

Flächenbrände und Kollateralschäden

Wie sexueller Missbrauch Systeme und Organisationen irritiert¹

Prof. Dr. Alexander Notdurfter
Philosophisch-Theologischen Hochschule Brixen

0 Einleitung

Missbrauch beschädigt die Menschen, die direkt oder indirekt davon betroffen sind; manchmal zerstört er sie. Und er wirkt auf das soziale Umfeld: auf Freunde, den Verein, die Schule, den Arbeitsplatz, die Organisation, die Institution, das System, in dem er stattgefunden hat. Diese Folgen soll ich – so der Auftrag der Planungsgruppe – mit diesem Beitrag in den Blick nehmen.

Ich entwickle meine Überlegungen in sechs Schritten.

1. Zunächst einige kurze Vorbemerkungen.
2. Ich werde kurz erläutern, was man unter Organisation versteht.
3. Dann gehe ich näher auf den Begriff „Irritation“ ein.
4. Im vierten Schritt komme ich auf Irritationen, die verstörenden Folgen von Missbrauch in Organisationen zu sprechen.
5. Punkt 5 benennt Reaktionsmuster von Organisationen.
6. Ich schließe mit einer kurzen Zusammenfassung.

1 Vorbemerkungen

Das Wort „Kollateralschäden“ zeigt an: Es geht um negative Folgen. Damit stellt sich die Frage: negativ, für wen bzw. was? Ein knapper Hinweis dazu: Ich versuche bei meinen Überlegungen,

1. die direkt und indirekt Betroffenen nicht aus dem Auge zu verlieren.
2. mitzudenken, wozu Kirche da ist, nämlich: um Menschen zu begleiten bei ihren Versuchen, christlich zu leben.
3. zu berücksichtigen, dass sie, die Kirche, diesem Auftrag gut organisiert nachkommen soll.

Womit wir bei der zweiten Vorbemerkung sind: Ich betrachte Kirche im Folgenden – nicht-theologisch – als komplexe Organisation. Es stimmt zwar: Der Organisationscharakter von Kirche ist manchmal schwach ausgeprägt, kaum zu erkennen. Kleine Pfarrgemeinden z.B. sind manchmal mehr Gruppe als Organisation. Trotzdem scheint mir diese Sichtweise – Kirche als Organisation – im vorgegebenen Zusammenhang hilfreich zu sein.

¹ Der vorliegende Text ist das überarbeitete Manuskript zum Vortrag, der am 22.11.2024 im Rahmen der Fachtagung „Systemische Kontexte des Missbrauchs“ im Pastoralzentrum, Bozen, gehalten wurde. Veranstalterin der Tagung war die Diözese Bozen-Brixen.

Mein Auftrag läuft darauf hinaus – die dritte Vorbemerkung –, Problemnotizen anzubieten. Für die Praktikerinnen und Praktiker unter Ihnen möglicherweise wenig befriedigend. Sie interessieren sich vermutlich für Lösungen. Aber: Vielleicht bieten die folgenden Überlegungen doch den einen und anderen Ansatz in Richtung Praxis.

2 Was sind Organisationen?

Zunächst also die Frage: Was sind Organisationen?

„Organisationen sind soziale Gebilde, die dauerhaft ein Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe Aktivitäten der Mitglieder auf das verfolgte Ziel ausgerichtet werden sollen“²

Bedeutet so viel wie:

1. Organisationen werden von Menschen, eben Mitgliedern – ein erster zentraler Begriff – getragen. Menschen sind – wenn man so will – das Element, aus dem eine Organisation besteht. Deswegen „soziales Gebilde“.
2. Zweitens: Organisationen sind da, um Ziele zu erreichen; zu ergänzen ist mit Blick auf Kirche der Begriff „Werte“.
3. Aktivitäten, will heißen Aufgaben und Tätigkeiten: Über sie sollen Werte verwirklicht und Ziele erreicht werden.
4. Nächster Begriff: formale und auch informale Struktur. Die Aktivitäten der Mitglieder werden durch Regeln aufeinander abgestimmt.

Und weiterführend:

5. Organisationen haben eine Geschichte.
6. Sechstens Umwelt bzw. Umfeld: Organisationen sind abgegrenzt von ihrem Umfeld und doch in Austausch mit ihm.

