

Frauen in Führungsaufgaben in der Kirche

Erfahrungen aus einem Fortbildungsprojekt

Frauen arbeiten in den Führungsetagen der Kirche nicht mehr nur als Sekretärinnen. Immer öfter bringen sie ihre Kompetenzen in die Leitung ein. Wichtig sind ihnen u.a. klare Verantwortungsbereiche und partnerschaftliche Zusammenarbeit.

Julia Mulaha war bis 1996 die Verantwortliche für das Frauenprogramm des Nationalkonzils von Kenia. Sie gehörte zum ökumenischen Team, das Deutschland im Jahr 1995 zur Mitte der ersten ökumenischen Dekade, in der es um die gemeinsame Verantwortung von Frauen und Männern in der Kirche ging, besuchte. Julia Mulaha erzählte von »Gender awareness trainings«, die kenianische Bischöfe gemeinsam mit Frauen aus ihren Diözesen durchführten. Diese Idee griff in Deutschland die Frauen- und Männerseelsorge mit anderen Kooperationspartnern auf und veranstaltete mehrere »Gendertrainings«.¹ Insgesamt wurde »Gender Mainstreaming« immer mehr der Begriff unter dem Politik betrieben wird, die das Frau- und Mannsein ins Bewusstsein rufen will, um Gerechtigkeit für beide Geschlechter zu erreichen.² Auf dem Hintergrund der 4. Weltfrauenkonferenz in Peking entstand die Verpflichtung aller Staaten der Europäischen Union im Amsterdamer Vertrag von

1996, das Prinzip des Gender Mainstreaming in ihrer Politik zu verwirklichen.

Auch in der Deutschen Bischofskonferenz wuchs das Bewusstsein dafür, dass Frauen in der römisch-katholischen Kirche in Deutschland Leitungsaufgaben übernehmen sollten. So wurden in einzelnen Diözesen Ordinariatsrätinnen ernannt. Diese kamen zunächst meist aus dem juristischen Bereich, inzwischen gehören auch Theologinnen zu dieser Gruppe leitender Frauen. In der Erzdiözese München und Freising und in Osnabrück sind Frauen als Seelsorgeamtseiterinnen für Teilbereiche der Seelsorge zuständig. In einigen Diözesen wurde mittels Gender-Workshops für die Grundsätze des Gender-Mainstreaming in der alltäglichen Arbeit der Personalentwicklung sensibilisiert.

Auf der Fachtagung »Geschlechtergerechtigkeit in Beruf und Familie für Frauen in verantwortlichen Positionen in der Kirche« (2005) stellte Kardinal Sterzinsky, Vorsitzender der Unterkommission »Frauen in Kirche und Gesellschaft« der Pastorkommission der DBK, fest: »Frauen erhalten in der katholischen Kirche verstärkt die Möglichkeit, an Stellen mit großer Gestaltungsmöglichkeit tätig zu sein und in diesem Sinn Karriere zu machen. Dies ist besonders wichtig, gerade in einer Situation, wo aus finan-

ziellen Gründen Stellen in der Pastoral und auch im Bereich der Frauenarbeit gekürzt werden. Frauen haben spezifische Perspektiven in Kirche und Gesellschaft einzubringen, die gerade in Zeiten des Umbruchs weiterführend sind. Ihre Themen und Anliegen dürfen daher nicht verloren gehen, sondern sie sollen in der katholischen Kirche verstärkt zum Tragen kommen. Damit dies gelingt, sind Frauen auf ihrem Weg in verantwortliche Positionen zu fördern.«³

Führen in Zeiten der Veränderung

Die Verantwortlichen der Frauenseelsorge in Deutschland haben in der Folge die Entwicklungen zum Thema Frauenförderung gut beobachtet und überlegt wie Frauenförderung in diesem speziellen Fall aussehen könnte.⁴ Als hilfreich wurde dabei unter anderem erachtet, Frauen, die Leitungsaufgaben übernehmen, gut zu unterstützen bzw. sie auf diese Aufgaben speziell vorzubereiten. So bietet die Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der Deutschen Bischofskonferenz gemeinsam mit dem katholisch-sozialen Institut ksi in Bad Honnef einen Weiterbildungskurs unter dem Titel »Führen und Leiten« für Frauen in verantwortlichen Positionen der katholischen Kirche an.⁵

