

Jantine Nierop, Simone Mantei, Martina Schraudner (Hg.)

Kirche in Vielfalt führen.

Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene
der evangelischen Kirche mit Kommentierungen

Schriften zu Genderfragen in Kirche und Theologie


Studienzentrum
der EKD für Genderfragen


Evangelische Kirche
in Deutschland

Kooperationspartner für Band 2

 **Fraunhofer**
IAO

Jantine Nierop, Simone Mantei, Martina Schraudner (Hg.)

Kirche in Vielfalt führen.



Schriften zu Genderfragen in Kirche und Theologie

herausgegeben vom
Studienzentrum der EKD
für Genderfragen in Kirche und Theologie



Band 2

Jantine Nierop, Simone Mantei, Martina Schraudner (Hg.)

Kirche in Vielfalt führen.

Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche mit Kommentierungen

Projektleitung:

Dr. Simone Mantei (bis 2016), PD Dr. Jantine Nierop

Konzeption und Durchführung der Studie:

Florian Schütz, Franziska Baum, Vivien Iffländer,

Prof. Dr. Martina Schraudner

Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer IAO

Forschungsbeirat:

OKR Jens Böhm

Personaldezernent der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

Prof. Dr. Jan Hermelink

Universität Göttingen

Dr. Silke Köser

Führungsakademie für Kirche und Diakonie

Prof. Dr. Sylka Scholz

Universität Jena

Impressum

Studienzentrum der EKD
für Genderfragen in Kirche und Theologie

Kirche in Vielfalt führen.
Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene
der evangelischen Kirche mit Kommentierungen

ISBN 978-3-87843-053-7

Jede Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Verbreitung und jede Art der Verwertung sowie jegliche Speicherung und Verarbeitung in datenverarbeitenden Systemen außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts bedürfen der schriftlichen Zustimmung des jeweiligen Urhebers. Es ist nicht gestattet, Abbildungen zu digitalisieren.

© creo-media, Hannover · 2017

creo-media GmbH
Agentur · Druckerei · Verlag
Bischofsholer Damm 89
30173 Hannover
www.creo-media.de

Layout, Satz, Typographie und Bildbearbeitung bei: creo-media, info@creo-media.de

creo
media

Inhalt

10	Zum Geleit
14	Florian Schütz, Franziska Baum, Vivien Iffländer, Martina Schraudner - Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche
14	A Das Wichtigste in Kürze
18	B Aufbau des Berichts
19	C Abkürzungsverzeichnis
20	Kapitel 1 Das Projekt „Kirche in Vielfalt führen“
20	1.1 Zielstellung der Studie
23	1.2 Methode und Sample der Studie
28	1.3 Stand der Forschung
30	1.4 Ausgangssituation in der evangelischen Kirche
32	Kapitel 2 Ergebnisse der Kulturanalyse
33	2.1 Analyse von Personalkennzahlen und Maßnahmen
38	2.2 Gestaltungsfeld: Arbeits- und Leitungskultur
48	2.3 Gestaltungsfeld: Leitung und Rollenbilder
58	2.4 Gestaltungsfeld: Attraktivität von Leitungsmännern auf der mittleren Ebene
67	2.5 Gestaltungsfeld: Stellenbesetzung und Transparenz
80	Kapitel 3 Empfehlungen
81	3.1 Querschnittsaufgaben
83	3.2 Einzelne Handlungsempfehlungen
104	Literaturverzeichnis

- 108 **Kommentare**
- 108 **Jan Hermelink -**
Ephorale Leitung: vielfältig, anspruchsvoll,
frei gestaltbar – auch für Frauen?
Kommentar zur Studie „Kirche in Vielfalt führen“
aus Sicht einer quantitativen Befragung von
Ephor/innen und Stellvertretenden
in den deutschen Landeskirchen (2017)
- 114 **Jens Böhm -**
Empirische Untersuchung deuten –
Randbemerkungen aus der Sicht eines
Personalverantwortlichen
- 118 **Silke Köser -**
Kirche in Vielfalt führen -
Perspektiven der Fort- und Weiterbildung
- 122 **Anhang: Stellenbesetzungsverfahren und
rechtliche Ausgestaltung des mittleren
Leitungsamtes im landeskirchlichen Vergleich**
- 136 **Personalien**
-

Zum Geleit

Mit der Publikation von *Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche* legt das Studienzentrum der EKD für Genderfragen in Kirche und Theologie eine Studie vor, deren erklärtes Ziel es ist, dass Menschen mit vielfältigen Lebensentwürfen verstärkt Leitungspositionen auf der sogenannten ‚mittleren Ebene‘ der evangelischen Kirchen übernehmen. Die Studie wurde durchgeführt in Kooperation mit dem Center for Responsible Research and Innovation (CeRRI) am Fraunhofer IAO. Das Fraunhofer CeRRI ist führend auf dem Gebiet der Erforschung diversitätsoffener Organisationskulturen und hat in den letzten Jahren bereits neun Großunternehmen (darunter BASF, Deutsche Bahn, Bayer, Bosch und Microsoft) im Blick auf diese Fragestellung analysiert und wissenschaftlich beraten.

Ein herzlicher Dank gilt den fünf evangelischen Landeskirchen, die sich an der Studie beteiligt haben. Es sind dies die Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern, die Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz, die Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers, die Evangelische Kirche von Westfalen sowie die Evangelische Landeskirche in Württemberg. Erstmals trafen sich Vertreter und Vertreterinnen der fünf Kirchen mit der projektverantwortlichen Studienleiterin des Studienzentrums für Genderfragen im Oktober 2015 zu einer Trägerkonferenz in Hannover. Dort wurde das Studiendesign präsentiert und besprochen sowie der Studienverlauf geplant. Die praktische Durchführung begann im November 2015.

Neben der Trägerkonferenz hat ein Forschungsbeirat die Durchführung der Studie von Beginn an begleitet. Für die Mitwirkung im Forschungsbeirat bedanken wir uns herzlich bei OKR Jens Böhm (Evangelische Kirche in Hessen und Nassau), Prof. Dr. Jan Hermelink (Universität Göttingen), Dr. Silke Köser (Führungsakademie für Kirche und Diakonie, Berlin) und Prof. Dr. Sylka Scholz (Universität Jena). Von Herrn Böhm, Herrn Prof. Dr. Hermelink und Frau Dr. Köser sind Kommentare aufgenommen, die die Ergebnisse der Studie in laufende Debatten einordnen.

Die Studie betritt in doppelter Hinsicht Neuland bei der kirchlichen Bearbeitung von Gender- und Diversityfragen. Neu ist zum einen die Fragerichtung: Statt des bisher vorherrschenden Blicks auf die Frauen als unterrepräsentierte Gruppe und ihre „Befähigung“ zur Übernahme von Leitungspositionen lenkt die Studie den Blick auf die innerkirchliche Organisationskultur und deren Auswirkungen auf die Attraktivität hauptamtlicher Leitungsämter auf mittlerer Ebene. Die Studie geht davon aus, dass erst durch das Sichtbarmachen kulturinhärenter Mechanismen effektive Problemlösungsstrategien definiert und geeignete Maßnahmen bestimmt und eingesetzt werden können.

Ungewohnt ist zum anderen auch die Methodik. Denn Kultur ist ein schwer greifbares Phänomen. Sie lässt sich mit Zahlen kaum beschreiben, sondern braucht einen hermeneutischen Zugang. Deshalb wurde methodisch auf die qualitative Sozialforschung zurückgegriffen. Die Methodik ist in diesem Kontext noch wenig gebräuchlich. Sie ermöglicht eine gezielte Tiefenbohrung und kann das in quantitativen Studien gewonnene Wissen über die mittlere Leitungsebene (hier aktuell insbesondere die Studie *Erfahrung - Entscheidung - Verantwortung. Auswertungen der Befragung der mittleren Leitungsebene der Evangelischen Kirche Deutschlands* (2017)) sinnvoll ergänzen.

Mit der Veröffentlichung der Studie wird ein Rezeptionsprozess eröffnet, der spannend zu werden verspricht. Die beteiligten Landeskirchen haben bereits mit ersten Stellungnahmen auf die Ergebnisse der Studie reagiert. Die Rückmeldungen lassen auf einen angeregten Diskurs über die Interpretation und Aufnahme der Studienergebnisse hoffen, denn sie zeigen ein recht konträres Bild. Zustimmung und Kritik im Blick auf die Dringlichkeit und praktische Umsetzbarkeit einzelner Handlungsempfehlungen wechseln sich bei den landeskirchlichen Stimmen ab. Es gibt keine Empfehlung, die in allen landeskirchlichen Stellungnahmen befürwortet wird. Umgekehrt gibt es auch keine, die von allen als untauglich abgelehnt wird. In hohem Maß kontrovers diskutiert werden die Empfehlungen, Leitung in Stellenteilung zu ermöglichen, die Transparenz im Stellenbesetzungsprozess zu erhöhen sowie die duale Erwerbstätigkeit zu fördern und zu unterstützen. Die stärkste positive Resonanz erhalten Maßnahmen, die das Handlungsfeld Information und Kommunikation betreffen.

Verbesserungsbedarf sehen die beteiligten Landeskirchen insbesondere bei der Übermittlung möglicher Berufswege in der Kirche sowie beim Aufzeigen der vorhandenen Gestaltungsspielräume im Leitungsamt auf der mittleren Ebene. Auch die Empfehlung, für diese Ämter klare - das heißt: ausdifferenzierte - Anforderungsprofile zu schaffen, fand Anklang.

Die unterschiedlichen Einschätzungen lassen erkennen, dass die Debatte über Maßnahmen zur Steigerung der Attraktivität von hauptamtlichen Leitungsämtern auf der mittleren Ebene insbesondere für Frauen noch nicht landeskirchenübergreifend geführt wird. Es ist zu wünschen, dass mit der Veröffentlichung der Studie eine intensive und konstruktive Debatte angestoßen wird. Dabei ist auch die Frage zu erörtern, wie die erforderlichen Veränderungsprozesse dem geistlichen Aspekt des Leitungsamtes in der Kirche gerecht werden. An die Diskussion sollte sich eine Erprobungsphase anschließen. Erst der Praxistest wird zeigen, welche der vorgeschlagenen Empfehlungen und Maßnahmen in besonderer Weise dazu angetan sind, die kulturelle Öffnung der Leitungspositionen auf der mittleren Ebene zu fördern. Das Studienzentrum für Genderfragen wird die Rezeption der Studie weiterhin begleiten.