Die aufgelisteten sechs – sagen wir – Dimensionen sind gute Orientierungspunkte. Um die Folgen von Missbrauch für Organisationen zu überblicken, scheinen mir denn auch folgende Fragen hilfreich:

1. Was macht Missbrauch mit den Organisationsmitgliedern?
2. Welchen Einfluss hat er auf die Ziele und Werte einer Organisation?
3. Wie verändert er ihre Aktivitäten?
4. Wie wirkt er auf die formale und informale Struktur?
5. Welche Folgen hat er für den Austausch der Organisation mit dem Umfeld?
6. Was bedeutet er für ihre Geschichte?

3 Was meint „Irritation“?

Der Begriff „Irritation“ im hier verwendeten Sinn stammt aus der Systemtheorie. Bezeichnet werden damit äußere und innere störende Einflüsse auf Systeme. Systeme reagieren auf diese Irritationen, sehr unterschiedlich. Im Besseren der Fälle werden sie, die Einflüsse,

² Schreyögg, Georg, und Daniel Geiger. *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. 7. Auflage (Wiesbaden: Springer Gabler, 2024), 1.

schnell oder langsam verarbeitet, d.h. als Ausgangspunkt für eine gute Weiterentwicklung genutzt; wenn die Sache nicht so gut läuft, wirken sie nachhaltend störend.

Einige Beispiele: sinkende Verkaufszahlen, technische Pannen, wenn der Firmengründer plötzlich stirbt, kriminelle Handlungen können irritieren – und eben auch, wenn Organisationsmitglieder Missbrauch verüben oder die Organisation als Ganze missbräuchlich agiert.

Wer mit einer soziologischen Brille auf Organisationen blickt, wird feststellen: Irritationen wirken auf die gesamte Organisation, vor allem aber auf die Struktur und die Organisationskultur; sie verändern die Machtverhältnisse in Organisationen. Das kann positive oder negativ oder beides sein.

Wieder Beispiele:

1. Mit der Entscheidung, einen Aufarbeitungsbericht erstellen zu lassen, hat die Diözese Macht abgegeben, nämlich an die Rechtsanwaltskanzleien.
2. Die Einrichtung der Ombudsstelle in unserer Diözese ist eine strukturelle Veränderung.
3. Der Bericht wird – das ist zu hoffen – die Organisationskultur positiv verändern.

Die Organisationspsychologie beobachtet hingegen die Veränderungen auf individueller Ebene und auf Gruppenebene, die durch Irritationen ausgelöst bzw. angestoßen werden. Etwa

1. die Verunsicherungen bei Priestern und pastoralen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
2. die Konflikte und Spaltungen, die z. B. in Pfarrgemeinden und ihrem Umfeld aufkommen, wo Täter gewirkt haben.
3. die Vorwürfe, Aggressionen, Drohungen gegenüber Personen, die sich für die Aufarbeitung von Missbrauch stark machen.

Missbrauchsfälle, aber auch Verdachtsmomente, lösen Veränderungen aus. Mitunter ist die Handhabung des Verdachts schwieriger als der Umgang mit der Tat.

Irritierend ist vor allem auch, wenn Organisationen mit Verdacht und Tat nicht angemessen umgehen.

4 Welche Folgen hat Missbrauch für Organisationen?

Ich komme zurück auf die sechs Dimensionen einer Organisation, also:

1. Mitglieder
2. Werte und Ziele
3. Aufgaben und Tätigkeiten
4. formale und informale Struktur
5. Geschichte
6. Umfeld.

Und ich beginne beim Letzten, nicht ohne vorher nochmals daran zu erinnern: Missbrauch ist ein Geschehen mit Breitenwirkung. Wo er nicht verarbeitet wird, greift er negativ um sich.

Die Rede von „Flächenbränden“ bringt es gut auf den Punkt. Diese negative Dynamik nehme ich nun also etwas genauer in den Blick.

4.1 Umfeld

Organisationen sind ein Umfeld eingebettet; in unserem Fall Behörden, Politik, Medien, Öffentlichkeit usw. Wichtig ist, dass sie in einem lebendigen Austausch damit stehen, dass sie für dieses Umfeld einen sog. Mehrwert erzeugen.