Vorreiterin in Bezug auf römisch-katholische Führungstrainings in der deutschen Kirche ist dabei die Frauenseelsorge in Bayern. Vom Institut für Theologische und Pastorale Fortbildung in Freising gibt es schon länger das Kursangebot »Führen und Leiten« für alle, die in Diözesen oder Ordensgemeinschaften Leitungspositionen übernehmen. Rückmeldungen von Teilnehmerinnen dieser Kurse überzeugten die bayerischen Frauenseelsorgerinnen und Seelsorgeamtsleiter davon, dass es wichtig wäre, ein eigenes

»Führungstraining für Frauen« anzubieten. So wurde in den Jahren 2001/2002 erstmals von der Theologischen und Pastoralen Fortbildung in Freising gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft Frauenseelsorge in Bayern ein solches Führungstraining zum Thema »Kompetenz – Macht – Autorität« angeboten.

Aus der Erfahrung dieses ersten Trainings wurde klar, dass ein möglicher Folgekurs sehr praxisbezogen auf das Thema »Leitung« hin konzipiert werden muss. Es geht darum, Grundlagen zielorientierter und kreativer, kompetenter und kooperativer Führung kennen zu lernen, Klarheit in der eigenen Führungsrolle zu gewinnen und die eigene Balance und Zufriedenheit in dieser Rolle zu finden. Dieses zweite Führungstraining für Frauen steht nun unter dem Titel: »Führen in Zeiten der Veränderung.«

Ein konkreter Kurs

Bei manchen Interessierten gab es zunächst Vorsicht gegenüber einem »reinen« Frauenangebot, das vielleicht »zu feministisch« werden und in »Männerfeindlichkeit« abgleiten könnte. Doch die teilnehmenden (Ordens)Frauen, die schon in Leitungspositionen in der römisch-katholischen Kirche waren oder vor der Übernahme einer solchen Leitungsposition standen, konnten entdecken, wie bereichernd der Austausch und das gemeinsame Lernen – ganz ohne unnötige Ideologisierung – sein kann.

In den Modulen ging es um Führungsvisionen und Leitungsverständnis, um Führung im Kontext der Organisation »Katholische Kirche«, um Personalentwicklung und um die Gestaltungsräume von Führung, um Konfliktmanagement, Selbst- und Zeitmanagement, kollegiale Beratung, Berufs- und Laufbahnplanung. Dabei wurde speziell in den Blick genommen, wie

Frauen und Männer in verschiedenen Handlungsfeldern agieren und welche Gender-Aspekte im Personal- und Qualitätsmanagement relevant sind.

Theorieinputs wechselten sich mit Übungsphasen ab, in denen die eigene Praxiserfahrung eingebracht und reflektiert werden konnte. Entscheidend war, dass das Führungstraining prozessorientiert konzipiert war und die Teilnehmerinnen ihre jeweilige aktuelle Situation und spezifischen Erfahrungen ins Kursgeschehen einbringen konnten. Die täglichen spirituellen Impulse wurden von den bisherigen Teilnehmerinnen als bereichernd empfunden.

Frauenführung in der Kirche

Weil Frauen Kirche sind, deshalb wollen sie in dieser Kirche ihre Talente, Gaben und Fähigkeiten einbringen. Nicht mehr und nicht weniger. Darum geht es bei diesem Führungstraining: Frauen werden sich ihrer Kompetenzen bewusst und erweitern diese. »Ich war positiv überrascht. Es war für mich eine große Freude mit anderen Frauen zusammen zu arbeiten. Da war vor allem ein kompetentes Sich-aufeinander-Einlassen. Kein Hickhack unter Frauen«, sagte eine Teilnehmerin. Andere hatten bewusst einen »reinen Frauenkurs« gewählt und zeigten sich ebenso zufrieden. Im Bewusstsein ihrer eigenen Fähigkeiten sind diese Frauen bereit, Führungsaufgaben in der Kirche auf ihre Weise wahrzunehmen und gestaltend tätig zu werden. Eine Bemerkung einer Ordensfrau: »Wir haben seit Jahrhunderten selbstverständlich Führungsaufgaben übernommen.« – Wo bleibt diese Stimme? Wird sie gehört in unserer Kirche und werden diese Kompetenzen abgerufen?

