

Andrea Qualbrink

Frauen in kirchlichen Leitungspositionen

Hemmnisse, Herausforderungen und Perspektiven

◆ Frauen in kirchlichen Leitungspositionen sind nach wie vor eher eine Seltenheit denn die Regel. Die Autorin bleibt allerdings nicht bei der Beschreibung bedauerlicher Fakten stehen, sondern geht der Frage nach, was förderliche bzw. hemmende Faktoren für den beruflichen Aufstieg von Frauen innerhalb der katholischen Kirche sind. Auf dieser Basis zeigt sie dann auf, dass eine geschlechtergerechte Personal- und Organisationsentwicklung einhergeht mit einer Weiterentwicklung der Kirche insgesamt. (Redaktion)

1 Einleitung

Frauen in Leitungspositionen in der katholischen Kirche sind – noch immer – deutlich unterrepräsentiert; Frauen in Führungspositionen in zahllosen Unternehmen des öffentlichen Dienstes, der Privat- und Sozialwirtschaft ebenso.¹ Offenkundig ist das Geschlecht – immer noch – ein relevanter Faktor für den Aufstieg und das Erlangen von Führungsfunktionen in Organisationen. In der katholischen Kirche ist überdies der Stand ein diesbezüglich relevanter Faktor. Leitung ist im Blick auf Schlüsselfunktionen in der katholischen Kirche aufgrund des sakramentalen Amtsverständnisses mit dem Weiheamt verknüpft, weshalb Leitung auf oberster Ebene von Priestern und damit immer von Männern ausgeübt wird. Aber auch in jenen kirchlichen Leitungsfunktionen, die Laien und damit

auch Frauen offenstehen, sind Frauen in der Minderheit.

Im Folgenden wird ein Blick auf die aktuellen Zahlen in säkularen Unternehmen und Einrichtungen der katholischen Kirche in Deutschland geworfen, bevor anschließend nach förderlichen und hinderlichen Faktoren für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen, insbesondere in kirchliche Leitungspositionen gefragt wird. Abschließend geht es um die Perspektiven für Frauen im Blick auf Führung und die Perspektiven der katholischen Kirche im Blick auf Frauen in Leitungspositionen.

2 Der Stand der Dinge

Hinsichtlich des Anteils von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft zeigt der Führungskräfte-Monitor 2015 des Deutschen Instituts für Wirtschaftsfor-

¹ Hinsichtlich des kirchlichen Kontextes wird der Begriff „Leitungspositionen“ verwendet, da er auf den Sendungsauftrag und die Teilhabe am „Leitungsamt“ Christi verweist. Darüber hinaus wird der Begriff „Führung“ für den gesamten Komplex der Aspekte von Führung in kirchlichen wie säkularen Einrichtungen verwendet.

schung (DIW)², dass im Jahr 2013 hochgerechnet insgesamt 4,1 Mio. angestellte Führungskräfte in der Privatwirtschaft tätig waren, darunter 29% Frauen. Zusammen mit den Führungskräften aus dem öffentlichen Dienst und den BeamtInnen im höheren Dienst waren insgesamt 36% aller Führungskräfte in Deutschland im Jahr 2013 Frauen.³ In den höchsten Entscheidungsgremien großer Unternehmen in Deutschland sind Frauen nach wie vor eine Ausnahme:

„Der Anteil von Frauen in den Vorständen der 200 größten Unternehmen in Deutschland betrug Ende 2014 5,4 Prozent. Somit sind Frauen in Vorständen weiterhin eine Rarität. In den DAX-30-Unternehmen ist der Frauenanteil etwas höher, Ende 2014 nahmen dort jedoch auch nur 7,4 Prozent der Frauen einen Sitz im Vorstand ein. In Aufsichtsräten ist die Situation mit einem Frauenanteil von gut 18,4 Prozent besser. [...] Bei öffentlichen Unter-

nehmen (mit Bundesbeteiligung) liegt der Frauenanteil in Aufsichtsräten (23,5 Prozent) und in Vorständen (14,8 Prozent) höher als in der Privatwirtschaft – wobei einschränkend hinzugefügt werden muss, dass viele dieser Unternehmen weit kleiner sind als die Vergleichsgruppe der Top-200-Unternehmen oder DAX-30-Unternehmen.“⁴

Über die hier vorgestellten Zahlen hinaus weist der Führungskräfte-Monitor 2015 in verschiedenen Hinsichten die hohe Relevanz des Geschlechts im Blick auf Führungspositionen in der Privatwirtschaft nach. Es zeigen sich eine vertikale und eine horizontale Segregation⁵, die Auswirkungen auf die Aufstiegschancen, die Größe des Verantwortungs- und Gestaltungsgebietes sowie auf den Verdienst von Frauen und Männern haben. Insgesamt werden nur zögerliche Entwicklungen beobachtet, wobei die neuen Bundesländer den alten Bundesländern hinsichtlich des Frauenanteils in Führungspositionen voraus sind.⁶

² Elke Holst / Anne Busch-Heizmann / Anna Wieber, *Führungskräfte-Monitor 2015*. Update 2001–2013, Berlin 2015. Hierbei handelt es sich um eine umfassende Längsschnittanalyse, die Daten zu den Entwicklungen in Führungspositionen seit 2001 präsentiert. Die Informationen basieren auf den Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), auf Erhebungen zur Besetzung der Spitzengremien in großen Unternehmen in Deutschland (2006–2014) sowie auf Sekundärdatenanalysen. Unter Führungskräften werden in der Studie Angestellte in der Privatwirtschaft verstanden, die angaben, entweder Tätigkeiten mit umfassenden Führungsaufgaben oder sonstige Leitungsfunktionen oder hochqualifizierte Tätigkeiten auszuüben.