Missbrauch stört diesen Austausch. Vertrauen – das wichtigste Gut! – geht verloren, Ansehen wird verspielt. Was passiert in solchen Situationen nicht selten? Die Verantwortlichen wären gefragt, sie gehen aber auf Tauchstation, sie kommunizieren nicht mehr oder nicht angemessen, was so viel bedeutet wie: Es gibt

1. Verzögerte oder zögerliche Reaktionen.
2. Unklare, ungenaue oder fehlende Informationen.
3. Reine Sachlichkeit ohne Empathie oder übermäßige Emotionalität.
4. Intransparenz oder Verslossenheit.
5. Vermeidung von Verantwortung oder Schuldzuweisungen.
6. Widersprüchliche oder unklare Aussagen.
7. Unrealistische oder nicht umsetzbare Ankündigungen.

Die Art und Weise, wie man kommuniziert, kann also zusätzliche Irritationen auslösen.

4.2 Geschichte

Jede Organisation – zumal die Kirche – hat eine Geschichte. Geschichte ist das Ergebnis der Beschäftigung mit dem, was war, u. a. mit den Krisen und ihrer Verarbeitung. Will heißen: Die Geschichte einer Organisation ist nicht nur von Fakten bestimmt, sie wird auch von der Art und Weise geprägt, wie diese erinnert, interpretiert und kommuniziert werden.

Organisationsgeschichte ist also ein lebendiger Prozess, der helfen will, die Gegenwart zu gestalten.

Organisationen haben eine offizielle Geschichte, präsentiert in Gründungsakten, Jahresberichten und Chroniken – man könnte sagen: eine Geschichte für die Öffentlichkeit; und eine inoffizielle, die von Erzählungen, Mythen und Erinnerungen der Mitglieder lebt. Oft bewahrt die inoffizielle Geschichte Inhalte, die – aus welchem Grund auch immer – öffentlich nicht gesagt werden können oder dürfen. Zur inoffiziellen Geschichte einer Organisation gehören auch Gerüchte.

Manchmal – so wie in unserem Fall, wenn es um Missbrauchstaten in der Kirche und um den unangemessenen Umgang damit geht – ist die Geschichte keine Ressource, sondern eine Hypothek. Wie gehen Organisationen, wie geht die Kirche damit um?

1. Eine erste Strategie: Verdrängen oder Vergessen
Kritische Ereignisse werden aus der Geschichte gestrichen und der Öffentlichkeit vorenthalten.
2. Neudeutung oder Umdeutung (Reframing)
Man präsentiert negative Vorfälle in einem neuen Licht, um sie weniger schädlich oder sogar positiv erscheinen zu lassen. Z. B., indem sie vorschnell (!) als Auslöser für Veränderung dargestellt werden.

3. Transparente Aufarbeitung

Organisationen entscheiden sich für Transparenz und bearbeiten ihre problematische Vergangenheit öffentlich. Die zielführende Art und Weise des Umgangs mit Missbrauch in Organisationen! Aufarbeitung ist – organisationssoziologisch betrachtet – das Bemühen und eine wahrhaftige, menschendienliche Geschichte bzw. Geschichten. Wenn Aufarbeitung gelingt, liefert sie Fakten und Deutungen, die zu einem zukünftig besseren Umgang mit Missbrauchsvorfällen beitragen.

4.3 Aufgaben

Ich sagte schon: Menschen verbinden sich zu Organisationen, um Ziele zu erreichen bzw. Werte zu verwirklichen – nach dem Motto: Gemeinsam ist besser als einsam! Und sie entscheiden sich in der Folge für bestimmte Aufgaben – ihr Aufgabenportfolio – und für eine bestimmte Art und Weise, dies auszuführen.

Bei der Erledigung ihrer Aufgaben greifen Organisationsmitglieder auf Wissen zurück: Zunächst auf Fachwissen zu ihrem Arbeitsbereich – z.B. auf wissenschaftliche Erkenntnisse zum Umgang mit Missbrauch in Heimen und anderen Institutionen, und dann auf Alltagswissen; z.B. mit welchen Stellen zusammenzuarbeiten ist, wenn Missbrauch vorkommt. Dieses sog. explizite Wissen ist leitend bei der Erledigung von Aufgaben. Man kann es in der Schule usw. lernen und muss es haben.