Welche Erfahrungen machen Frauen in Führungspositionen? In Gesprächen mit Frauen,

die das Führungstraining absolviert haben, wurde zur Sprache gebracht: Frauen aus dem theologischen Bereich konnten vor allem durch die Angebote zur Kommunikation die Kommunikationsstrukturen in ihren Arbeitsbereichen besser analysieren. Ihnen wurde klar, dass im pastoralen Bereich oft die Position innerhalb des Organigramms ihrer Stelle nicht so klar war, wie sie hätte sein sollen. Klare Leitungsaufgaben klar wahrnehmen – so die Theorie. In der Praxis erschweren z. B. Leitungsfehler von VorgängerInnen die Wahrnehmung der Leitungsposition ebenso wie die Tatsache, dass eine Stelle zwar als Leitungsstelle ausgeschrieben wurde, doch in der Praxis die Wahrnehmung von Leitung nicht wirklich erwünscht ist.

Beim Führungstraining wurde klar, dass ein Pool von weiblichen (und männlichen) Führungspersönlichkeiten, auf den eine Diözese im Falle der Neubesetzung einer Leitungsposition zurückgreifen könnte, sehr wünschenswert wäre, aber oft noch nicht aufgebaut wurde.

Bereit zur Leitung

Eine der Teilnehmerinnen äußerte sich sehr positiv über ihre Leitungserfahrungen. Sie hatte die Erfahrung gemacht, von ihren Vorgesetzten gestützt zu werden. Kritik wurde nie hinter ihrem Rücken abgehandelt: Wenn es Kritik an ihr gab, wurde sie immer zu diesen Gesprächen geholt. Auch gegenüber obersten kirchlichen Stellen kann sie klar ihre Bedenken äußern und diese werden ernst genommen. Es ist wichtig, dass sowohl Frauen und Männer ihre Position anerkennen, wobei manche MitarbeiterInnen besser mit ChefInnen, andere besser mit Chefs arbeiten können.

Frauen, die am Führungstraining teilnahmen, können nun ihre eigene Rolle und ihre ei-

genen Vorstellung von Leitung in der Kirche konkreter formulieren. Ihr Blick hat sich geschärft. Ihnen ist klar geworden, dass je konkreter sie selbst ihre Position bestimmen und ihre angestrebten Ziele ausdrücken, desto besser können sie gegenüber der Kirchenleitung ihre Position klären. Führungsstellen werden Frauen selten »nachgetragen«. Sie selbst sollten deutlich machen, dass sie in der Lage sind, diese kompetent auszufüllen, und sich um diese Stellen bewerben.

Magdalena Bogner, Vorsitzende der Katholischen Frauengemeinschaft Deutschlands, hat auf die Klage Kardinal Lehmanns, dass Frauen, denen er eine verantwortungsvolle Position anbietet, das Angebot ablehnen, jüngst geantwor-

Ankündigung

Die Arbeitsgemeinschaft Frauenseelsorge in Bayern und die Theologische und Pastorale Fortbildung Freising veranstalten gemeinsam mit dem Bildungszentrum St. Virgil und dem Katholischen Bildungswerk Salzburg ein weiteres Training abwechselnd in Freising und Salzburg.

Informationen bei den Veranstaltern:

<http://www.TheologischeFortbildung.de>

<http://www.frauenseelsorge-bayern.de>

<http://www.virgil.at>

tet: »Es ist tatsächlich faktisch so, dass Frauen sich immer noch – wohl über Jahrhunderte tief geprägt – zu wenig zutrauen oder gar nicht den entsprechenden Ehrgeiz haben. Notwendig wären vor allem familiengerechte Arbeitsplätze und die Möglichkeit, auch in Leitungspositionen in reduzierter Vollzeit arbeiten zu können.«⁶

Frauen in kirchlichen Führungspositionen arbeiten viel mit Priestern zusammen. Zwischen der Lebenswelt von Priestern und der Lebenswelt von Frauen herrschen große Unterschiede. Hier zu vermitteln, ist für manche Frauen überfordernd. Außerhalb der Kirche gelten ihre Erfahrungen als »normal«. Dies macht deutlich,

wie wichtig es ist, dass in kirchlichen Gremien Frauen und Männer aus verschiedenen Lebenswelten zusammenarbeiten.