Hannover, am Reformationstag 2017

Landesbischof Prof. Dr. Jochen Cornelius-Bundschuh
Vorsitzender des Vorstands

PD Dr. Jantine Nierop
Geschäftsführende Studienleiterin

Florian Schütz, Franziska Baum, Vivien Iffländer, Martina Schraudner - Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche

A Das Wichtigste in Kürze

Der vorliegende Projektbericht geht zurück auf den im Jahr 2014 gefassten „Beschluss zur Geschlechtergerechtigkeit in der evangelischen Kirche“ der elften Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland. Das Ziel der Kulturanalyse bestand in der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur *Steigerung der Attraktivität von hauptamtlichen Leitungsämtern auf der mittleren Ebene* – für Männer und insbesondere für Frauen, die hier noch unterrepräsentiert sind. Dazu soll eine Leitungskultur gestärkt werden, in der die bereits vorhandene Vielfalt der evangelischen Kirche abgebildet und für die Zukunft genutzt wird.

- Die qualitative Befragung in fünf Landeskirchen hat die *vorhandenen Potenziale* zur Stärkung einer vielfältigen Leitungskultur deutlich sichtbar gemacht: Die Befragten zeigen einen routinierten Umgang mit Veränderungsanforderungen und eine ausgeprägte Reflexionskompetenz bezüglich kultureller Fragestellungen. Aus Sicht der Befragten besteht jedoch auch *weiterer Bedarf zur kulturellen und strukturellen Öffnung für Vielfalt*.
- Es bestehen insgesamt mehr *kulturelle Gemeinsamkeiten* als Unterschiede zwischen den untersuchten Landeskirchen. Im Rahmen der Studie konnte gezeigt werden, dass gerade diejenigen Mechanismen, die über die Attraktivität mittlerer Leitungsämter entscheiden und den geringeren Anteil

von Frauen auf der mittleren Leitungsebene erklären können, landeskirchenübergreifend sichtbar wurden. Trotz der teilweise großen strukturellen, kirchenrechtlichen und konfessionellen Unterschiede wird das Arbeiten auf der mittleren Leitungsebene von kulturellen Faktoren geprägt, die überwiegend unabhängig von diesen Unterschieden sind.

- Die Kulturanalyse zeigt eine starke regionale Prägung der Rahmenbedingungen und Kultur, auch innerhalb der einzelnen Landeskirchen. Jedoch gibt es ein gemeinsames prägendes Strukturmerkmal: *Ein Leitungsverständnis, das grundsätzlich auf die Integration pluraler Perspektiven ausgerichtet ist.* Leiten bedeutet, gemeinsame Entscheidungen zu finden.
- Leitung weckt bei den befragten potenziellen Bewerber/-innen *primär negative Assoziationen* und wird als nicht planbar eingestuft. Die Vielfalt und Unklarheit von Anforderungen und Aufgaben sowie die Wahrnehmung einer Unvereinbarkeit von Amt und Privatleben wirken als wesentliche Hemmnisfaktoren für Bewerbungen. Dem gegenüber steht eine starke Identifikation mit dem als autonom gestaltbar, überschaubarer und vereinbarer wahrgenommenen Gemeindepfarramt. Strategien der Amtsinhaber/-innen zur Bewältigung dieser Herausforderungen auf der mittleren Leitungsebene basieren auf individuellen und rein privaten Arrangements, organisationale Maßnahmen existieren hingegen kaum.
- Die Befragung zeigt, dass auch in der evangelischen Kirche Frauen ein *spezifisch weibliches Leitungshandeln zugeschrieben* wird. Im Kontext des Themas „Frauen in Leitung“ werden häufig die familiären Betreuungsverpflichtungen von Pfarrerinnen thematisiert und eine fehlende Bereitschaft zur Übernahme von Leitungsaufgaben mit eben diesen Verpflichtungen begründet. Frauen müssen diesen Zuschreibungen – nach Wahrnehmung sowohl weiblicher als auch männlicher Befragter – eine besondere Fachkompetenz, Erklärungen und Positionierungen sowie ein ausbalanciert selbstbewusstes und charismatisches Auftreten entgegen setzen, um überhaupt in den Bewerbungsprozess eintreten und darin bestehen zu können.

- Seitens der befragten Personen wird der deutlich geringere Anteil von Frauen in mittleren kirchlichen Leitungsämtern auf deren fehlende Bereitschaft zurückgeführt, sich *unter den gegenwärtigen strukturellen und kulturellen Bedingungen*, um Leitungsämter zu bewerben. Die Befragung hat gezeigt, dass eine Bewerbung nur dann erfolgt, wenn erstens eine frühzeitige und fortwährende Bestärkung und Ansprache erfolgt, die den zahlreichen Infragestellungen entgegenwirkt, und zweitens Entlastungen im familiären oder privaten Lebensbereichen antizipiert werden.
- Gegenwärtig gibt es nur wenige, regional begrenzte Möglichkeiten, Leitungsämter im Team auszuüben. Nahezu alle Befragten – und insbesondere diejenigen, die sich aktuell nicht vorstellen können, ein Leitungsamt zu übernehmen – sehen *in institutionell geregelter geteilter Leitung* eine attraktive Möglichkeit, die sie doch zu einer Bewerbung bewegen könnte.
- Insgesamt ergibt sich aus der Befragung, dass *Bewerbungsverfahren mit großen Unsicherheiten* bei den Bewerber/-innen verbunden sind. Vor allem die notwendigen Voraussetzungen einer Bewerbung und die Mechanismen, nach denen die Wahlvorschläge zusammengestellt werden, werden als intransparent empfunden und sollten durch klare Prozesse und Kriterien geleitet werden, um vielfältigen Bewerber/-innen die Übernahme von mittleren Leitungsämtern zu ermöglichen.

Um attraktive Leitungsämter für Männer und Frauen sowie eine vielfaltsoffene Leitungskultur zu erreichen, werden auf Basis der empirischen Analyse *zwölf Einzelmaßnahmen* benannt:

- Leiten in Stellenteilung mit „gabenorientierter“ Aufgabenteilung ermöglichen
- Befugnisse und Verantwortlichkeiten schärfen sowie neue Formate partizipativer Leitung (weiter-) entwickeln
- Amtsbezogene Anreize schaffen
- Gestaltungsspielräume kommunizieren und nutzen – Bewerber/-innen ermutigen
- Predigt- und/oder Seelsorgeauftrag als Brücke ins ephorale Amt nutzen

- Kombinierbarkeit von Familienverantwortung und Leitung- bzw. Qualifikationsämtern erhöhen
- Duale Erwerbs- bzw. Pfarrtätigkeit fördern und unterstützen
- Stereotype Rollenbilder abbauen
- Qualifikationsmechanismen entwickeln und Berufswege aufzeigen
- Stellenbesetzungsprozess transparenter gestalten
- Klares Anforderungsprofil für mittlere Leitungsämter schaffen
- Ansprachen für mittlere Leitungsämter formalisieren und inhaltlich qualifizieren

Die benannten Maßnahmen zielen darauf ab, *vielfältige Leitung* zu ermöglichen, ein *attraktives Amt* für weibliche und männliche Ephoren zu schaffen, die *individuelle Gestaltungskompetenz und Selbstorganisation* der Pfarrer/-innen zu fördern, *Transparenz* auf dem Weg in mittlere Leitungsämter zu stärken und bei alledem dem werte- und beteiligungsorientierten *Wesen der evangelischen Kirche Rechnung tragen* zu können.

B Aufbau des Berichts

Im *ersten Kapitel* des Berichts werden der Hintergrund der Studie sowie das Verfahren der Kulturanalyse skizziert.

Die landeskirchenübergreifenden Ergebnisse der Untersuchung werden im *zweiten Kapitel*, das den empirischen Kern des Berichts bildet, dargestellt. Dabei werden die Befragungsergebnisse anhand vier übergeordneter Gestaltungsfelder diskutiert:

- Arbeits- und Leitungskultur
- Leitung und Rollenbilder
- Attraktivität von Leitungsgremien auf der mittleren Ebene
- Stellenbesetzung und Transparenz

Sofern einzelne Ergebnisse in den untersuchten Landeskirchen von den übergreifenden Ergebnissen abweichen, werden diese Besonderheiten in spezifischen Auswertungen der jeweiligen Landeskirche zur Verfügung gestellt.

Im *dritten Kapitel* des Berichts werden die aus der Kulturanalyse hergeleiteten Ansatzpunkte zur Steigerung der Attraktivität von mittleren kirchlichen Leitungsgremien für Männer und Frauen vorgestellt. Diese bestehen aus fünf übergeordneten Querschnittsaufgaben, die als richtungsweisend verstanden werden sollen, um Kirche in Vielfalt zu führen – die jedoch auch im Einklang mit den spezifischen Gegebenheiten vor Ort ausgestaltet werden müssen. Hierzu werden zwölf Einzelmaßnahmen benannt, die einen Vorschlag für die Umsetzung der Querschnittsaufgaben darstellen.

C Abkürzungsverzeichnis

HA	Hauptamtliche Mitarbeitende
EA	Ehrenamtlich Leitende auf mittlerer Ebene (Kreissynodalvorstände)
EPH	Ephoren; Leitungspersonen auf der mittleren Ebene
SV	Pfarramt mit stellvertretender Leitungsfunktion auf mittlerer Ebene
PA	<p>Pfarramt (ohne Stellvertretung)</p> <p>Die Funktion einer Stellvertretung für ein ephorales Amt wird nicht von allen Landeskirchen erfasst. Daher wird bei den grafischen Darstellungen der Checklisten jeweils verdeutlicht, ob hier auch Pfarramtsinhaber/-innen mit Stellvertretung auf mittlerer Leitungsebene eingeschlossen sind oder nicht. Bei der Befragung sollten explizit Personen ohne Stellvertretungsfunktion auf der mittleren Ebene befragt werden. Allerdings gab es auch hier Fälle, bei denen eine Stellvertretungsfunktion vorhanden war, die aber beim Sampling nicht offenkundig war. In diesem Fall wurden die Personen der jeweiligen Gruppe manuell zugeordnet.</p>
EKVW	Evangelische Kirche von Westfalen
EKBO	Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz
WUE	Evangelische Landeskirche in Württemberg
BAY	Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern
HAN	Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers
OKR	Oberkirchenrat
LKV	Landeskirchenamt
KV	Kirchenvorstand

1 Das Projekt „Kirche in Vielfalt führen“

1.1 Zielstellung der Studie

Die Studie geht auf den „Beschluss zur Geschlechtergerechtigkeit in der evangelischen Kirche“ zurück, den die elfte Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland auf ihrer siebten Tagung im November 2014 in Dresden gefasst hat. Als Zielstellung wird dort definiert, „Anregungen für eine Organisationskultur zu entwickeln, die es Männern und Frauen gleichermaßen ermöglicht, Führungsverantwortung zu übernehmen.“¹

Entsprechend besteht das Ziel der Untersuchung in der Entwicklung von Handlungsempfehlungen zur Förderung einer Leitungskultur in der evangelischen Kirche, die Vielfalt zulässt und wertschätzt. Dabei soll ein Ansatz gewählt werden, der kulturelle Aspekte mit den darin begriffenen Strategien, Maßnahmen und den gelebten Werten und Normen zum zentralen Ausgangspunkt der Analyse sowie zum Ansatzpunkt für Veränderungen macht. Im Ergebnis soll die Attraktivität von hauptamtlichen Leitungsämtern auf der mittleren Ebene für Männer und insbesondere für Frauen gesteigert werden. Zudem ist es der evangelischen Kirche ein Anliegen, selbst gesellschaftliche Orientierung im Umgang mit Vielfalt zu geben.