³ Vgl. ebd., 20.

⁴ Ebd., 4.

⁵ „Bei der *horizontalen Segregation* betrachtet man die Verteilung von Frauen und Männern in unterschiedlichen Branchen und Berufen auf dem Arbeitsmarkt. Häufig werden in männerdominierten Branchen höhere Löhne gezahlt. [...] Auch bei der Studienwahl zeigen sich unterschiedliche Präferenzen, was sich auf die spätere Bezahlung auswirkt. Bei *vertikaler Segregation* geht es darum, dass Männer und Frauen sich nach wie vor auf verschiedenen Stufen in der Betriebshierarchie wiederfinden, auch in Branchen mit einem ausgewogenen Anteil von Frauen und Männern. Frauen werden seltener in Spitzenpositionen befördert („gläserne Decke“) und stellen den überwiegenden Anteil im Niedriglohnbereich. Deutschland hat in der Europäischen Union zudem den geringsten Anteil von Müttern in Führungspositionen.“ Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Themen und Forschung. 20. Segregation, horizontal und vertikal, auf: http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Glossar_Entgeltgleichheit/DE/20_Segregation.html [Abruf: 14.04.2017].

⁶ So waren 2013 in den neuen Bundesländern 44% der Führungskräfte Frauen (2001: 30%), wohingegen der Anteil der weiblichen Führungskräfte in den alten Bundesländern mit 26%

Darüber hinaus wird eine hohe – insbesondere auch zeitliche – Arbeitsbelastung von Führungskräften beschrieben, die auf Seiten der Frauen in Führungspositionen verstärkt wird durch eine geschlechterstereotype Verteilung und Übernahme der Haus- und Familienarbeit.

In den Einrichtungen der verfassten Kirche und der Caritas sind Frauen in hohen leitenden Funktionen überwiegend unterrepräsentiert. Für die katholische Kirche in Deutschland zeigen dies die Erhebung der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) „Frauen in Leitungspositionen in den Generalvikariaten/Ordinariaten der deutschen (Erz-)Bistümer“ aus dem Jahr 2013⁷, die Studie des ZdK „Frauen in Leitungspositionen im Zentralkomitee der deutschen Katholiken, in den Diözesanräten und in den Organisationen der Arbeitsgemeinschaft der katholischen Organisationen Deutschlands“ aus dem Jahr 2014⁸ sowie die Auswertungen der Trägerstrukturhebungen des Deutschen Caritasverbandes (DCV) ergänzt um die Studie „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas“ aus dem Jahr 2013.⁹

Nach der Studie des ZdK engagieren sich in den Leitungsgremien aller befragten Organisationen und Räte 37 % Frauen, 52 % Männer (Laien) und 11 % Männer (Priester).¹⁰ Den Vorsitz sowie den stellvertretenden Vorsitz in den Leitungsgremien der Diözesanräte und Organisationen haben in 39 % aller Fälle Frauen. Dabei wird darauf hingewiesen, dass die Vorstandsaufgaben in Diözesanräten grundsätzlich ehrenamtlich wahrgenommen werden, in den Organisationen fast ausschließlich.

Im Blick auf den DCV stellen Anne-Kerrin Gomer und Jennifer Panjas aufgrund der Trägerstrukturhebung von Mai 2015 unter anderem fest, dass 28 % der Posten in Vorständen beziehungsweise Geschäftsführungen und 27 % der Sitze in Aufsichtsorganen mit Frauen besetzt sind. Mithilfe der Statistik der Kirchlichen Zusatzversorgungskasse (KZVK) ermitteln sie, dass auf der mittleren Führungsebene der Unternehmen der Caritas 2015 fast eine Geschlechterparität erreicht ist.¹¹

In den deutschen Ordinariaten¹² sind Frauen zum Erhebungszeitpunkt 01/2013 auf der oberen wie auf der mittleren Lei-

seit Mitte des letzten Jahrzehnts stagniert (2001: 21 %), vgl. *Elke Holst / Anne Busch-Heizmann / Anna Wieber*, Führungskräfte-Monitor 2015 (s. Anm. 2), 19.

⁷ Frauen in Leitungspositionen in den Generalvikariaten/Ordinariaten der deutschen (Erz-)Bistümer, in: *Franz-Josef Bode* (Hg.), *Als Frau und Mann schuf er sie. Über das Zusammenwirken von Frauen und Männern in der Kirche*, Paderborn 2013, 115–118.

⁸ *Zentralkomitee der deutschen Katholiken* (Hg.), *Frauen an der Spitze. Frauen in Leitungspositionen im ZdK, in den Diözesanräten und in den Organisationen der AGKOD. Ergebnisse der Befragung*, Bonn 2014.

⁹ *Anne-Kerrin Gomer / Jennifer Panjas*, Top-Positionen in der Caritas: Jüngere Frauen rücken auf, in: *neue caritas Jahrbuch* (2016), 158–162; *Jennifer Panjas*, Vorstände sind nach wie vor eine Männerdomäne, in: *neue caritas* (2013), 168–172; *Cornelia Kricheldorf* u. a., *Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen. Abschlussbericht zur Studie im Auftrag des Deutschen Caritasverbandes*, 2013, auf: www.caritas.de/fuer-profis/fachthemen/caritas/fraueninfuehrung/stolpersteinen-auf-der-spur [Abruf: 14.04.2017].