Darüber hinaus braucht es aber auch sog. implizites Wissen. Es ist nicht oder nur zum Teil bewusst, läuft quasi im Hintergrund mit, wenn man Dinge erledigt. Implizites Wissen ist in der Organisationskultur verankert; man findet es nicht in Büchern, auch nicht im Internet. Man kann es sich nur durch Dabeisein und Mittun aneignen.

Missbrauch stört die mehr oder weniger eingespielten Aktivitäten einer Organisation. Zunächst einmal, indem er das Aufgabenportfolio verändert. Eingespielte Aufgaben werden in Frage gestellt, neue Aufgaben kommen dazu. Dass Sie heute hier sind, ist so eine Veränderung! Missbrauch stört dann auch, indem er die Art und Weise, wie wir gewohnte Aufgaben erledigen, mit Vorbehalt versieht. Im besseren der Fälle kommt es dann zu Korrekturen. Ich denke, wir können sagen: Bei der Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, beeinträchtigten, schutzbedürftigen Menschen in der Kirche zeichnen sich solche Korrekturen ab.

Zweitens: Missbrauch verändert das bis dato genutzte Wissen. Er zwingt zur Aneignung von neuem explizitem Wissen, sprich Fachwissen und Alltagswissen, aber auch zur Erarbeitung von neuem implizitem Wissen. Er führt also zu einem Kulturwandel.

Dass diese Veränderungen nicht überall und immer auf Gegenliebe stoßen, versteht sich von selbst. Denn sie bedeuten Unsicherheiten, sie destabilisieren, zumindest vorübergehend. Sie sind also eine Belastung – für viele Mitglieder der Kirche, die zurzeit insgesamt im Umbruch ist, eine zusätzliche Belastung!

Mit Blick auf die Kirche wird man zudem bedenken müssen: In sog. starken Organisationskulturen mit einer fest verankerten Wert- und Normorientierung entfalten Irritationen stärkere Wirksamkeit als in schwach ausgeprägten Kulturen. Und schließlich: Innovationsfreudige Organisationskulturen können verstörende Ereignisse eher als Entwicklungsmomente nutzen als innovationsresistente Organisationskulturen.

4.4 Formale und informale Struktur

Organisation „wollen“ – wollen natürlich unter Führungszeichen – ihre Aufgaben effektiv, also zielgenau, und effizient, also mittelsparend erledigen. Deshalb bilden sie Strukturen aus. Ihre Strukturen sollen zudem Stabilität und Kontinuität garantieren, den Organisationsmitgliedern Sicherheit geben.

Zu unterscheiden ist zwischen formalen und informalen Strukturen. Mit formaler Struktur sind die bewusst festgelegten, oft auch verschriftlichten Zuständigkeiten, Prozesse, Regeln gemeint: Hierarchie, Arbeitsteilung, Entscheidungswege, Kommunikationskanäle. Formale Strukturen sind darauf angewiesen, dass man sie einhält.

Dass Missbrauch geschehen konnte und dass Vorfälle vertuscht wurden, macht deutlich: Es gibt Schwachstellen in der formalen Struktur und/oder in ihrer Anwendung. Es braucht Verbesserungen! Die Folgen:

1. Regeln verlieren an Glaubwürdigkeit, weil man beobachtet, dass sie nicht durchgesetzt werden.
2. Die Führungsriege verspielt das Vertrauen der anderen Organisationsmitglieder.
3. Es kommt zu Aggressionen bis hin zu einer generellen Ablehnung der Hierarchie.
4. Die herkömmlichen Organisationsabläufe kommen ins Stocken, weil Mitglieder verunsichert und desorientiert sind.
5. Konflikte tun sich auf zwischen Organisationsmitgliedern, wenn etwa Meinungsverschiedenheiten über die Behandlung der Vorfälle auftreten.
6. Entscheidungen werden nicht selten intransparent getroffen Mitglieder versuchen sie „hinten herum“ zu beeinflussen.
7. Neue Strukturen erhöhen die Komplexität und damit die Anforderungen an die Organisationsmitglieder.

Die informale Struktur besteht aus „inoffiziellen“ – unter Führungszeichen – Interaktionen, Beziehungen, Normen und Regeln, die das Verhalten der Mitglieder beeinflussen. Sie ermöglicht Flexibilität, Innovation und soziale Bindungen. Sie entsteht mehr oder weniger spontan und bildet informale Machtverhältnisse aus. Im besten der Fälle ergänzt sie die formale Struktur, bisweilen kommt sie in Konflikt mit ihr, mitunter ersetzt sie diese.