Abbildung 01: Zielstellung



Quelle: Fraunhofer

¹ Quelle: http://www.ekd.de/synode2014/beschluesse/s14_xiv_14_geschlechtergerechtigkeit_in_evangelischer_kirche.html

Gelingt es, die selbst gesteckten Ziele für Frauen in Leitungspositionen zu erreichen, ist dies ein Zeichen für die Wandlungsfähigkeit der Kirche. Die notwendigen Veränderungen kultureller Aspekte, die einen Aufstieg von Frauen befördern, sind dabei ein Indiz für das Vorhandensein notwendiger Prozesse, die Transformationsprozesse weit über das Thema „Vielfältige Leitung“ hinaus bedingen und unterstützen.

„Vielfalt“ ist ein Begriff aus dem organisationalen Diversitätsmanagement. Vielfalt zulassen, wertzuschätzen und zu nutzen bedeutet demnach, die Unterschiedlichkeit von Menschen anzuerkennen. Ausschlüsse oder Benachteiligungen aufgrund von Zuordnungen von Geschlecht, sexueller Orientierung, Alter, Behinderung, Herkunft, Ethnie, Religion oder „Rasse“ sollen so verringert werden. Vielfalt bedeutet zudem, die Zunahme von vielfältigeren Lebensrealitäten und -verhältnissen der Menschen zu berücksichtigen (auch Pluralität von Lebensweisen, vgl. Hermelink und Weyel 2015). Die Studie „Kirche in Vielfalt führen“ fokussierte zunächst auf die Dimension Geschlecht sowie darauf, mittlere Leitungsämter für Menschen mit vielfältigen Lebensrealitäten (beispielsweise mit dualen Erwerbstätigkeiten, Pflege oder Familienverantwortung) attraktiv zu gestalten. Die offene Befragung ermöglichte dabei den Befragten auch selbst zu bestimmen, was Vielfalt für sie bedeutet.

Zielstellung der beteiligten Landeskirchen

Im Rahmen der Umfeldanalyse (siehe Kapitel 1.2 Methode) wurden die Personalverantwortlichen der fünf beteiligten Landeskirchen nach ihrer Motivation befragt, sich in der Studie zu engagieren. Über alle fünf Landeskirchen hinweg wird das Thema „Frauen in Leitung“ als wichtiges und immer wieder präsent Thema wahrgenommen. Beispielsweise entsteht für die Personalverantwortlichen immer häufiger Rechtfertigungsdruck, sofern keine weibliche Kandidatin gefunden wird, die bereit ist, sich auf ein ausgeschriebenes Amt zu bewerben. Aus Sicht der Landeskirchen gilt es heute – 27 Jahre nach der Synode von Bad Krozingen – zu eruieren, warum Frauen auf mittleren Leitungsämtern nach wie vor unterrepräsentiert sind. Neben dem aufrichtigen Interesse der Personalverantwortlichen „woran es noch hängt“ ist mit der Beteiligung an

der Studie ebenfalls ein übergreifendes Interesse verbunden, wie mittlere Leitungsgremien aus Sicht der Zielgruppe inhaltlich und formal ausgestaltet sein müssten, um für Frauen und Männer attraktiv zu sein und die allgemeine Bewerbungsbereitschaft um diese Ämter zu erhöhen.

Die Frage nach attraktiven Rahmenbedingungen für mittlere Leitungsgremien wurde deshalb als zentraler Punkt in die Studie mit aufgenommen.

Hintergrund der Auftragsvergabe [Beitrag des Studienzentrums für Genderfragen]

Im November 2014 wurde der EKD-Synode der Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der evangelischen Kirche vorgelegt. Die erstmals erhobenen Daten wiesen auf, dass Theologinnen in Ämtern der mittleren Leitungsebene am stärksten unterproportional zu ihrem Anteil im Pfarrdienst vertreten sind (vgl. Kap. 1.4). Die Synode nahm diesen Befund zum Anlass, den Rat zu bitten, über das Studienzentrum für Genderfragen eine Studie in Auftrag zu geben, welche die Kulturen und Anforderungsprofile auf mittlerer Leitungsebene analysiert und auf dieser Grundlage Anregungen für eine Organisationskultur entwickelt, die es Frauen wie Männern gleichermaßen ermöglicht, Führungsverantwortung zu übernehmen.²

Die Studie sollte dazu landeskirchenübergreifendes Wissen generieren, das eingebracht werden kann in den innerkirchlichen Diskussionsprozess um die Stärkung der mittleren Ebene. Unter anderem hatte das *Zukunftsforum für die Mittlere Ebene 2014* im Ruhrgebiet dazu dringenden Forschungsbedarf angemeldet. Im Unterschied zum (Gemeinde-)Pfarramt, zu dem aktuelle (pastoral) soziologische Studien vorliegen, ist die mittlere Ebene, die sich erst in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts professionalisierte, bis dato kaum Gegenstand der Forschung.³

Das Studienzentrum konnte das Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer IAO für das Vorhaben gewinnen. Im Auftrag führender Wirtschaftsunternehmen hatte dieses bereits eine Studie zu Unternehmens-

2 Quelle: http://www.ekd.de/synode2014/beschluesse/s14_xiv_14_geschlechtergerechtigkeit_in_evangelischer_kirche.html

3 Eine Ausnahme bildet die sog. Contract-Studie „Untersuchung der Leitungsstrukturen der Evangelischen Kirche in Deutschland“ von 2010 (unveröffentlicht).

kulturen durchgeführt und deren Ergebnisse 2014 im Rahmen einer Tagung in Villigst präsentiert („Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“, 2012). Für die vorliegende Studie galt es zu berücksichtigen, dass auf mittlerer Ebene leitende Personen der Kirche im Unterschied zur Wirtschaft in der Regel von Gremien gewählt werden, denen (z.T. mehrheitlich) Ehrenamtliche angehören. Da sie die kirchliche Kultur auch im Blick auf Personalentscheidungen mitprägen, wurden Nicht-Ordinierte Vorsitzende bzw. Mitglieder der Kreissynodalvorstände bewusst in das Sample der Untersuchung aufgenommen.

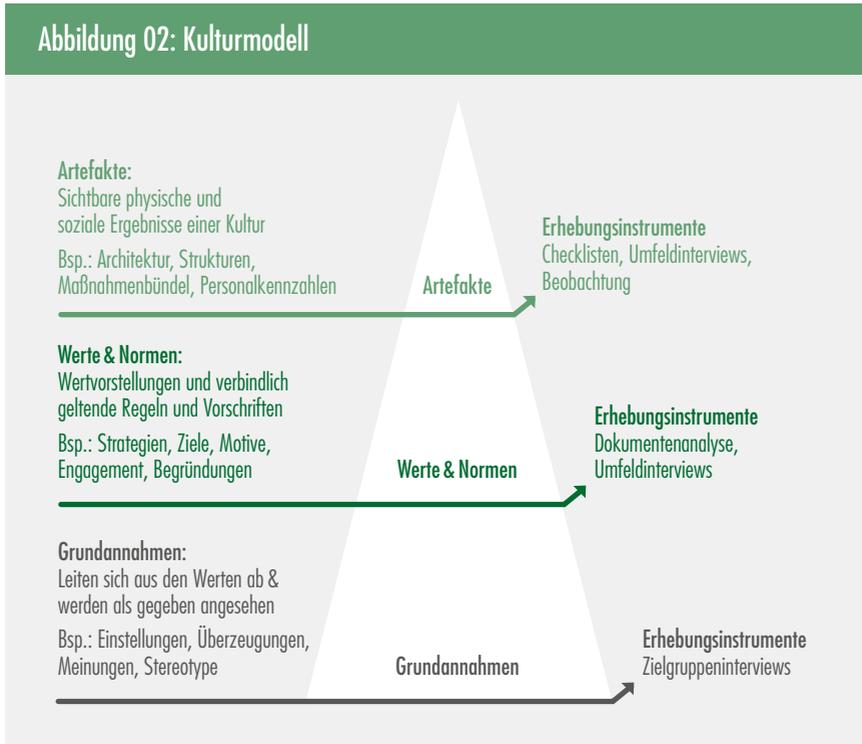
Fünf der sechs angefragten Landeskirchen beteiligten sich – auch finanziell – am Projekt. Die Trägerkonferenz umfasste neben den Personal- die Gleichstellungsverantwortlichen der fünf Landeskirchen. 2015 stimmten der Vorstand des Studienzentrums sowie der Rat der EKD der Projektvergabe zu. Die Projektlaufzeit betrug 19 Monate und endete im März 2017.

Die wissenschaftliche Analyse von Fraunhofer wurde durch einen Forschungsbeirat der evangelischen Kirche begleitet. (s. S. 4).

1.2 Methode und Sample der Studie

Die Analyse der spezifischen Leitungskultur der evangelischen Kirche bildet die Grundlage der Studie. Das Drei-Ebenen-Modell von Edgar Schein macht das komplexe Phänomen „Kultur“ dabei operationalisier- und untersuchbar. Methodik und Vorgehen der Untersuchung lehnen sich an das Modell von Schein (1985) an: Schein erklärt das Entstehen einer (Organisations-) Kultur als Zusammenspiel zwischen Artefakten, Werten und Normen sowie Grundannahmen. Artefakte sind die bewusst gestalteten, sicht- und wahrnehmbaren Symbole und Verfahren. Weniger bewusst und reflektiert sind die geteilten Werte und Normen, die zu einem gemeinsamen Gefühl für das richtige Verhalten führen. Die der Kultur zugrunde liegenden Grundannahmen bilden die (unsichtbare) Basis der sichtbaren Kulturschichten. Sie sind verhaltensleitend, tief im Unterbewusstsein verankert und bleiben weitestgehend unreflektiert. Dazu gehören das Selbstverständnis der Einrichtung, tradierte Hierarchievorstellungen oder Geschlechtsstereotype.

Im Rahmen der Untersuchung wurden alle drei Ebenen mit unterschiedlichen Erhebungsinstrumenten erfasst. Die Verbindung von Scheins Modell mit den einzelnen Instrumenten des Projekts zeigt die nachstehende Abbildung.



Quelle: Fraunhofer in Anlehnung an Schein (1985)

An der Studie beteiligte Landeskirchen

Die Studie wurde exemplarisch in fünf Landeskirchen durchgeführt, wobei angestrebt wurde, die regionale und konfessionelle Vielfalt der evangelischen Kirche abzubilden. Zudem sollten die beteiligten Landeskirchen über eine ausreichend große Anzahl von Amtsinhaber/-innen auf den für die Studie relevanten Positionen verfügen, um eine Anonymität der Befragten sicherzustellen. Die in Frage kommenden Landeskirchen wurden seitens des Studienzentrums der EKD für Genderfragen angesprochen. An der Untersuchung beteiligten sich schließlich die

- Evangelische Landeskirche in Württemberg,
- Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern,
- Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers,
- Evangelische Kirche von Westfalen und die
- Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz.