Weibliche Autorität

Frauen gestalten Leitung häufig anders als ihre männlichen Vorgänger das getan haben. Sie bevorzugen eine eher partnerschaftliche, weniger patriarchale Leitung, in der Verantwortung abgegeben werden kann und die einzelnen MitarbeiterInnen ihre Charismen leben können. Frauen, die in Führungspositionen in der Kirche tätig sind, können Kirche in einer Weise mitgestalten, wie das Frauen – von wenigen Ausnahmen abgesehen – vorher nie möglich war. In verantwortlichen Gremien mitzuarbeiten, bedeutet mitzubestimmen, welche Menschen zu welchen Aufgaben herangezogen werden können. Den Blick für Kompetenzen und Fähigkeiten anderer, den viele Frauen in den Jahren ihrer Tätigkeit in der römisch-katholischen Kirche entwickelt haben, können sie hier zum Wohl der Kirche einsetzen.

Sie können damit Anerkennung und Wertschätzung weitergeben. Viele Frauen in Führungspositionen erleben, dass sie mit anderen Frauen und mit Männern gut zusammenar-

»Anerkennung und Wertschätzung weitergeben«

beiten können. Sie erfahren, dass entgegen weitverbreiteten Vorurteilen wenig Neid unter Frauen herrscht und sich gerade aus den Führungstrainings weitergehende Kontakte ergeben, durch die sie Unterstützung erfahren und geben können.

Frauen, die Leitungspositionen in der Kirche übernehmen, haben teil an den Leitungs-

strukturen der Kirche. Es wird ihnen Autorität gegeben. Diese Autorität können sie mit anderen ausüben. Führungspositionen sind auch Vertrauenspositionen. Viele Frauen leisten in solchen Stellen eine hervorragende Arbeit und haben dadurch für andere Frauen Vorbildfunktion.

Zuwachs an Glaubwürdigkeit

Für die Kirche als Institution bedeutet es einen großen Zuwachs an Glaubwürdigkeit, wenn auch nach außen – »in die Welt« – sichtbar wird, dass Frauenförderung in der Kirche kein Lippenbekenntnis ist, sondern dass Kirche mit der Förderung von Frauen – gerade wenn Priesteramt und Diakonat für Frauen in der römisch-katholischen Kirche ausgeschlossen bleiben – in allen

anderen Bereichen ernst macht. Hier geht es um das Grundverständnis von Pastoral, wie es vom Zweiten Vatikanischen Konzil formuliert wurde: Pastoral als Handlungsseite der Kirche – Pastoral als das Handeln aller, des Volkes Gottes, von Frauen wie Männern.

Frauen sind schon seit längerer Zeit in spiritueller Begleitung und spiritueller Leitung tätig, besonders in Verbänden. Auch hier haben Frauen in der Zusammenarbeit untereinander und zusammen mit Männern gute Erfahrungen gemacht. Die Erfahrungen der Ordensfrauen sind hier besonders »abrufbar« – doch auch die spezifische Spiritualität von »Laienfrauen« ermöglicht Ermutigung und Bestätigung für andere Frauen und für Männer.

Irene Löffler ist Leiterin der Geschäftsstelle der Arbeitsgemeinschaft Frauenseelsorge Bayern.

¹ Vgl. dazu Wiltrud Huml/Rüdiger Funiok/Ingeborg Tiemann, Frauen und Männer im Arbeitsfeld Kirche. Bericht über eine Tagung mit »Gender« Perspektive, in: *LebSeel* 6/1991, 370-373.

² Vorreiterin im Bereich der römisch-katholischen Kirche ist die Kommission *Justitia et Pax*, die im Jahr 2004 ein Impulspapier veröffentlichte, das heute noch gültig ist: *Geschlechtergerechtigkeit und weltkirchliches Handeln*, Bonn 2004.

³ Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der DBK im Auftrag der Pastoral-Kommission (Hg.), *Geschlechtergerechtigkeit in Beruf und Familie für Frauen in verantwortlichen Positionen in der Kirche*. Dokumentation der Fachtagung im Kardinal-Wendel-Haus, München, 6. Diese Dokumentation kann bei der Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der DKB bestellt werden: <http://www.frauenseelsorge.de> Im Oktober 2002 gab es eine erste

Tagung der DBK zu diesem Thema.

⁴ Vgl. Wiltrud Huml, *Geschlechtergerechtigkeit in der Kirche*. Der Differenzansatz der »Italienerinnen« in der Frauenseelsorge, in: *StdZ* 6/2005, 377-388.

⁵ Vgl. zum Kursverlauf: <http://www.frauenseelsorge.de>.

⁶ »Die eigenen Fähigkeiten einbringen dürfen«. Ein Gespräch mit der kfd-Vorsitzenden Magdalena Bogner, in: *HerKorr* 62 (2008) 15-20, 18.