¹⁰ Vgl. *Zentralkomitee der deutschen Katholiken* (Hg.), *Frauen an der Spitze* (s. Anm. 8), 7 f.

¹¹ *Anne-Kerrin Gomer / Jennifer Panjas*, Top-Positionen in der Caritas (s. Anm. 9), 161.

¹² Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird im Folgenden der Begriff „Ordinariat“ für (erz-)bischöfliche Ordinariate und Generalvikariate genutzt.

tungsebene mit 13 % bzw. 19 % klar unterrepräsentiert.¹³ Dabei sind zum Erhebungszeitpunkt auf der oberen wie auf der mittleren Leitungsebene mehr Frauen ohne theologische Ausbildung als Frauen mit theologischer Ausbildung tätig, und zwar überwiegend in den Bereichen Schule/Bildung, Caritas und Recht. Auf oberer Ebene treten der Bereich Pastoral/Seelsorge und die Katholischen Büros hinzu, auf mittlerer die Bereiche Finanzen, Recht und Personalbetreuung/-entwicklung.¹⁴

Unter den Studien zeigen sich Parallelen, u. a. hinsichtlich der vertikalen und der horizontalen Segregation, hinsichtlich des Ost-West-Gefälles und im Blick auf die Wahrnehmung von Leitungs- bzw. Führungspositionen in Teilzeit. Hier wie dort gilt: Je höher die Hierarchiestufe, umso weniger Frauen sind tätig. In Teilzeit sind in den untersuchten privatwirtschaftlichen wie in kirchlichen Einrichtungen kaum Führungskräfte tätig, und wenn dies der Fall ist, dann sind dies fast immer Frauen auf mittlerer Leitungsebene.

In privatwirtschaftlichen Unternehmen und Unternehmen des öffentlichen Dienstes in Deutschland nimmt die Zahl an weiblichen Führungskräften in den vergangenen Jahren langsam zu. Ähnlich verhält es sich mit den Einrichtungen der verfassten Kirche und der Caritas. So stellen Gomer und Panjas im Mai 2015 fest, dass der Frauenanteil in Vorständen und Aufsichtsorganen des DCV seit 2011 jeweils

um nur einen Prozentpunkt angestiegen ist.¹⁵ Die Einstellungszahlen in den deutschen Ordinariaten seit der Erhebung von 01/2013 weisen auf eine Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen in diesem Bereich hin. Hinsichtlich der oberen Leitungsebene lässt sich aufgrund einer umfassenden Internetrecherche und vorbehaltlich der auffindbaren Informationen sagen, dass seit dem Erhebungszeitpunkt 01/2013 bis zum Stand 02/2016 13 Frauen in neun deutschen Ordinariaten auf oberer Leitungsebene eingestellt wurden, darunter zehn Frauen mit theologischer Expertise.¹⁶ Im Blick auf den „Ostwestfaktor“ fällt auf, dass unter jenen neun (Erz-)Bistümern, die seit dem Erhebungszeitpunkt der Studie 2013 Frauen auf oberer Leitungsebene in Ordinariaten eingestellt haben, drei in den neuen Bundesländern liegen. Die Zahlen – auch in Leitungspositionen anderer kirchlicher Einrichtungen – sind weiter zu beobachten.

3 Hemmnisse und Herausforderungen

Die Gründe für die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen in der Privatwirtschaft sind in zahlreichen Studien¹⁷, in Dritte-Sektor-Organisationen und im Bereich der katholischen Kirche anfanghaft erforscht.¹⁸ Sowohl für privatwirtschaftliche, sozialwirtschaftliche als auch

¹³ Zur Definition der „oberen“ und „mittleren“ Leitungsebene in der Studie vgl. *Franz-Josef Bode* (Hg.), *Als Frau und Mann schuf er sie* (s. Anm. 7), 116.

¹⁴ Vgl. ebd., 116 f.

¹⁵ Vgl. *Anne-Kerrin Gomer / Jennifer Panjas*, *Top-Positionen in der Caritas* (s. Anm. 9), 158.

¹⁶ Eine der Frauen hat 07/2016 ihre Leitungsposition auf oberer Leitungsebene wieder verlassen.

¹⁷ Vgl. u. a. den Forschungsüberblick bei *Andrea D. Bührmann* u. a., *Frauen in Top-Management-Teams. Zur Bedeutung „geglückter“ Sichtbarkeit eines „angemessenen“ Habitus*, Berlin 2015, 17–56.

¹⁸ Vgl. für die Sozialwirtschaft: *Ursula Müller*, *Frauen in Führungspositionen der Sozialwirtschaft. Eine Untersuchung zu förderlichen Maßnahmen und entscheidenden Faktoren im Berufsver-*

für kirchliche Organisationen lassen sich hemmende Faktoren auf gesellschaftlicher und symbolischer, organisationaler und individueller Ebene nachweisen, die in ihrem Zusammenwirken das Erlangen von Führungs- bzw. Leitungspositionen durch Frauen behindern.