Die Rolle des wissenschaftlichen Beirats

Der wissenschaftliche Beirat des Projekts „Kirche in Vielfalt führen“ vereinte Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen wissenschaftlichen und praktischen Bereichen der evangelischen Kirche. Das Studiendesign, die Ergebnisse der Untersuchung sowie die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen wurden im engen Austausch mit dem Beirat diskutiert und weiterentwickelt.

Umfeldanalyse: Checkliste und Umfeldinterviews

Voraussetzung für die Identifikation von Erfolgs- und Hemmnisfaktoren für mehr Frauen in hauptamtlichen Leitungspositionen der mittleren Ebene ist ein profundes Wissen über die evangelische Kirche. Dazu gehören ihre Strukturen und Berufswege, ihre bisherigen Aktivitäten im Bezug auf die mittlere Leitungsebene sowie die Motivation, Strategie und Zielstellung hinter ihrem Engagement in diesem Bereich. Diese Informationen wurden mithilfe einer Checkliste sowie im Rahmen von Umfeldinterviews mit Personalverantwortlichen der an der Studie beteiligten Landeskirchen erhoben.

Ursachenanalyse: Befragung der Zielgruppe

Die Ursachenanalyse bildet das Herzstück der Studie. Ziel der Ursachenanalyse ist es, die Leitungskultur auf der mittleren kirchlichen Ebene zu untersuchen, Hemmnisse und Potenziale für attraktive Leitungsgremien aufzuzeigen sowie die Gründe für den geringen Anteil von Frauen in mittleren hauptamtlichen Leitungspositionen zu identifizieren.

In jeder der beteiligten Landeskirchen wurden neun halbstrukturierte Einzelinterviews durchgeführt. Die Auswahl der Interviewten erfolgt anhand theoretischer Gesichtspunkte in Form eines qualitativen Stichprobenplans (Merkens 2010), der im Folgenden abgebildet wird.

Abbildung 03: Zusammensetzung der Interviewpartner/-innen

	BAY		EKBO		HAN		EKVV		WUE	
	HA	EA								
EPH	WW M	W M								
SV	W M		W M		W M		W M		W M	
PA	W M		W M		W M		W M		W M	

Quelle: Fraunhofer

Insgesamt wurden 45 Zielgruppeninterviews durchgeführt. Die Gruppe der Interviewten setzt sich zunächst aus zehn weiblichen und fünf männlichen Ephoren zusammen. Über die Perspektive der Ephoren wurde es möglich, die Entscheidungsgründe für die Übernahme eines Amtes auf der mittleren Leitungsebene zu rekonstruieren sowie die Attraktivität mittlerer Leitungspositionen mit den Amtsinhaber/-innen zu diskutieren. Weiterhin wurden zehn weibliche und zehn männliche potenzielle Bewerber/-innen befragt, von denen jeweils die Hälfte bereits die Stellvertretung der Superintendentur bzw. des Dekanats übernimmt und somit über tiefere Einblicke in das Amt verfügt. In diesen Interviews konnte das nach außen wirkende Bild der mittleren Leitungsgremien rekonstruiert werden und die Befragten konnten ihre gegenwärtigen Abwägungen bezüglich einer Bewerbung für mittlere Leitungsgremien

darlegen. Ehrenamtliche prägen die Organisations- und Führungskultur der Kirche in entscheidendem Maße mit. Deshalb wurde das Sample durch Frauen und Männer ergänzt, die innerhalb der evangelischen Kirche eine mittlere Leitungsposition auf ehrenamtlicher Basis übernehmen.

Auf Grundlage des in den vorangegangenen Analyseschritten erworbenen detaillierten Wissens (Checkliste, Umfeldinterviews) wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden erarbeitet und durch einen Pre-Test geprüft. Durch das sehr inhaltsoffene Vorgehen bei halbstrukturierten Interviews kann eine hohe inhaltliche Validität und Tiefe der Aussagen erreicht werden. Damit eignen sie sich sehr gut, um neue bisher unbekannte Sachverhalte und Zusammenhänge zu entdecken (Lamnek 2008).

Alle Interviews wurden aufgezeichnet und anschließend transkribiert, um sie einer sozialwissenschaftlichen Auswertung zugänglich zu machen. Diese erfolgte in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse, in deren Verlauf die von Mayring (2010) vorgeschlagene Technik der Systematisierung und Strukturierung um eine regelgeleitete Interpretation des extrahierten Materials ergänzt wurde, angelehnt an das Verfahren nach Gläser und Laudel (2009).

Die 45 durchgeführten qualitativen Zielgruppeninterviews bilden dabei eine empirische Basis für eine theoretische Abstraktion (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014; Lewin 1967; Rosenthal 1995), die mit Blick auf die Untersuchungsfrage(n) ermöglicht, die Ergebnisse so zu verdichten, dass sie nicht nur für einen Fall, sondern typischerweise für den untersuchten Sinnzusammenhang und die identifizierten Einflussfaktoren bestehen können. Die Verallgemeinerung erfolgt durch ein Extrahieren der Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den gemachten Aussagen im Hinblick auf die Regeln und Kulturen der Landeskirchen, auf die die Befragten in ihren Aussagen sowohl explizit als auch implizit Bezug nehmen.

1.3 Stand der Forschung: Organisationskultur als Schlüssel zu attraktiven Leitungspositionen für Frauen und Männer

Die Vielfalt in einer Organisation ist ein Indikator für ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Wandlungsprozessen und ihre Innovationsfähigkeit. So beschreibt auch die Literatur einen positiven Zusammenhang zwischen der Ausgestaltung von Organisations- bzw. Unternehmenskulturen und deren Innovativität (Schönborn 2014).

Ausgehend von Edgar Schein steht die Organisationskultur dabei für die zentralen Wissensvorräte, auf die die Organisationsmitglieder zurückgreifen (Schein 1985; Schein 1990; Martins und Terblanche 2003; Schönborn 2014). Infolgedessen speisen sich das Handeln und die Denkhaltung der Organisationsmitglieder wesentlich aus der Organisationskultur. Sie steht damit für die selbstverständliche Basis, die alle Prozesse, Abwägungen und Problemlösungen, beispielsweise Personalentscheidungen, rahmt.

In der Fraunhofer-Studie „Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden“ wurde gezeigt, dass die Ursachen für einen geringen Frauenanteil in Leitungspositionen zu großen Teilen in den Organisationen selbst, also in den spezifischen Organisationskulturen, zu finden sind. Während viele Akteure/-innen in den untersuchten Unternehmen den Frauenanteil steigern wollen, stehen diesem Ziel strukturelle, informelle und kulturelle Barrieren gegenüber (Wippermann 2010). Diese gilt es zu identifizieren und Maßnahmen nicht ausschließlich im Bereich der Qualifizierung von Frauen zu verorten, sondern in den Organisationskulturen zu verankern, um so einen Wandel hin zu mehr Vielfalt zu ermöglichen (Schraudner 2014).

Auch wenn in Organisationen Egalität als wünschenswert gilt, sind die tatsächlichen Praxen, Handlungs- und Bewertungsmuster vielfach anders aufgestellt (Klenner, Krell und Maschke 2010: 10; Funder 2014; Wetterer 2002). So orientieren sich die beschriebenen Ebenen von Organisationskulturen häufig in erster Linie an männlichen Normalitätsvorstellungen (Acker 1990). In wissenschaftlichen Studien konnte gezeigt werden, dass sich stereotype Ge-

schlechterbilder und geschlechtsspezifische Vorstellungen von idealem Führungsverhalten negativ auf das Geschlechterverhältnis in Führungspositionen auswirken (Wippermann 2010). Die Dimension Geschlecht wirkt somit indirekt auf die Chancen, eine Leitungsposition zu übernehmen, da in erster Linie Frauen unterstellt wird, dem hohen Verfügbarkeitsanspruch nicht gerecht werden zu können (statistische Diskriminierung, vgl. Wimbauer 2006; Hipp 2016). Darüber hinaus finden auch die Anforderungen an und die Wünsche von Männern hinsichtlich einer aktiven Beteiligung an Erziehungs-, Pflege-, Haus- bzw. Reproduktionsarbeit bzw. einer egalitären Aufteilung dieser in der organisationalen Logik kaum Berücksichtigung.

Eine entscheidende Praxis ist in diesem Zusammenhang die Personalpolitik. Sie stellt einen maßgeblichen Faktor für das Verhältnis von Frauen und Männern in Führungs- und Leitungsfunktionen dar (Krell 2011, Schraudner 2014). Die Literatur zeigt, dass Frauen beispielsweise seltener bei der Planung ihres Berufsweges unterstützt und gefördert werden (Funken, Hils und Rogge 2013). Zudem mangelt es der Personalplanung häufig an einer Lebensphasenorientierung bzw. -sensibilität (Kaiser et. al 2012, Kaiser 2014; Hochfeld 2014). Den Lebensrealitäten von aktiv an Fürsorgearbeit beteiligten Personen, welche nach wie vor meist weiblich sind, wird organisationale Personalpolitik somit häufig noch nicht gerecht. Stattdessen prägen stereotype Vorstellungen die Karrierechancen von Frauen und Männern.

Um Organisationskulturen für vielfältige Lebensentwürfe zu öffnen, gilt es demzufolge zu ergründen, wo und wie genau das Handeln, Arbeitsbedingungen und Prozesse innerhalb der untersuchten Organisation von unbewussten Prämissen und Vorstellungen beeinflusst und strukturiert werden. Die spezifische Kultur einer Organisation bildet dabei den Rahmen, in dem sich jeweils eigene Ansatzpunkte für Veränderungsprozesse identifizieren lassen (Schraudner 2014). Vor diesem Hintergrund stellen das vorhandene Führungs- und Leitungsideal, die antizipierten Anforderungen an Leitungspersonen, die Ausgestaltung von Personalauswahlprozessen sowie die inhärenten und versteckt wirkenden Geschlechterbilder den wesentlichen Kern der organisationalen Wissensvorräte dar, deren Betrachtung folglich lohnenswert ist. Mit einer qualitativen Analyse von unausgesprochenen Selbstverständlichkeiten und Prämissen gelingt es, so Schein (1990), auch die Widersprüchlichkeiten und

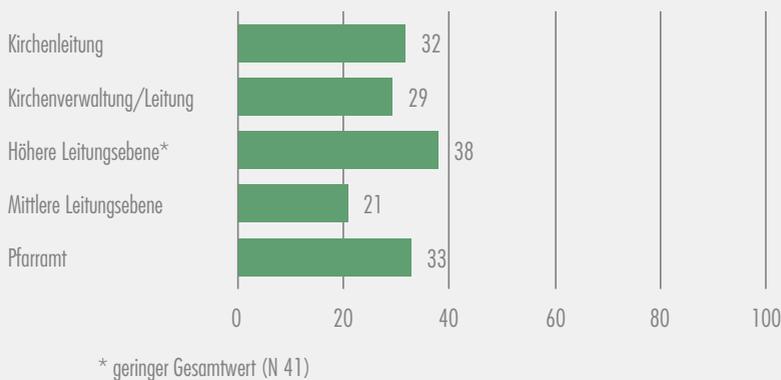
Diskrepanzen zwischen gesetzten Zielen und der Praxis zu verstehen und teilweise dysfunktionale Elemente der Organisationskultur und der praktischen Ausgestaltung zu begegnen und diese langfristig zu verändern.