Missbrauch wirkt auch hier verstörend.

1. Er führt zu Vertrauensverlust in den Beziehungen
2. Misstrauen breitet sich aus
3. Es kommt zu Konflikten
4. Er spaltet das Beziehungsgefüge
5. Werte und Normen lösen sich auf
6. Es entsteht eine Kultur des Schweigens.
7. Informale Führung verliert an Akzeptanz
8. Informale Machtposition werden missbraucht.

4.5 Ziele und Werte

Organisationen verfolgen Ziele und verwirklichen Werte. Während Ziele konkret, oft auch messbar darstellen, was eine Organisation erreichen möchte, sind Werte Prinzipien, die das Handeln und die Kultur der Organisation insgesamt prägen.

Ziele geben kurz- bis mittelfristig Orientierung; sie können manchmal schnell verändert bzw. gewechselt werden, manchmal braucht es mehr Zeit. Sie steuern die Erledigung von Aufgaben in der Organisation und motivieren die Mitglieder, aktiv zu werden.

Werte stellen hingegen die langfristig prägenden kulturellen, auch ethischen Grundlagen für eine Organisation bereit. Sie sind grundlegend für die Motivation der Mitglieder – für ihr Handeln, aber auch für ihre Bereitschaft, sich an die Organisation zu binden, sich mit ihr zu identifizieren. Hier Veränderungen herbeizuführen – man könnte sagen, die Wertewelt einer Organisation umzubauen – ist mit größeren – um nicht zu sagen – großen Anstrengungen verbunden.

Organisationen verfolgen in der Regel mehrere Ziele. Sie müssen in sich halbwegs stimmig sein. Gemeint ist damit zunächst: dass sich die Zielinhalte nicht widersprechen. Und weiters: dass es keine allzu großen Diskrepanzen zwischen den deklarierten und den gelebten Zielen einer Organisation gibt.

Ähnliches gilt für die Werteorientierung. Sie ist im Fall von Kirche besonders wichtig, eigentlich zentral, weil Kirche eine sog. wertegebundene Organisation ist. Diese Eigenschaft teilt sie im Übrigen mit nicht wenigen anderen Organisationen, z.B. im Sozialbereich.

Weil Missbrauchsvorfälle nun aber mehr als Betriebsunfälle sind, greifen sie direkt in die Ziel- und Werteorientierung der Kirche ein bzw. greifen diese an. Missbrauch führt zu einer Fragmentierung in diesem Bereich Kirche, was die Aktivitäten in Organisationen erschwert.

Werte sind dann auch der entscheidende Punkt, wenn es um die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation geht. Genaugenommen müsste man sagen: Entscheidend ist, ob ein Organisationsmitglied Gemeinsamkeiten herstellen kann – zwischen den Werten, die ihm wichtig sind, und den Werten, für die die Organisation steht, vor allem aber, die sie lebt. Widersprechen die Handlungsweisen im Organisationsalltag oder der Umgang mit besonderen Ereignissen, wie es Missbrauchsvorfälle in der Kirche sind, den Werten, die für das Organisationsmitglied von zentraler Bedeutung sind, oder den erklärten Werten der Organisation hat dies schwerwiegende Folgen:

1. Vertrauensverlust,
2. Demotivation,
3. Verlassen der Organisation.

4.6 Organisationsmitglieder

Bleiben als letzter Punkt die Organisationsmitglieder. Ich habe soeben daran erinnert, dass Missbrauchsvorfälle die Identifikation der Mitglieder mit der Organisation anfragen, schwächen und auflösen können. Der Prozess, der zur Distanzierung von der Organisation führt, kennt verschiedene Facetten – man spricht von Reaktionsmustern; manchmal lassen sie sich zu einem Phasenmodell ordnen, manchmal aber auch nicht.