Für privatwirtschaftliche Unternehmen weisen verschieden ansetzende Studien auf der organisationalen Ebene nach, dass Frauen beim Aufstieg an „gläserne Decken“ stoßen, dass in der Förderung, Beurteilung und Auswahl von Personal „unconscious bias“ und „prototype bias“, d. h. unbewusste Vorstellungen von Frauen und Führungskräften wirksam werden, die den Aufstieg von Frauen behindern und dass männliche Führungskräfte bei der Förderung und Kooptation im Interesse an Stabilität, Vertrauen und Handlungssicherheit häufig auf ihnen ähnliche Personen setzen. Überdies kann sich für Frauen gerade das gezielte Sichtbarwerden und das Demonstrieren von Kompetenzen und Stärke als „double bind“ erweisen: Es erscheint als notwendig, um als potenzielle Führungskraft wahrgenommen zu werden, gleichzeitig erscheint es als organisationskulturell unpassend und/oder als unweiblich.¹⁹ Auch für den Bereich der Sozialwirtschaft identifiziert Angelika Henschel die Hemmnisse auf den genannten drei Ebenen.²⁰ Sie erklärt,

„dass es vor allem tradierte Träger- und Organisationskulturen sind, die dazu

beitragen können, dass bis heute nur wenige Frauen in Führungspositionen in der Sozialwirtschaft anzutreffen sind. Karriereverläufe korrespondieren mit zugeschriebenen wie erworbenen Kompetenzen (Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten). Sie sind von Organisations- und Führungskulturen, Führungskräften und ihren Deutungsmustern, von Netzwerken, Hierarchien und Machtstrukturen, insbesondere im Zusammenhang mit tradierten Geschlechterverhältnissen abhängig.“²¹

Für das von ihnen untersuchte bischöfliche Ordinariat zeigen die Soziologin Christiane Bender und ihr Team in ihrer Studie aus dem Jahr 1992 (veröffentlicht 1996), dass die für Leitungspositionen übliche Kooptierungspraxis durch die obere Leitungsebene hochgradig berufsstrukturell, ständisch und geschlechtsspezifisch bedingt ist.²² Sie wird verstärkt durch eine in der Studie so genannte kirchliche „Dienstrhetorik“ insbesondere von Laien, Karriereambitionen nicht zu äußern. Darüber hinaus schienen hochqualifizierte „helfende Berufe“ – häufig weiblich segregierte Berufe – in diesem kirchlichen Kontext als nicht führungsrelevant zu gelten. Diese Kooptierungspraxis für die obere Leitungsebene von Ordinariaten beschreiben auch einige Interviewpartnerinnen in der qualitativen Studie meiner 2017 abgeschlossenen und noch unveröffentlichten Dissertation über Frauen in kirchlichen Leitungspositionen, die in den 1990er- und

lauf für den Aufstieg in Spitzenpositionen, München–Mering 2014. Für die Caritas: *Cornelia Kricheldorf* u. a., Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas (s. Anm. 9). Für die katholische Kirche: *Christiane Bender* u. a., Machen Frauen Kirche? Erwerbsarbeit in der organisierten Religion, Mainz 1996; *Regina Nagel*, Frauen und Führung in der katholischen Kirche. Erfahrungen, Einstellungen, Interessen und Kompetenzen von Frauen im Pastoralen Dienst. Eine empirische Studie (Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 3), Trier 2013.

¹⁹ Vgl. hierzu *Andrea D. Bührmann* u. a., Frauen in Top-Management-Teams (s. Anm. 17).

²⁰ Vgl. *Angelika Henschel*, Barrieren auf dem Weg nach oben, in: neue caritas spezial 2 (2014), 22 f.

²¹ Ebd., 22.

²² Vgl. *Christiane Bender* u. a., Machen Frauen Kirche? (s. Anm. 18), 261.

beginnenden 2000er- Jahren ihre Position erlangt haben. Relevant war in diesen Verfahren der ausdrückliche Wille der Bis­tumsleitung, eine Frau für diese Aufgabe zu finden. Andere Frauen berichten, von Vorgesetzten im Ordinariat angesprochen und/oder für die Leitungsposition „ins Spiel“ gebracht worden zu sein. Auch wenn kirchliche Leitungspositionen offen aus­geschrieben werden, so ist es doch – genau­so wie in privat- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen – relevant, wer von Perso­nalverantwortlichen, von EntscheiderIn­nen und FörderInnen gesehen, gewollt, gefördert und wem Vertrauen geschenkt wird. Erachtet man die mittlere Leitungs­ebene von Ordinariaten als einen Rekrutie­rungspool für die obere Leitungsebene, so stellten potentiell sichtbare Frauen auf die­ser Ebene in der DBK-Studie von 2013 mit 19 % eine deutliche Minderheit dar.

Haben Frauen eine Führungs- bzw. Leitungsposition erlangt, so erleben sie un­ter Umständen, dass sie ihre Kompetenzen stärker als Kollegen unter Beweis stellen müssen²³ und von informellen Netzwerken und Kommunikationskanälen ausgeschlos­sen werden.²⁴ Regina Nagel zeigt in ihrer Untersuchung aus dem Jahr 2013, dass es unter den Gemeinde- und Pastoralreferen­tinnen einen Pool von Frauen gibt, die sich als führungserfahren und führungskompe-

tent beschreiben und Kirche auch in ver­antwortungsvollen Positionen mitgestalten wollen, aber dennoch zurückhaltend im direkten Anstreben von Leitungspositio­nen sind: Das Beweisenmüssen von Kom­petenz, das Misstrauen seitens ehemaliger KollegInnen, die Konfrontation mit stereo­typen Rollenbildern und der Ausschluss aus Netzwerken wirken antizipiert als hem­mende Faktoren hinsichtlich eines Auf­stiegs in Leitungspositionen in der Kirche.²⁵