1.4 Ausgangssituation in der evangelischen Kirche [Beitrag des Studienzentrums für Genderfragen]

Kennzahlen aus dem Gleichstellungsatlas

Der im November 2014 veröffentlichte Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der evangelischen Kirche in Deutschland erhob erstmals Daten zum Geschlechterverhältnis in kirchlichen Leitungsmännern auf mittlerer wie höherer Ebene und setzt diese ins Verhältnis zur Pfarrdienststatistik der EKD.⁴ Die Daten zeigten auf, dass Theologinnen in Ämtern der mittleren Leitungsebene am stärksten unterproportional vertreten sind.

Abbildung 04: Frauenanteil in % in den Gliedkirchen der EKD (2009/2013)



⁴ Datenquelle: Atlas zur Gleichstellung von Frauen und Männern in der evangelischen Kirche in Deutschland. Hannover 2014.

Der Anteil der Theologinnen im aktiven Dienst lag 2009 in den Gliedkirchen der EKD im Durchschnitt bei 33 Prozent. Mit Ausnahme von Schaumburg-Lippe (sechs Prozent) und Sachsen (21 Prozent) wies er nur geringe Abweichungen von max. sechs Prozentpunkten zwischen den Landeskirchen auf.

Auf der mittleren kirchlichen Leitungsebene waren 2013 im EKD-Durchschnitt 21 Prozent der leitenden Personen weiblich. Der Frauenanteil auf mittlerer Ebene lag somit zwölf Prozentpunkte unter dem Frauenanteil im Pfarramt. Auch war die Spannweite zwischen den Gliedkirchen größer. Der Frauenanteil lag zwischen null Prozent im mittleren Leitungsamt in Schaumburg-Lippe bzw. sechs Prozent in Sachsen und 35 Prozent in Kurhessen und Waldeck bzw. 42 Prozent in Braunschweig.⁵

Neun Gliedkirchen weisen eine höhere Leitungsebene (Region) auf. Hier lag der Frauenanteil 2013 im Durchschnitt bei 38 Prozent, wobei Prozentangaben angesichts des geringen Gesamtwerts nur begrenzte Aussagekraft haben. 15 der insgesamt 41 auf höherer Ebene leitenden Personen waren weiblich.

Die Leitungsgremien der Kirchenverwaltungen in den Gliedkirchen waren 2013 im EKD Durchschnitt zu 29 Prozent mit Frauen besetzt. Die Kirchenleitungen der Gliedkirchen und gliedkirchlichen Zusammenschlüsse wiesen 2013 einen durchschnittlichen Frauenanteil von 32 Prozent auf.

Für die evangelische Kirche gilt somit der allgemeine Befund, dass der Frauenanteil mit zunehmender Hierarchiestufe abnimmt, nicht. Am niedrigsten ist er auf der ersten Hierarchiestufe, dem ephoralen Amt.

⁵ Die Schwankungen gehen – insbesondere in kleinen Gliedkirchen – auf geringe Gesamtwerte zurück, die zu hohen Prozentausschlägen führen.

2 Ergebnisse der Kulturanalyse

Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse der Kulturanalyse dargestellt. Das Ziel der Untersuchung bestand darin, wesentliche Mechanismen aufzudecken, zu verstehen und zu erklären, die darüber entscheiden, ob Frauen und Männer in der evangelischen Kirche mittlere Leitungsämtler übernehmen. Diese Mechanismen lassen sich vier übergeordneten Gestaltungsfeldern zuordnen⁶, die in Abbildung 5 dargestellt werden.

Abbildung 05: Gestaltungsfelder für das ephorale Amt



Quelle: Befragung der Zielgruppe

Geltungsbereich der Ergebnisse

Das Anliegen qualitativer Studien besteht nicht darin, möglichst viele Fälle heranzuziehen. Vielmehr kommt es darauf an, die jeweilige Gesamtsituation und ihre Besonderheiten möglichst präzise zu erfassen (Lewin 1930: 455). Aus den hier dargelegten Ergebnissen ist dementsprechend keine Verallgemeinerung im numerischen Sinne abzuleiten – sondern es handelt sich um eine theoretisch analytische Verallgemeinerung (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014; Lewin

⁶ Genese der Einflussfaktoren: primär empirisch (über die Zielgruppeninterviews) aber auch theoretisch begründet (über die theoretischen Vorannahmen, die in die Konstruktion der Interviewleitfäden einfließen)

1967; Rosenthal 1995). Dabei werden allgemeingültige Regeln bzw. Mechanismen anhand der Rekonstruktion von Einzelfällen aufgezeigt (vgl. Kapitel 1.2). Wörtliche Zitate (grün und kursiv) werden im Folgenden eingesetzt, um diese Sachverhalte zu verdeutlichen.

Die dargestellten Ergebnisse sind demnach empirisch hergeleitete Erklärungsmodelle⁷ für die fünf untersuchten Landeskirchen – jedoch nicht in gleichem Maße für jede Gemeinde und jedes ephorale Amt gültig. Welche der im Folgenden dargestellten Mechanismen darüber entscheiden, ob Frauen und Männer mittlere Leitungämter in der evangelischen Kirche übernehmen, variiert von Fall zu Fall und in Abhängigkeit der jeweiligen Rahmenbedingungen.

Die Heterogenität der untersuchten Bereiche der Kirche lässt jedoch auch vermuten, dass die Ergebnisse in Teilen auf andere Landeskirchen übertragbar sind.

2.1 Analyse von Personalkennzahlen und Maßnahmen

Frauenanteile in Leitung und potenzielle Bewerberinnen

In den beteiligten Landeskirchen liegt der Frauenanteil auf mittlerer Leitungsebene zwischen zwölf und 28 Prozent. Im Durchschnitt liegt er bei 19 Prozent – also nur knapp unter dem im Rahmen des Gleichstellungsatlas erhobenen bundesweiten Durchschnitt von 21 Prozent in allen Landeskirchen der evangelischen Kirche. Der Anteil von potenziellen Bewerberinnen ist mit 37 Prozent beinahe doppelt so hoch. Das ehrenamtliche Engagement ist mehrheitlich weiblich. 69 Prozent der ehrenamtlich Engagierten sind weiblich, nur 31 Prozent männlich. Für die mittlere Leitungsebene des ehrenamtlichen Bereichs kann keine Aussage getroffen werden, da geschlechterspezifische Kennzahlen dazu nur in einer der untersuchten Landeskirchen vorliegen.

⁷ im Sinne einer Theorieentwicklung

Abbildung 06: Geschlechteranteile in den beteiligten Landeskirchen nach Ebene



Quelle: Checklisten im Projekt „Kirche in Vielfalt führen“

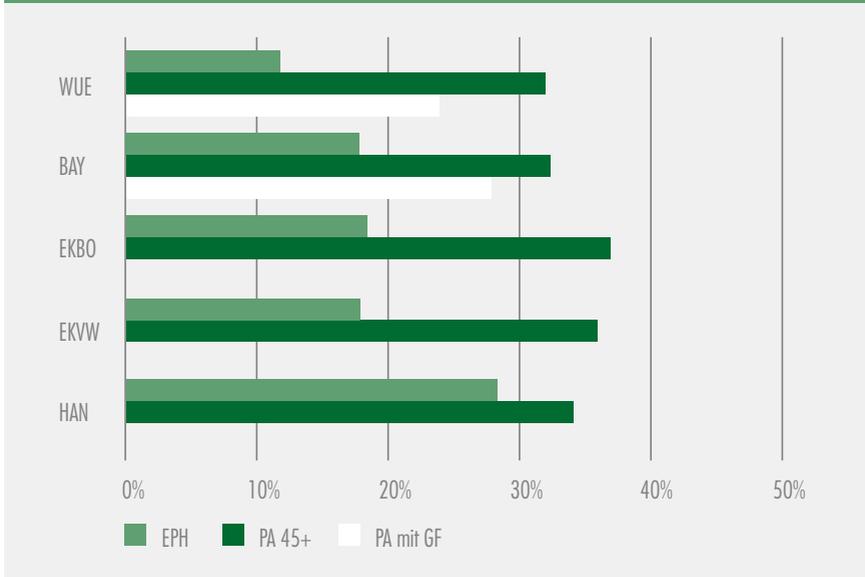
Legende: EPH: ephorales Amt | SV: stellvertretende Leitungsfunktion auf mittlerer Ebene | PA: Pfarramt (inkl. SV)

* EPH: WUE ohne Schuldekanate

Auch der Frauenanteil in der Altersgruppe ab 45 Jahren – dem informellen „ephorablen Alter“ – sowie unter den Pfarrerrinnen mit relevanten Erfahrungen in geschäftsführenden Pfarrämtern liegt deutlich über dem Frauenanteil in Leitungsämbtern auf der mittleren Ebene.

In Abbildung 7 wird ersichtlich, dass es theoretisch genügend qualifizierte Pfarrerrinnen im geeigneten Alter gibt, um den Anteil von Frauen auf der mittleren Leitungsebene zu erhöhen. Dies weist darauf hin, dass die Gründe für den verhältnismäßig geringeren Anteil von Frauen auf der mittleren Leitungsebene nicht alleine in der Personalstruktur der evangelischen Kirche zu suchen sind. Um den Anteil langfristig zu erhöhen reicht es demnach nicht, alleine auf die wachsende Zahl weiblicher Studienabsolventinnen zu setzen. Vielmehr müssen kulturelle Ursachen untersucht und bearbeitet werden.