Reaktion	Beschreibung	Typische Aussagen oder Verhalten
1. Nicht-Wahrhaben-Wollen	Vorwürfe werden ignoriert oder als unmöglich betrachtet.	„Das kann hier nicht passieren.“ / „Das ist sicher ein Missverständnis.“
2. Bagatellisierung	Vorfälle werden als geringfügig oder Einzelfälle abgetan.	„Es war bestimmt nicht so schlimm.“ / „Das passiert doch selten und überall.“
3. Abwehrhaltung	Verteidigung der Organisation oder Beschuldigten, um den Ruf der Organisation zu schützen.	„Das beschädigt unsere Reputation.“ / „Man sollte die Kirche im Dorf lassen.“
4. Ambivalenz	Unsicherheit und Zerrissenheit, keine klare Positionierung.	Schweigen, Abwarten oder widersprüchliche Aussagen.
5. Empörung und Verurteilung	Offene Kritik und Forderung nach Konsequenzen für die Verantwortlichen.	„Das ist inakzeptabel!“ / „Es müssen klare Maßnahmen ergriffen werden.“
6. Solidarität mit den Betroffenen	Aktive Unterstützung der Opfer und Forderung nach Aufarbeitung.	Teilnahme an Unterstützungsinitiativen oder Einsatz für Reformen.
7. Engagement für Reformen	Langfristige Veränderungen und Präventionsmaßnahmen werden aktiv unterstützt.	„Wir müssen die Strukturen ändern.“ / „Transparenz ist jetzt wichtig.“
8. Abkehr oder Austritt	Mitglieder distanzieren sich vollständig, oft durch Kündigung oder Austritt.	Offener Bruch mit der Organisation, begleitet von öffentlicher Kritik.

5 Wie Organisationen reagieren

So viel zu den Dimensionen einer Organisation und den einschlägigen Wirkungen, die sich einstellen, wenn Missbrauch in und durch die Organisation bekannt wird. Bevor ich zum Schluss komme, noch einmal ein Blick auf die Organisation als Ganzes. Ich sagte eingangs schon: Organisationen reagieren auf Irritationen, im besseren der Fälle sind sie imstande, sie zu verarbeiten. Im Wesentlichen sind vier Reaktionsmuster zu beobachten:

Ignorieren	Die Organisation erkennt die Irritation, reagiert jedoch nicht darauf.	Z.B.: Missbrauchsvorfälle werden totgeschwiegen, man geht zur Tagesordnung über.
Widerstand	Die Organisation schottet sich vor Irritationen ab.	Z.B.: Wer Vorfälle meldet, muss mit Nachteilen rechnen
Anpassung	Die Organisation nimmt Veränderungen an der Oberfläche vor, um Irritationen zu minimieren.	Z.B.: Täter werden versetzt, weitere Maßnahme unterbleiben
Transformation	Die Organisation verändert sich grundlegend	Z.B.: Leitfäden werden erarbeitet und implementiert.

Für unseren Zusammenhang, mit Blick auf negativ wirkende Irritationen also, ist interessant, näher zu beobachten, wie Organisationen das Phänomen ignorieren und Widerstand leisten.

1. Verleugnung und Bagatellisierung:
Die Organisation verweigert die Anerkennung des Problems oder stellt es als unbedeutend dar.
2. Schwejekultur:
Ein Klima, in dem Mitarbeitende oder Betroffene nicht über den Missbrauch sprechen dürfen oder sich nicht trauen, ihn zu melden.
3. Politischer Widerstand:
Führungskräfte oder mächtige Gruppen innerhalb der Organisation blockieren notwendige Veränderungen oder Reformen.
4. Emotionaler Widerstand:
Angst, Unsicherheit oder Scham verhindern eine aktive Auseinandersetzung mit dem Problem.
5. Passiver Widerstand:
Unauffällige Verweigerungshaltung, z. B. durch Verzögerung von Maßnahmen oder Ignorieren von Richtlinien.
6. Aktiver Widerstand:
Offene Ablehnung von Maßnahmen oder Reformen, z. B. durch Kritik an Betroffenen oder Initiativen.
7. Sabotage:
Gezielte Aktionen, um Aufklärung, Reformen oder Veränderungen zu behindern oder zu verhindern.

6 Schlussbemerkung

Ich komme zum Schluss: Wir müssen feststellen, dass sexueller Missbrauch tief in alle Dimensionen einer Organisation eingreift – von den Zielen und Werten über die formale und informale Struktur bis hin zum Aufgabenportfolio und zur Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation. Missbrauch irritiert auf der ganzen Linie. Organisationen müssen mit den Irritationen, die er auslöst, umgehen. Das ist und bleibt freilich eine Herausforderung.