Auf personaler Ebene wirken sich bei den Frauen fehlendes Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen, Selbst- und Fremd­attribuierungen, eine weniger zielgerich­tete Karriereplanung, fehlende Netzwerke und Mentoringbeziehungen, (internalisier­te) gesellschaftliche Erwartungen sowie die Doppelorientierung auf Familie und Beruf als Hemmnisse aus.²⁶ Wie die Erhebung der DBK von 2013 zeigte, wird auch in den Or­dinariaten Führung fast ausschließlich in Vollzeit ausgeübt. Dies, verbunden mit ei­ner Präsenzkultur, bedeutet mitunter deut­lich mehr als eine 40-Stunden-Woche, so die Erfahrungen von Interviewpartnerin­nen meiner Untersuchung. Manche von ih­nen formulierten auf diesem Hintergrund die Meinung, dass solch eine Leitungsposi­tion in der Kirche mit einer Familie nur schwer vereinbar ist. Andere erläuterten, dass dies nur möglich war bzw. ist aufgrund

²³ Dies entspricht den Aussagen der Frauen in der qualitativen Studie des DCV, der Studie von Regina Nagel, den Vermutungen der Interviewpartnerinnen von Christiane Bender u. a.; vgl. *Barbara Schramkowski*, Kurzfassung des Abschlussberichts zur Studie „Frauen in Führungspositionen der Caritas – Erfolgsfaktoren und Herausforderungen, November/Dezember 2013, auf: https://www.caritas.de/cms/contents/caritasde/medien/dokumente/fachthemen/caritas/fraueninfuehrung/kurzfassungdesabschl/2013-kurzfassung_studie_frauen_in_fuehrung.pdf?d=a&f=pdf, 13 [Abruf: 14.04.2017], sowie: *Regina Nagel*, Frauen und Führung in der katholischen Kirche (s. Anm. 18), 43, sowie: *Christiane Bender* u. a., Machen Frauen Kirche? (s. Anm. 18), 275 f.

²⁴ Vgl. u. a. *Christiane Bender* u. a., Machen Frauen Kirche? (s. Anm. 18), 277 f.

²⁵ Vgl. *Regina Nagel*, Frauen und Führung in der katholischen Kirche (s. Anm. 18), bes. 68.

²⁶ Vgl. *Angelika Henschel*, Barrieren auf dem Weg nach oben (s. Anm. 20), 23, mit Verweis auf: *Claudia Peus / Isabell M. Welp*, Frauen in Führungspositionen. Was Unternehmen wissen soll­ten, in: *Organisationsentwicklung* 2 (2011), 47–55, 47 ff.

der überwiegenden Übernahme der care-Aufgaben durch den Partner.

Nachhaltige Veränderungen auf der Leitungsebene setzen das Bewusstsein für die hemmenden Faktoren auf den verschiedenen Ebenen voraus und das Interesse, diese Hemmnisse zu bearbeiten. Hierfür ist es auch nötig, bestehende Brücken und Barrieren für den Aufstieg von Frauen in kirchliche Leitungspositionen im Interesse umfassender und aktueller Ergebnisse empirisch zu untersuchen. Andreas Heller formuliert scharf:

„Wer an der Gleichstellung von Frauen und Männern in kirchlichen Organisationen interessiert ist und sie nicht nur theologisch-kerygmatisch bepredigt, wird sich notwendigerweise konfrontativ mit den strukturellen und interaktiven Mechanismen der Geschlechterpolitik in kirchlichen Organisationen auseinanderzusetzen haben. Eines ist klar: Ohne formelle Formen der Selbstdiagnose, der Selbstbeobachtung und der Selbstverpflichtung, näherhin ohne Entscheidungen der Leitung, werden Veränderungen zufällig bleiben.“²⁷

Förderlich in diesem Sinne ist die Grundsatzentscheidung und der erklärte Wille der Bistumsleitung zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen. Fundamental wichtig ist eine umfassende Bestandsaufnahme; messbare Zielvorgaben²⁸, die etwa in Gleichstellungsordnungen festgehalten werden und deren Erreichen überprüft wird, sind zielführend. Gleichstellungs- und Diversity-Kompetenz sowie die Fähigkeit zur Identifikation

von Führungskompetenzen machen Führungskräfte zu wichtigen VertreterInnen des Anliegens. Die erklärten Ziele müssen sich wiederfinden in der Organisationsstruktur und Organisationskultur. Das bedeutet u. a. eine Überprüfung der Strukturen und insbesondere der Kultur der Organisation auf Faktoren, die Chancengleichheit, die den Aufstieg und das Ausfüllen von Leitungspositionen von Frauen behindern. Eine strategische und geschlechterbewusste Personalentwicklung ist angezeigt. Als förderlich für den Aufstieg von Frauen in kirchliche Leitungspositionen erweisen sich u. a. formelle und informelle Mentorings, d. h. die persönliche Unterstützung durch role models, Vorgesetzte und Vertrauenspersonen auf höherer Ebene. Dabei geht es auch darum, ein realistisches Bild von Führung in der Kirche und von den organisationsstrukturellen und -kulturellen Bedingungen zu gewinnen und die eigenen Kompetenzen entsprechend weiterzuentwickeln. Hier ist es auch an den Frauen, sich zu qualifizieren, aktiv Netzwerke und Mentoringbeziehungen aufzubauen und sich für Leitungspositionen zu bewerben. Bezogen auf die Personalauswahl und -beurteilung sind Verfahren und Praktiken zu etablieren, die Chancengleichheit bevorteilen.

4 Perspektiven

Hinsichtlich der Thematik „Frauen in kirchlichen Leitungspositionen“ sind in

²⁷ Andreas Heller, *Leiten in der Kirche. Von der Trivialisierung zur Prozessierung von Entscheidungen*, in: Norbert Schuster, *Management und Theologie. Führen und Leiten als spirituelle und theologische Kompetenz*, Freiburg i. Br.–Basel–Wien 2008, 299–314, hier: 311.