Abbildung 07: Frauen auf mittlerer Leitungsebene und potenzielle Bewerberinnen



Quelle: Checklisten im Projekt „Kirche in Vielfalt führen“

Legende: EKVV: Evangelische Kirche von Westfalen | EKBO: Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz | WUE: Evangelische Landeskirche in Württemberg | BAY: Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern | HAN: Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers

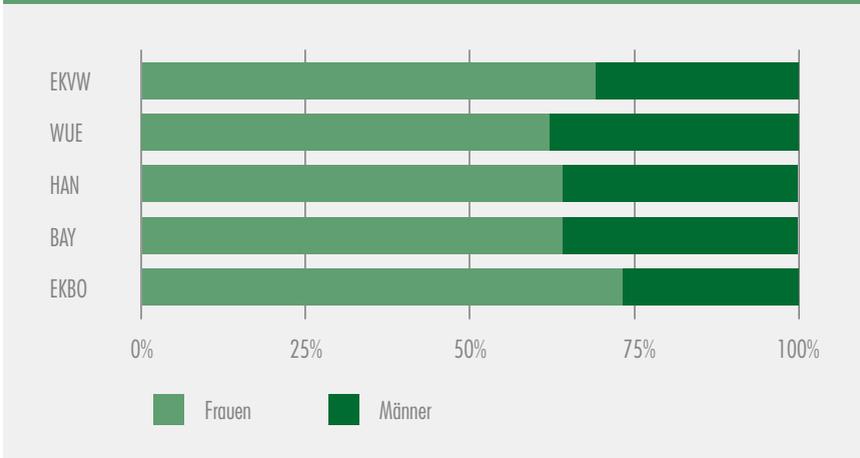
EPH: ephorales Amt | PA 45+: Pfarramt (inkl. SV) ab 45 Jahren | PA 45 mit GF: Pfarramt (inkl. SV) im geschäftsführenden Pfarramt

* WUE ohne Schuldekanate

Teildienst und Elternzeit

Wie auch außerhalb der evangelischen Kirche sind Frauen in den beteiligten Landeskirchen deutlich häufiger in Teildienst beschäftigt (Abbildung 8) und übernehmen in stärkerem Maße Elternzeiten und Funktionspfarrdienste (Fachaufgaben) als ihre männlichen Kollegen. Dies kann als Anzeichen für die Wirkung traditioneller Rollenbilder gewertet werden, in denen Frauen (zusätzlich zur beruflichen Tätigkeit) eine Zuständigkeit für Privates und Familiäres zugeschrieben wird. Gleichzeitig ist das Arbeiten in Teilzeit sowie die Übernahme von Elternzeiten und Fachfunktionen in vielen Organisationen mit „Karrierebrüchen“ verbunden.

Abbildung 08: Geschlechteranteile der Pfarrer/-innen im Teildienst nach LK



Quelle: Checklisten im Projekt „Kirche in Vielfalt führen“

Legende: EKVW: Evangelische Kirche von Westfalen | EKBO: Evangelische Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz | WUE: Evangelische Landeskirche in Württemberg | BAY: Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern | HAN: Evangelisch-Lutherische Landeskirche Hannovers

Auf der mittleren Leitungsebene gibt es nur einzelne Beispiele für Personen, die das Amt im Teildienst ausüben (in Bayern jeweils drei Frauen und Männer, in Hannover eine Frau und einen Mann). Beispiele für Elternzeiten auf der mittleren Leitungsebene gibt es in den beteiligten Landeskirchen aktuell nicht.

Vorhandene Maßnahmen

Die bereits implementierten Maßnahmen der fünf Landeskirchen (Abbildung 9) erscheinen als geeignet, um die Berufswege von Frauen in Leitungsgämter zu fördern.

Abbildung 09: Die am häufigsten umgesetzten Gleichstellungsmaßnahmen in den fünf Landeskirchen:	Gängige Maßnahmen, die in den beteiligten Landeskirchen (noch) nicht systematisch umgesetzt werden:
✓ Mitarbeiter/-innen-Gespräche und die systematische Berücksichtigung von Vereinbarkeitsfragen in diesen	Ermutigung von Männern zur Inanspruchnahme von Eltern- oder Pflegezeiten
✓ Ermöglichung von Teildienst und Stellenteilungen	aktive Berücksichtigung bei Stellenbesetzungen bzw. Wiedereinstiegsprogramme für Mitarbeiter/-innen in Familien- und Pflegephase
✓ Auswertung der Personalstruktur nach Geschlecht	Vorgaben zu geschlechterspezifischen Maßnahmen oder Besetzungen im Sinne von Quotierungen (bspw. Wahlvorschlag)
✓ Berücksichtigung und Entwicklungsangebote während Familienzeiten	Maßnahmen wie Mentoring und individuelle Qualifizierung werden nur von zwei Landeskirchen als vorhanden benannt
✓ Sensibilisierungsmaßnahmen für Personen mit Leitungsfunktion	
✓ Befragungen zu Chancengleichheit	

Quelle: Checklisten im Projekt „Kirche in Vielfalt führen“

Mitarbeiter/-innen-Gespräche als Maßnahme für chancengerechte Personalentwicklung finden sich in allen fünf Landeskirchen. Auch Fragen von Vereinbarkeit werden dabei bereits weitestgehend aktiv berücksichtigt. Entwicklungsmaßnahmen während oder nach Familien- beziehungsweise Pflegephasen sind ebenfalls bereits in allen fünf Landeskirchen vorhanden – jedoch seltener auf der ephoralen Ebene. In diesem Bereich kann das Engagement noch weiter ausgebaut werden.

Die grundsätzliche Möglichkeit von Teildiensten und Stellenteilung ist aus Sicht der Personalbeauftragten ebenfalls ein übergreifender Standard. Die Möglichkeit zur Stellenteilung im ephoralen Amt findet sich jedoch erst in drei der fünf untersuchten Landeskirchen (Bayern, EKBO, Hannover).

Spezifische Vorgaben oder Quotierungen zur Personalauswahl, beispielsweise eine Vorgabe für den Wahlvorschlag, sind nach Selbstauskunft der Landeskirchen nur in Württemberg vorhanden, wobei es sich hier um eine „Soll-Regelung“ handelt und nicht um eine verbindliche Quote.

2.2 Gestaltungsfeld: Arbeits- und Leitungskultur



Arbeits- und Leitungskultur

Prägende Kulturmerkmale der untersuchten Landeskirchen

Aus Sicht der Interviewten sind Beteiligung und Partizipation die prägenden kulturellen Merkmale der evangelischen Kirche. Auch das Ideal des Leitungshandelns wird von diesen Prinzipien bestimmt. Die Gleichzeitigkeit der Egalitätsansprüche mit den vielerorts ebenfalls vorhandenen hierarchischen Strukturen wurde jedoch als Herausforderung in der Amtsführung beschrieben.

Darüber hinaus benennen die Befragten aller Landeskirchen den Umgang mit Wandel und das Ausräumen der eigenen Position bei stetiger Veränderung von normativen Leitbildern und Strukturfragen als Alltagsmoment kirchlicher Arbeit.

Bereits im Vorfeld der Interviews wurden die 45 Teilnehmenden der Studie gebeten, drei bis fünf Attribute zu nennen, die aus ihrer Sicht das Arbeiten

Die Interviews verdeutlichen, dass in dieser Vielfalt weniger die Unterschiede zwischen den einzelnen Landeskirchen abgebildet werden, sondern in erster Linie die dezentrale Struktur der Arbeitsumfelder mit ihren jeweils eigenen örtlichen Gegebenheiten und personellen Konstellationen. Die Diversität der einzelnen Gemeinden und regionale Unterschiede, besonders Stadt-Land-Differenzen, werden von den Befragten aller Landeskirchen als bedeutsam herausgestellt.

Darüber hinaus bestehen große Unterschiede zwischen den Arbeitsumfeldern, die mit bestimmten Ämtern einhergehen. Ehrenamtliche empfinden die Arbeit als professionell und interessant, jedoch zeitaufwendig. Die Ephoren beschreiben ihre Arbeitskultur als kollegial, konstruktiv und partizipativ, aber dennoch hierarchisch. Sie beschreiben die Arbeit in der Landeskirche zudem als innovativ. Bei den potenziellen Bewerber/-innen stehen negative Attribute im Vordergrund: Das Arbeiten wird als unprofessionell, eigenverantwortlich und vereinzelt beschrieben. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund bemerkenswert, dass – wie die empirische Befragung zeigt – dem ephoralen Amt das Bild anhängt, im Gegensatz zum Pfarramt deutlich weniger attraktiv zu sein (vgl. Kapitel 2.4). Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass es die Aufgabe der evangelischen Kirche(n) und Ephoren sein muss, ein realistisches Bild der Vorzüge mittlerer Leitungsämter zu vermitteln, um Männer und Frauen für diese Ämter zu gewinnen.

Abbildung 11 zeigt die genannten Attribute nach Amt aufgeschlüsselt.

Abbildung 11: Bitte nennen Sie drei bis fünf Attribute, die aus Ihrer Sicht das Arbeiten und das Miteinander in Ihrer Landeskirche beschreiben. (n = 45)



Quelle: Befragung der Zielgruppe

Größe nimmt mit der Häufigkeit der Nennung zu

Legende: EPH: ephorales Amt | PA: Pfarramt (inkl. SV) | EA: Ehrenamtliche Leitungspersonen

Kirchliches Leiten bedeutet die Integration vielfältiger Perspektiven

Die partizipative Grundstruktur oder Beteiligungskultur, die es ermöglicht und erfordert, vielfältige Perspektiven zu integrieren, ist das wesentliche Merkmal der Leitungskultur. Die partizipative Ausrichtung aller Prozesse ist ein gemeinsamer kultureller Bezugspunkt und prägt, so die Einschätzung der befragten Personen, alle Ebenen des kirchlichen Leitens und Arbeitens. Sie wird vor allem sicht- und erfahrbar bei Entscheidungsfindungen. Die befragten Personen betonen vielfach, dass ihr Alltag davon geprägt ist, Menschen mitzunehmen und zu überzeugen. In der Wahrnehmung der Befragten werden Entscheidungen und Kompromisse gemeinsam gefunden und nicht einseitig oder hierarchisch herbeigeführt. Oberste Prämisse ist, Positionen und Entscheidungen zu finden, die von allen getragen werden. Der Umgang miteinander wird aufgrund dieser Grundhaltung und Überzeugung als respektvoll und überwiegend wertschätzend empfunden.

Befragter, ephorales Amt: »Und so lange zu warten, bis möglichst viele mitgehen können, finde ich eigentlich einen cleveren Weg, weil, das verbinde ich dann schon auch mit dem, was wir... Ich glaube, das entspricht ungefähr einer bestimmten christlichen Grundhaltung, das gefällt mir ganz gut, muss ich sagen.«

Obwohl es den meisten Befragten schwer fällt, ihre eigene Landeskirche und ihr Arbeitsumfeld mit den Gegebenheiten in anderen Landeskirchen zu vergleichen, gilt die Vielfalt von Perspektiven und regionalen Bedingungen genau wie das Bestreben zu deren Integration als landeskirchenunabhängiges Wesensmerkmal der evangelischen Kirche.

