie.pdf (abgerufen am 07.09.2024)

Springer Professional (o.J.): Andrea Amerland. Kontakt. Wiesbaden, Springer Professional,
Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

URL: <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/andrea-amerland/255504> (abgerufen am 16.09.2024)

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024a): Qualität der Arbeit. Belästigung am
Arbeitsplatz. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt (Hrsg.).

URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/belaestigung-arbeitsplatzl.html> (Stand: 05.09.2024)

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2024b): Qualität der Arbeit. Diskriminierung am
Arbeitsplatz. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt (Hrsg.).

URL: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-7/diskriminierung-arbeitsplatzl.html> (abgerufen am 07.09.2024)

Sure M. (2023): Dunkle Triade im Top-Management – Eine explorative Multifallstudie zu
Präsenz und Auswirkungen von Narzissmus, Machiavellismus und Psychopathie in der
obersten Führungsebene deutscher Unternehmen. Hochschule Fresenius, University of
Applied Science Köln, Journal of Business and Media Psychology, Heft 1.

URL: https://journal-bmp.de/wp-content/uploads/Sure_Dunkle-Triade.pdf (abgerufen am 30.08.2024)

UFA A Fremantle Company (2023): Infopapier Machtmissbrauch. o.O., UFA.

URL: https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/praxisbeispiele/praxisbeispiel-ufa-handl-leitfaden-machtmissbrauch.pdf?__blob=publicationFile&v=4
(abgerufen am 30.08.2024).

Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs (o.J.):

Kirchen und sexueller Kindesmissbrauch. Berlin, Unabhängige Kommission zur Aufarbeitung sexuellen Kindesmissbrauchs.

URL: <https://www.aufarbeitungskommission.de/themen-erkenntnisse/kirchen/> (abgerufen am 05.09.2024)

Union Evangelischer Kirchen in der EKD (UEK) (2022): Fachinformationssystem

Kirchenrecht. 6.1.1 Satzung des Evangelischen Werkes für Diakonie und Entwicklung e.V. Hannover, Union Evangelischer Kirchen in der EKD, Amtsbereich der UEK.

URL: <https://www.uek-recht.de/document/28280> (abgerufen am 03.09.2024)

Union evangelischer Kirchen in der Evangelischen Kirche in Deutschland (UEK) (o.J.):

Die UEK stellt sich vor. Hannover, UEK in der EKD, Amtsbereich der UEK. URL:

<https://www.uek-online.de/die-uek-stellt-sich-vor-65.php> (abgerufen am 03.09.2024)

Vereinigte Evangelisch-Lutherische Kirche Deutschlands (VELKD) (o.J.): Über die

VELKD. Hannover, VELKD, Amtsbereich der VELKD im Kirchenamt der EKD.

URL: <https://www.velkd.de/organisation/ueber-die-velkd> (abgerufen am 03.09.2024)

Vereinte Dienstleistungsgesellschaft (ver.di) (o.J.): Gesundheit, Soziale Dienste, Bildung und Wissenschaft. Ver.di in kirchlichen Betrieben. Berlin, ver.di.

URL: <https://gesundheit-soziales-bildung.verdi.de/mein-arbeitsplatz/kirchliche-betriebe> (abgerufen am 03.09.2024)

Von Freyhold M. (1971): Frankfurter Beiträge zur Soziologie. Autoritarismus und politische Apathie. Analyse einer Skala zur Ermittlung autoritätsgebundener Verhaltensweisen. Im Auftrag des Instituts für Sozialforschung. Herausgegeben von Adorno T. W. und Von Friedeburg L. Frankfurt am Main, Europäische Verlagsanstalt.

WDR (2024): Kirchengemeinde Siegen. Ermittlungen wegen sexualisierter Gewalt eingestellt. Köln, Westdeutscher Rundfunk.

URL: <https://www1.wdr.de/nachrichten/westfalen-lippe/ermittlungen-sexualisierte-gewalt-kirche-siegen-100.html> (abgerufen am 15.09.2024)

Wienkamp H. (2024): Diagnostik von Manipulationen. Berlin, Springer-Verlag.

Warkentin N. (2023): Mikromanagement: Wenn sich der Chef zu viel einmischt. Kerpen, Karrierebibel GmbH.

URL: <https://karrierebibel.de/mikromanagement/> (abgerufen am 06.09.2024)

Wazlawik M./Großbölting T./Kessl F./Lorenz-Sinai F./Dill H./Caspari P./Tozdan S./Briken P./Dreßing H./Hoell A./Dölling D. (2024): Abschlussbericht. Forschung zur Aufarbeitung von sexualisierter Gewalt und anderen Missbrauchsformen in der Evangelischen Kirche und Diakonie in Deutschland. Hannover, Hamburg, Wuppertal, Potsdam, München, Mannheim und Heidelberg, Forschungsverbund ForuM (Hrsg.).

URL: https://www.forum-studie.de/wp-content/uploads/2024/02/Abschlussbericht_ForuM_21-02-2024.pdf (abgerufen am 03.09.2024)

Weber A. F. (2023): Kommentar zur EKD. Weg frei gemacht für konsequente Aufarbeitung. Köln, Deutschlandradio.

URL: <https://www.deutschlandfunk.de/annette-kurschus-ruecktritt-evangelische-kirche-ekd-kommentar-100.html> (abgerufen am 15.09.2024)

Weber M. (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Berlin, textlog.de, Kietzmann P. (Hrsg.).

URL: <https://www.textlog.de/7312.html> (abgerufen am 30.08.2024)

White R. D. (2010): The Micromanagement Disease: Symptoms, Diagnosis, and Cure. In Public Personnel Management, Volume 39 No. 1. Alexandria, VA, International Personnel Management Association.

URL: https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/The-Micromanagement-Disease_Symptoms-Diagnosis-and-Cure.pdf (abgerufen am 16.09.2024)

World Health Organization (WHO) (2024): International Statistical Classification of Diseases and Related Health Problems (ICD). ICD-11 Homepage. ICD-11 Browser: „QD85“. o.O., WHO.

URL: <https://icd.who.int/browse/2024-01/mms/en#129180281> (abgerufen am 08.09.2024)

Wirtz M. A. (Hrsg.) (o.J.): Stichwort/Missbrauch. Dorsch Lexikon der Psychologie. Bern, Hogrefe AG.

URL: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/missbrauch> (abgerufen am 30.08.2024)