²⁸ Vgl. hierzu auch Gertraude Krell, *Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen*, in: dies. u. a. (Hg.): *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2011, 403–422, hier: 418.

der katholischen Kirche Deutschlands deutlich Aufbrüche zu beobachten, erste Schritte, denen weitere folgen müssen.

Tatsächlich hat sich, wie gezeigt, der Anteil von Frauen auf der oberen Leitungsebene der Ordinariate seit der Selbstverpflichtungserklärung der DBK aus dem Jahr 2013 erhöht. Einige (Erz-)Bistümer

haben Maßnahmen zur Gleichstellung und zur Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen installiert.²⁹ Und auch überdiözesan gibt es Programme für weibliche Potenzialträgerinnen und Führungskräfte, wie z. B. das im Jahr 2015 gestartete Programm „Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf“ des Hildegardis-Vereins

Weiterführende Literatur:

Franz-Josef Bode (Hg.), *Als Frau und Mann schuf er sie. Über das Zusammenwirken von Frauen und Männern in der Kirche*, Paderborn 2013. Der Band versammelt Material und Beiträge des Studientags der Deutschen Bischofskonferenz im Rahmen ihrer Frühjahrskonferenz 2013 zum Thema „Über das Zusammenwirken von Frauen und Männern in der Kirche“. Hierzu gehören die Vorträge und Workshops zu unterschiedlichen Themenfeldern, die Ergebnisse einer exemplarischen Zahlenerhebung, lehramtliche Texte sowie die Selbstverpflichtungserklärung der deutschen Bischöfe.

Regina Nagel, *Frauen und Führung in der katholischen Kirche. Erfahrungen, Einstellungen, Interessen und Kompetenzen von Frauen im Pastoralen Dienst. Eine empirische Studie (Gesellschaft und Kirche – Wandel gestalten 3)*, Trier 2013. Regina Nagel legt die wirtschaftspsychologisch und theologisch reflektierten Ergebnisse ihrer bundesweiten Befragung von Pastoral- und Gemeindereferentinnen vor, die das Interesse, die Motivation, die Selbsteinschätzung, die Wünsche und Erwartungen von Frauen in pastoralen Beru-

fen im Hinblick auf Führungsaufgaben erhebt.

Benedikt Jürgens, Raus aus der Beziehungskiste. Mehr Platz durch indirekte Führung, in: *Herder Korrespondenz* 70 (10/2016), 21–24. Benedikt Jürgens plädiert im Rückgriff auf Positionen von Dirk Baecker und Karl Gabriel in systemtheoretischer Perspektive für Führung in der Kirche, die für transparente Strukturen, verbindliche und verlässliche Verfahren und Prozesse sowie für Orientierung und Regeln der Kooperation und Kommunikation sorgt.

Cornelia Edding / Gisela Clausen, *Führungsfrauen – Wie man sie findet und wie man sie bindet*, Gütersloh 2014. In fünf Bänden geben Cornelia Edding und Gisela Clausen Informationen aus der Forschung über die Situation aufstiegsorientierter Frauen und Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Veränderung der Unternehmenskultur: Bd. 1: Führung. Frauen und ihre Chefs, Bd. 2: Personalmanagement. Die Hüter der Verfahren, Bd. 3: Karriere und Privatleben. Es muss im Leben mehr als alles geben, Bd. 4: Das Unternehmen. Schrittmacher der Veränderung, Bd. 5: Was wünschen sich Frauen von ihrer Arbeit? Eine Literaturrecherche.

²⁹ Vgl. *Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der Deutschen Bischofskonferenz*, Exemplarische Maßnahmen in den (Erz-)Bistümern zur Gleichstellung von Frauen und Männern ab 2012, aktualisiert April 2014, auf: <http://www.frauenseelsorge.de/htdocs/index.php?slD=00&lan=de> [Abruf: 14.04.2017].

e.V.³⁰ in Kooperation mit der DBK, den Kurs „Führen und Leiten“ der Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der DBK in Kooperation mit dem KSI³¹, der bereits seit dem Jahr 2007 regelmäßig durchgeführt wird, und die Projekte „Gleichgestellt in Führung gehen“ (2012–2014) sowie „Geschlecht. Gerecht gewinnt“ (seit 2016) des DCV.³² Zahlreiche kirchliche Einrichtungen unterzogen bzw. unterziehen sich im Interesse der Vereinbarkeit von Beruf und Familie dem Auditverfahren „berufundfamilie“.³³ Perspektivisch wird entscheidend sein, dass sich die Organisationen als lernende Organisationen erweisen: als Organisationen, die jenseits eines einmaligen Prozesses dauerhafte Grundeinstellungen entwickeln, die vorgegebenen Veränderungen zu gestalten, und zwar generativ, also schöpfer-

isch neue Strategien, neue Ziele und neue Verhaltensmuster zu entwerfen.³⁴

Als wichtige Aufbrüche im Blick auf verantwortungsvolle Positionen für Frauen in der Kirche sind auch die Entwicklungen in manchen (Erz-)Bistümern zu werten, die Laien, Männer und Frauen in der Leitung von Gemeinden einsetzen. So arbeiten etwa in den Bistümern Essen und Osnabrück seit einigen Jahren Gemeinde- und PastoralreferentInnen als KoordinatorInnen von Gemeinden³⁵, Ehrenamtliche werden an der Leitung von Gemeinden beteiligt.³⁶ Auch das Erzbistum München und Freising entschied sich im März 2017 für neue Modelle der Gemeindeleitung durch Teams aus haupt- und ehrenamtlichen Laien.³⁷ Auch die Intensivierung der Führungsforschung und Führungskräfteent-

³⁰ Vgl. *Hildegardis-Verein e.V.*, Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf, auf: <http://www.kirche-im-mentoring.de/> [Abruf: 14.04.2017].