Als Beispiel für die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, wurde von vielen Befragten der Umgang der eigenen Landeskirche mit der Segnung homosexueller Partnerschaften oder homosexueller Menschen in Kirchenämtern dargestellt. Die Interviewten beschreiben einen langwierigen Findungsprozess, in dessen Verlauf sich jedoch die Möglichkeit ergibt, sich mit der eigenen Position, dem Für und Wider auseinanderzusetzen und am Ende einen Beschluss zu fassen, hinter dem eine große Mehrheit steht. Die Abgrenzung zu anderen Landeskirchen und Identifikation mit der eigenen Landeskirche

erfolgte häufig ebenfalls über den Umgang und Beschlüsse zur Anerkennung von homosexuellen Lebensgemeinschaften – obwohl dieses Thema von Seiten der Interviewerinnen und Interviewer nicht explizit eingebracht wurde. Anhand dieses Beispiels wird die eigene Landeskirche als besonders progressiv oder als weniger konservativ bzw. als schwerfälliger und langsamer im Prozess einer Positionsfindung bestimmt.

Befragter, ephorales Amt: »Aber eben die wirklichen Diskussionen, bis hin zu so was wie Homosexualität... Das ist ja in Württemberg und in Sachsen so ein Lackmustest sozusagen.«

Widersprüchlichkeit von Hierarchien und egalitärem Anspruch

Je nach Landeskirche wird eine unterschiedliche Selbstverständlichkeit von Macht und Hierarchie deutlich. Die Landeskirche wird meistens nicht mit der Gesamtheit der Gemeinden gleichgesetzt, sondern vielmehr mit dem Landeskirchenamt bzw. der Kirchenverwaltung assoziiert. Sie steht dabei nicht selten symbolisch für die Durchsetzung von Macht und Hierarchie, die Gemeinde und die Pfarrschaft hingegen eher für den Anspruch auf eine Beteiligung aller.

Befragter, Pfarramt mit Stellvertretung: »Ich glaube, wir sind, obwohl wir ja eigentlich stark obrigkeitlich strukturierte Landeskirche sind, wird es im Alltag nach meinem Empfinden völlig anders gelebt. Also, wie Kirche aussieht, wird vor Ort entschieden. Das ist eine faszinierende Vielfalt. Da ist keine Kirchengemeinde wie die andere. Und jede hat irgendwie ihr eigenes Pfündlein, was ihr wichtig ist.«

Landeskirchenübergreifend wird die Unmöglichkeit eines „Durchregierens“ bzw. „Top-Down“-Handelns als positives Wesensmerkmal der kirchlichen Kultur wahrgenommen.

Führung und Leitung werden in diesem Spannungsfeld zwischen vorhandenen Hierarchien und dem egalitären, partizipativen Anspruch jedoch als schwierig, Entscheidungsfindungen als langsam und behäbig beschrieben. Vielfach wird eine Stärkung von Hierarchie und Durchsetzungsfähigkeit als theoretische Voraussetzung für effizientes Leitungshandeln benannt – was jedoch als unvereinbar mit dem eigenen Anspruch einer partizipativen Grundstruktur der Kirche verstanden wird. In der Integration von Leitungsanspruch und Beteiligungsanspruch entsteht ein unterschwelliger Konflikt. Insbesondere weibliche (aber auch männliche) Befragte in mittleren Leitungsämbtern problematisieren diesen Widerspruch.

Befragte, ephorales Amt: »Wir haben ein wirklich schwieriges Verhältnis zu Führung. Das darf man gar nicht sagen, ja? Hier wird ja nicht geführt, wir sind doch alle in einem Boot und alle gleich auf Augenhöhe, mündig sind wir dabei. . . Und dann passiert Folgendes, dass Gemeinden und auch Haupt- und Ehrenamtliche in Konflikten alleingelassen werden, weil Führung nicht ausgeübt wird.«

Befragter, Pfarramt: »Das würde ich fast für typisch für die Landeskirche empfinden. Ein Konglomerat an Sichtweisen, an Entscheidungsgremien, die aber irgendwie nie so richtig zusammenwirken. Und das heißt, am Ende ist es fast eher zufällig, was wirklich wird.«

Die Zitate zeigen auf, dass die Konflikte und Widersprüchlichkeiten zum Teil als nicht lösbar beschrieben werden. In der Konsequenz wird Leitung und Führung nach Ansicht der Befragten teilweise gar nicht ausgeübt, wodurch Ergebnisse schwer kalkulierbar sind.

Dieser Grundkonflikt ist für das kirchliche Handeln und Leiten soweit bekannt. Auch die praktische Theologie hat das Spannungsverhältnis zwischen Partizipation und Repräsentation als fundamental für den kirchlichen Leitungsbegriff identifiziert (Hermelink 2011: 225).

Die Studie zeigt jedoch, dass bisher kaum Strategien im Umgang mit dieser Problematik verfügbar sind. Die Befragten behandeln die Widersprüchlichkeit von Hierarchien und egalitärem Anspruch häufig als ein höchstpersönliches Problem, für das jeweils individuell eine Lösung gefunden werden muss. Dadurch verlieren das ephorale Amt, vorbereitende Ämter sowie ein Engagement auf der Kirchenkreisebene für Frauen wie Männer an Attraktivität.

Leitungsbild – Welche Vorstellungen existieren über das ephorale Amt

Wie bereits dargestellt, wird Leiten in allen untersuchten Landeskirchen als beteiligungs- und konsensorientiertes Handeln und Vermitteln verstanden. Dabei sind Leitung und Karriere für die Befragten separate Konstrukte, d. h. Leitung wird oftmals als die zusätzliche Ausübung horizontaler Funktionen wahrgenommen, während vertikale Karriereaspirationen nur für wenige Hauptamtliche erstrebenswert erscheinen. Beruflicher Aufstieg oder berufliches Fortkommen werden eher interessenstrukturiert und horizontal gedacht und berufliche Ziele dementsprechend inhaltlich formuliert.

Befragter, Pfarramt mit Stellvertretung: »Ich glaube, das Wort [Karriere] benutzen wir nicht so gerne, wenn ich ganz ehrlich bin. Ich glaube, man guckt eher dahin, wo man sich hin entwickelt. Man muss sagen, das Ziel unserer Ausbildung ist ja tatsächlich das Gemeindepfarramt. Daraufhin werden wir auch ausgebildet, das muss man ganz klar so sehen. Alles andere sind ja im Grunde genommen Spezialisierungen und Entwicklungen. Ja. Ich glaube, das Wort „Karriere“ begegnet mir so gut wie nie. Aber natürlich gibt es...«

Für die meisten befragten Hauptamtlichen unterhalb der mittleren Leitungsebene ist das Pfarramt das primäre Berufsziel. Hierarchie und Karriereorientierung sind daher eher negativ besetzt und werden mit Bürokratie, Verwaltungshandeln, landeskirchlichen Institutionen und Distanz zur Gemeindegarbeit verbunden.

Allgemein nehmen Hauptamtliche den Berufsweg als wenig planbar wahr. Der eigene Weg ins Amt und der Ausgang des Wahlverfahrens werden als zufällig und nicht vorhersehbar beschrieben. Als ein Korrektiv zu dieser Wahrnehmung der hauptamtlichen Befragten erweist sich hingegen die Perspektive der ehrenamtlichen Befragten: Sie sehen mit Blick auf die hauptamtlichen Personen eine klar vorgezeichnete und planbare, hierarchisch geprägte Karrierestruktur innerhalb ihrer jeweiligen Landeskirchen. Dabei nehmen viele Ehrenamtliche für sich in Anspruch, einen bestimmten Typus von Pfarrerinnen und Pfarrern schnell zu erkennen, der es in der Kirche „noch zu etwas bringen“ wird.

Ein bedeutender Unterschied in der Wahrnehmung mittlerer Leitungsämters ergibt sich zwischen den unterschiedlichen Funktionsebenen: Aus Sicht der Leitenden im ephoralen Amt wird das Amt auf der mittleren Ebene als individuell gestaltbar wahrgenommen. Das („gabenorientierte“) Teilen von Aufgaben spielt dabei eine wichtige Rolle, um den jeweiligen Vorstellungen und Fähigkeiten entsprechend arbeiten zu können. Dies erfolgt aber oft auf der Basis von informellen Absprachen und zufälligen Ergänzungen bzw. Spezialgebieten, die übernommen werden.

Befragter, ephorales Amt: »Ich glaube, das Superintendenten-Amt gehört zu den Ämtern in der Kirche, die ein extrem unbestimmtes Aufgabenprofil haben. Und das ist sozusagen negativ formuliert. Und positiv formuliert ist, dass es eine ganz eigene Gestaltungsfreiheit gibt, Schwerpunkte zu setzen. [...] Mein Schwerpunkt ist nicht die Verwaltung. Deshalb konnte ich aber Mitarbeitende einstellen, die mir das abnehmen.«

Anders sieht dies die Mehrzahl der befragten Pfarrpersonen (mit und ohne Stellvertretungsfunktion für ein ephorales Amt): Sie nehmen das ephorale Amt als nicht teilbar und extrem verwaltungslastig wahr. Immer wieder wird in den Interviews auf die Aufgabe der Zusammenlegung von Gemeinden verwiesen, die als höchst unattraktiv, jedoch als sinnbildlich für mittlere Leitungsämters dargestellt wird.

Stärkung von Vielfalt in der Arbeits- und Leitungskultur

Die Schilderungen der Befragten machen deutlich, dass Vielfalt eine wichtige Rolle im Alltäglichen spielt. Vielfalt bedeutet die Integration von unterschiedlichen Perspektiven als tägliche Leitungsaufgabe. Neben der konfessionellen

Pluralität und den vielfältigen Perspektiven unterschiedlicher Ämter, die in der evangelischen Kirche zusammenwirken, wird mit dem Begriff Vielfalt die zunehmende Pluralität von Lebensentwürfen und Familienarrangements in der Gemeinde sowie von Pfarrerinnen und Pfarrern verbunden.

Die Bewerbungsbereitschaft von Männern und Frauen hängt – so zeigen die Interviews – in hohem Maße davon ab, inwieweit die Befragten damit rechnen, das Leitungsamt selbst ausgestalten und auch im Einklang mit ihrer individuellen Lebensplanung bewältigen zu können. Vielfältige Leitung – also die Ermöglichung von Leitung für unterschiedliche Lebensrealitäten ist damit aus Sicht der Befragten eines der zentralen Kriterien für die Attraktivität von Leitungsaufgaben.

Um Vielfalt weiter zu stärken ist es essenziell, die unterschiedlichen Prägungen und Institutionalisierungen von Hierarchie und Beteiligung der untersuchten Landeskirchen im kirchlichen Leiten mitzudenken. Die Kultur der untersuchten Landeskirchen lässt sich als ein Kontinuum zwischen Top-Down und Bottom-Up fassen. Auf der Basis der unterschiedlichen Verhältnisse zu Hierarchie und Egalität ergeben sich unterschiedliche Hebelwirkungen in den untersuchten Landeskirchen durch ein zentrales Engagement: In der hannoverschen Landeskirche kann beispielsweise Gleichstellung eher hierarchisch von oben strukturiert und thematisiert werden, in der EKvW müssen Diskussion und Engagement hingegen deutlich stärker auf der Gemeindeebene ins Bewusstsein gerufen werden. In Württemberg, Bayern und Hannover gilt es wiederum eher Gatekeeper zu identifizieren und Gremien zu sensibilisieren sowie Hierarchie und Diskriminierung offen zu thematisieren. In der EKBO sind Strukturveränderungen und Fragen der Personalentwicklung entscheidende Stellschrauben für die Attraktivität des Amtes.