³¹ Vgl. u. a. *Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der Deutschen Bischofskonferenz*, 4. Kurs „Führen und Leiten. Weiterbildung für Frauen in verantwortlichen Positionen der katholischen Kirche“ abgeschlossen, auf: <http://www.frauenseelsorge.de/htdocs/index.php?sID=00&lan=de> [Stand: 14.04.2017].

³² Vgl. u. a. *neue caritas spezial* (2/2014): Praxisleitfaden. Gleichgestellt in Führung gehen, sowie: *Deutscher Caritasverband*, „Geschlecht. Gerecht gewinnt. Förderung einer geschlechtergerechten Organisationskultur in der Caritas“, auf: <https://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/caritas/geschlechtergerechtigkeit/geschlechtergerechtigkeit> [Abruf: 14.04.2017].

³³ Vgl. *berufundfamilie Service GmbH*, Zertifikatsträger, auf: www.beruf-und-familie.de/index.php?c=46 [Abruf: 14.04.2017].

³⁴ *Georg Plank*, Was kommt nach Trient? Kirchliche Personalentwicklung nach dem II. Vatikanum (Werkstatt Theologie. Praxisorientierte Studien und Diskurse 5), Wien 2005, 96.

³⁵ Vgl. u. a. *Wilfried Prior / Yvonne von Wulfen*, Perspektive Leitung. Das Projekt Pastorale Koordination im Bistum Osnabrück, Osnabrück 2016, auf: <http://www.bistum.net/fix/files/990/artikel/doc/Artikel%20Perspektive%20Leitung%20Druckdatei.pdf> [Abruf: 14.04.2017]; vgl. ebenso: Kirchliches Amtsblatt Bistum Essen vom 30.01.2009, Jg. 52, Nr. 4: Ordnung für den Einsatz der Geistlichen und der pastoralen Mitarbeiter/innen in der Seelsorge der Pfarreien und Gemeinden, 7 f.

³⁶ Vgl. u. a. *Zukunftsbild im Bistum Essen*. Die Bistumsprojekte. Modelle ehrenamtlicher Leitung, auf: <http://zukunftsbild.bistum-essen.de/die-bistums-projekte/die-bistumsprojekte/modelle-ehrenamtlicher-leitung/> [Abruf: 14.04.2017]; *Daniela Engelhard / Nicole Muke*, Kirche der Beteiligung konkret: Ehrenamtliche Gemeindeleitungsteams im Bistum Osnabrück, auf: https://bistum-osnabrueck.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/Kirche_der_Beteiligung_Engelhard_160606.pdf [Abruf: 14.04.2017].

³⁷ KNA, Ressourcen-orientierte Seelsorge. Erzbistum München startet Pilotprojekt mit Laien als Leitung, auf: <https://www.domradio.de/themen/bist%C3%BCmer/2017-03-20/erzbistum-muenchen-startet-pilotprojekt-mit-laien-als-leitung> [Abruf: 14.04.2017].

wicklung im Kontext Kirche ist relevant für die Bemühungen um Frauen in kirchlichen Leitungspositionen; wichtig dabei ist die Berücksichtigung intersektionaler Faktoren.

Als Aufbruch ist schließlich auch das Schreiben der deutschen Bischöfe „Gemeinsam Kirche sein“ aus dem Jahr 2015 zu werten.³⁸ Es ist ein wichtiger Schritt im Interesse der Ankündigung der DBK von 2013, weiter klären zu wollen, was Führung in der Kirche bedeutet, was theologisch zwingend an die Weihe gebunden ist, welche Leitungsaufgaben Frauen und Männer aufgrund von Beauftragung durch den Bischof wahrnehmen und welche neuen Dienste und Ämter außerhalb des Weheamts entwickelt werden können.³⁹

Und die Perspektiven? Für Frauen mit Interesse an kirchlichen Leitungspositionen und für eine Kirche mit Interesse an Frauen in Leitungspositionen gibt es Perspektiven. Das Thema hat sich dynamisiert. Es gibt bereits und zunehmend Frauen in kirchlichen Leitungspositionen. Sie geben der Kirche auf Leitungsebene ein verändertes Gesicht, sie vervielfältigen Frauenbilder, sie verändern Bilder von Leitung, sie stoßen Lernprozesse in der Organisation und Veränderungsprozesse in der Institution Kirche an. Das ist für sie als Personen mitunter alles andere als einfach. Daher – und auch im Blick auf den „Ermöglichungsdiskurs“, den vor allem junge Frauen führen⁴⁰ – ist es wichtig, dass es

zunehmend das Bewusstsein und das Engagement für eine geschlechterbewusste Personal- und Organisationsentwicklung, eine sich verändernde Führungs- und Organisationskultur gibt.

Der demografische Wandel und die tiefgreifenden Transformationsprozesse der Kirche stellen das Volk Gottes vor die Aufgabe, Strukturen und Kulturen, Aufgaben, Dienste und Ämter weiter- und neu zu entwickeln, und das mutig, aktiv und schöpferisch, denn es geht um nichts weniger als um die Botschaft Jesu. Um die Aufgabe der Kirche, Zeichen und Werkzeug für die innigste Vereinigung mit Gott und für die Einheit der Menschheit zu sein (LG 1) und Sakrament des Heils, welches das Geheimnis der Liebe Gottes zu den Menschen offenbart und verwirklicht (GS 45), braucht es die vielfältigen Charismen der vielfältigen Menschen im Volk Gottes, gerade auch auf Leitungsebene. Darum, dies sei abschließend mit Sabine Demel betont, dürfen es nicht in erster Linie die pragmatischen, sondern müssen es die theologischen Gründe sein, welche die Weiterentwicklungen im Blick auf Frauen in der Kirche und in kirchlichen Leitungspositionen begründen, denn:

„Frauen sind nicht irgendein Potential, das nach Bedarf abzurufen ist, aber auch nicht umgekehrt irgendeine bessere Ausgabe der Gattung Mensch, sondern Frauen sind genauso wie Männer Ebenbild Gottes und daher in gleichem Maße

³⁸ Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.), „Gemeinsam Kirche sein“. Wort der deutschen Bischöfe zur Erneuerung der Pastoral (Die deutschen Bischöfe 100), Bonn 2015.

³⁹ Vgl. Deutsche Bischofskonferenz, Das Zusammenwirken von Frauen und Männern im Dienst und Leben der Kirche. Erklärung der deutschen Bischöfe zum Abschluss des Studenttags, in: Franz-Josef Bode (Hg.), Als Frau und Mann schuf er sie (s. Anm. 7), 92.

⁴⁰ Vgl. Rainer Bucher, Die Macht der Frauen und die Ohnmacht der katholischen Kirche. Zum Ausklingen der patriarchalen Definitionsmacht, in: Sigrid Eder/Irmtraud Fischer (Hg.), „... männlich und weiblich schuf er sie ...“ (Gen 1,27) Zur Brisanz der Geschlechterfrage in Religion und Gesellschaft (Theologie im kulturellen Dialog 16), Innsbruck–Wien 2009, 281–296, hier: 288.

geliebte Kinder Gottes. [...] Für die Kirche als Sakrament des Heils für die Welt, also als Zeichen und Werkzeug des Heils, folgt daraus als zentrale Aufgabe, eben dieser Welt vorzuleben, dass sie ein beispielhafter, ja mustergültiger Ort ist, wo Männer und Frauen (bereits) gleichberechtigt und partnerschaftlich leben und wirken. [...] Die kirchliche Frauenfrage darf keine nur pragmatische, sondern muss vor allem eine theologische Grundentscheidung sein. Es muss endlich zum Ausdruck gebracht werden, dass die Kirche die Frauen braucht, und zwar als gleichberechtigte Partnerinnen braucht – nicht weil sie sonst zu wenig Personal für die tägliche Arbeit und Umsetzung ihrer Sendung hätte, sondern weil dies die Gottebenbildlichkeit des Menschen als Mann und Frau verlangt.⁴¹

Die deutschen Bischöfe haben in ihrem Hirtenschreiben „Zu Fragen der Stellung der Frau in Kirche und Gesellschaft“ aus dem Jahr 1981 formuliert: „Die Kirche soll Modell für das gleichwertige und partnerschaftliche Zusammenleben und -wirken von Männern und Frauen sein.“⁴² Dieses Ziel hat die katholische Kirche gewiss noch nicht erreicht. Aber sie hat sich auf den Weg gemacht.

Die Autorin: Dr.ⁱⁿ Andrea Qualbrink, geb. 1976, Promotion über Frauen in kirchlichen Leitungspositionen, Referentin für Personalentwicklung und Gesundheit im Generalvikariat des Bistums Essen, Prozessbegleiterin des Programms „Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf“ des Hildegardis-Vereins e. V.; Publikationen: *Fordern und Fördern. Frauen in kirchlichen Leitungspositionen*, in: Herder Korrespondenz 65 (2011), 461–466; *Frauen in Führungspositionen – Perspektiven für Pastoral, Bildung, Caritas und Verwaltung*, in: Franz-Josef Bode (Hg.), *Als Mann und Frau schuf er sie. Über das Zusammenwirken von Frauen und Männern in der Kirche*, Paderborn 2013, 75–82 (zusammen mit Daniela Engelhard); *Geschlechtergerechtigkeit auch in kirchlichen Führungspositionen*, in: Wiltrud Huml/Anja Sedlmeier (Hg.), *Geschlechtersensible Pastoral und Bildung. Dokumentation des Studientags am 14.04.2016 im Kardinal-Döpfner-Haus Freising, München 2016*, 48–57; *Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf. Ein Programm zur Steigerung des Anteils von Frauen in kirchlichen Leitungspositionen*, in: *Lebendige Seelsorge* 68 (2017), 37–41 (zusammen mit Birgit Mock).

⁴¹ Sabine Demel, Nur weil wir Frauen sind? Die Frage nach der Gleichstellung in der katholischen Kirche, in: Arbeitsgemeinschaft Frauenseelsorge Bayern u. a. (Hg.): *Nur weil wir Frauen sind? 30 Jahre Wort der Deutschen Bischöfe „Zu Fragen der Stellung der Frau in Kirche und Gesellschaft“ 1981–2011*. Studientag mit Prof. Dr. Sabine Demel am 7. Juli 2011 im CPH Nürnberg, Dokumentation, auf: <http://www.frauenseelsorge-muenchen.de/fileadmin/Dateien/Dokumente/Dokumentation7-2011.pdf> [Abruf: 14.04.2017], 18.

⁴² Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hg.): *Zu Fragen der Stellung der Frau in Kirche und Gesellschaft*, 21. September 1981 (Die deutschen Bischöfe 30), Bonn 1981, 19.