Wegen der großen Unterschiede nicht nur zwischen, sondern auch innerhalb der Landeskirchen sollte ein Konsens für vielfältige Leitung zwar auf höchster Ebene gefunden werden, Angebote zur Unterstützung der Umsetzung jedoch auf regionaler Ebene angeboten und aufgezeigt werden.

2.3 Gestaltungsfeld: Leitung und Rollenbilder



Leitung und Rollenbilder

Ziel der Befragung war unter anderem, zu ermitteln, welche Werte und Normen der kirchenspezifischen Kultur inhärent sind. Um diese in ihrem Wirken verstehen zu können, müssen die geschlechtsspezifischen Rollenbilder und Stereotype, die ihnen zugrunde liegen, erkannt und analysiert werden. Geschlechterspezifische Rollenbilder innerhalb der Kirche werden im Folgenden auf zwei Ebenen untersucht:

Erstens wurden die Interviews im Hinblick auf eine latente Wirkung von Geschlecht ausgewertet. Dabei soll ersichtlich werden, mit welchen Rollenbildern insbesondere die potenziellen Kandidat/-innen für ein ephorales Amt sowie die hauptamtlichen, ephoralen Leitungspersonen regelmäßig konfrontiert werden. Ziel ist dabei, aufzufächern, welche Geschlechtervorstellungen vorhanden sind, die die Organisationskultur und Personalpolitik maßgeblich prägen. Zweitens wird betrachtet, welche Hürden für eine Erhöhung des Frauenanteils auf der mittleren Leitungsebene die Befragten selbst identifizieren und wie sie die Personalpolitik im Hinblick auf das bisherige Engagement zur Förderung der Gleichstellung bewerten.

Wirkung von Rollenbildern in den untersuchten Landeskirchen

Über alle Landeskirchen und Funktionsebenen hinweg bestehen klare Vorstellungen darüber, was Männer und Frauen in Leitung ausmacht: Frauen leiten kommunikativer, Männern fällt es hingegen leichter mit Kritik und Unsicherheit umzugehen, sie sind durchsetzungsfähiger und leitungsaffin, wie das folgende Zitat verdeutlicht. Eine Befragte geht dabei von typisch weiblichen Fähigkeiten aus, die sie weiter spezifiziert:

Befragte, Ehrenamt: »Das ist für mich zum Beispiel, ja, mehr dieses Umsichtige, dieses Einbeziehen von vielen Bereichen. Zugänglich auch für dieses Emotionale, wenn es jetzt um Verwaltung geht.«

Insgesamt zeigt sich, dass die im Rahmen der Studie befragten Frauen sich in hohem Maße mit diesem Führungs- und Leitungsbild identifizieren.

Befragte, ephorales Amt: »Ich denke, dass wir Frauen stärker durch das Gespräch leiten oder durch die Art, wie wir interagieren. Bei Männern habe ich oft den Eindruck, die stellen sich hin und die... Ich glaube, grundsätzlich kann man sagen, dass der Großteil der Männer dominante Leitungsfiguren sind, die wissen, was sie wollen, und das machen sie einfach. Die reden dann schon mit den anderen. Und ich glaube, dass wir Frauen stärker die Menschen mit einbinden und zusammen die Dinge entwickeln. Das ist, glaube ich, ganz deutlich.«

Dies entspricht zwar dem oft in gleicher Weise dargestellten Ideal von Leitung in der Kirche, allerdings ergeben sich immer dann Ambivalenzen, wenn dieser Vorstellung nicht entsprochen wird, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

Befragter, Pfarramt mit Stellvertretung: »Oft gehen ja Frauen in Leitungspositionen, die dann... wie soll ich denn das sagen... mit einer gewissen männlichen Verbissenheit das dann angehen. Weil, mir scheint da immer auch so ein kleines... irgendwas da hinten drin zu sitzen, ich muss das jetzt noch besser machen als die männlichen Kollegen. Und die dann oft eine gewisse Härte dann auch ausstrahlen, eine stärkere Härte eigentlich fast als die männlichen Leitenden. Sie können es manchmal schon an der Stimme hören, dass das so eine... ja, ich weiß nicht, wie ich es sagen soll. Vielleicht haben Sie auch Erfahrung entsprechend, dass da schon so eine Verkrampfung irgendwo drin ist. Dass man immer so das Gefühl hat, ja, ja, die muss sich jetzt unbedingt durchsetzen und die kann dann mit Widerspruch oder Widerstand noch schlechter umgehen eigentlich. Was ich eigentlich blöd finde. Weil, wenn ich das Selbstbewusstsein habe oder wenn ich mir das zutraue, dann sollte es keine Rolle spielen, ob ich jetzt das als Mann oder als Frau mache. Ich denke, das Weibliche könnte schon sein, das mehr... also, auch das mehr Verbindende. Und jetzt nicht irgendwie stur nach Paragraph irgendwas durchzusetzen und es einfach irgendwie durch zu verwalten. Sondern schon auch bisschen... ja, die Dinge freundlich und bestimmt nach vorne zu bringen.«

Nicht nur Frauen, sondern auch Männer weisen auf negative Auswirkungen stereotyper Rollenbilder hin. So thematisierten mehrere Männer eine fehlende Anerkennung ihres Wunsches nach Teilzeitarbeit, um sich stärker familiär engagieren zu können. Besonders Väter mit jüngeren Kindern oder solche, die bereits die Betreuung ihrer Kinder mit übernehmen und berufstätige Partner/-innen haben, berichten von Schwierigkeiten, die Fürsorgearbeit mit ihrem Amt zu vereinbaren, ohne dass dies wahrgenommen und ausreichend anerkannt wird. Bei männlichen Amtsträgern und Stellvertretern wird oft vorausgesetzt, dass sie eine Partnerin haben, die Sorgearbeit, Haushalt und Ehrenämter übernimmt und eigene Bedürfnisse der Berufstätigkeit oder Pfarrtätigkeit zurückstellt.

Befragter, Pfarramt: »Ja. In dem ersten Prozess hat Familie beziehungsweise die berufliche Situation der Partnerin eine ganz erhebliche Rolle gespielt, weil, unsere Vorstellung von gleichberechtigter Partnerschaft in Familie und Beruf und die Vorstellung der Landeskirche hinsichtlich der Anforderungen an das familiäre Umfeld des Superintendenten nicht zusammenzubringen waren.«

Zudem wurde geäußert, dass Männer es als schwierig empfinden, einen kommunikativen Leitungsstil zu pflegen – auch wenn dieser grundsätzlich positiv bewertet wird – da von ihnen häufig erwartet würde, einem durchsetzungsstarken Männlichkeitsideal zu entsprechen. Demzufolge befinden sich auch Männer in einem Konflikt zwischen stereotypen Geschlechterbildern und Rollenerwartungen, der stärker werdenden Norm sich als Vater aktiv in der Sorgearbeit zu engagieren und den Idealvorstellungen einer kommunikativen Leitung.

Die wahrgenommenen Geschlechterunterschiede werden von den Befragten auf vermeintliche Naturgegebenheiten – öfter jedoch auf eine geschlechtsspezifische Sozialisation zurückgeführt. Die Interviews verdeutlichen, dass die Auseinandersetzung mit und die Dekonstruktion von Geschlecht als Bewertungskategorie eine Daueraufgabe darstellt. Vor dem Hintergrund der hier dargelegten Zusammenhänge erweist sich eine diskursive Entkoppelung von Leitungshandeln und Geschlechtervorstellungen als zielführender Ansatzpunkt. Demnach sollte kommunikatives Leiten weniger als weibliches, vielmehr als christliches Leiten verstanden werden, das sowohl für Frauen als auch Männer maßgeblich ist.

Hürden für Frauen auf dem Weg in mittlere Leitungsämter

Die Befragten benennen geschlechtsspezifische Zuordnungen von Eigenschaften sowie ein unreflektiertes Verhalten in Auswahlprozessen als wichtige Mechanismen, die zu der geringen Anzahl von Frauen im ephoralen Amt führen. Viele thematisieren offen Erfahrungen mit strukturellen Ungleichbehandlungen, die teils unbewusst aber auch bewusst erfolgen. Konkret wird von geschlechtsspezifischen Unterschieden in der Bewertung gleicher Eigenschaften gesprochen sowie wiederkehrend angemerkt, dass die Frage nach familiärer Vereinbarkeit mit einem Leitungsamt ausschließlich Frauen gestellt wird. Die befragten Frauen, insbesondere im ephoralen Amt, können über eine Vielzahl unterschiedlicher Behandlungen und Beurteilungen berichten und werden für ihre Fähigkeiten nicht unhinterfragt anerkannt.

Befragte, ephorales Amt: »Ist so eine typische Reaktion von Männern; damals war ich Anfang 50, mich zu benoten. „Das haben Sie gut gemacht“. Oder „das war wirklich schön“. Ich wurde ungefragt also quasi imaginär auf die Schulter geklopft und benotet. Und wenn die das Gefühl haben, ich bin ihnen als Frau überlegen, dann ist das auch ein Manko. Zumindest darf ich ihnen äußerlich keinen Rang ablaufen. Irgendwo muss eine Angriffsfläche sein, die mich in ihren Augen ebenbürtig oder kleiner macht.«

Auch die männlichen Befragten stellen eine solche Tendenz fest, wie das folgende Zitat kenntlich macht:

Befragter, ephorales Amt: »Der Mann... ich wurde [nach Vereinbarkeit] nicht gefragt. Meine Kinder oder unsere Kinder waren damals sieben und zehn. Da hat niemand gefragt. Man ging wahrscheinlich davon aus, dass die Frau sich drum kümmert.«

Die befragten ordinierten Frauen und Männer zeigen insgesamt ein hohes Bewusstsein für die unterschiedlichen Bewertungen und Rückgriffe auf Geschlechterbilder. Im Rahmen ihrer Ausbildung haben sie sich mit Prägungen, Geschlechtervorstellungen, der Entstehung von Erwartungen und Handlungsmustern auseinandergesetzt. So besteht insgesamt ein Bewusstsein darüber, dass Frauen einer doppelten Anforderungslogik entsprechen müssen: Sie müssen Erwartungen an Mütterlichkeit und Weiblichkeit erfüllen, die ihnen zugeschriebene spezifische kommunikative Kompetenz unter Beweis stellen, gleichzeitig wird von ihnen mehr Selbstbewusstsein und das Herausstellen

ihrer Sachlichkeit und Kompetenz beispielsweise über die richtige Kleidung, Stimme und Präsentation gefordert. Das folgende Zitat veranschaulicht, worauf Frauen in Bewerbungssituationen besonders achten müssen:

Befragter, Pfarramt: »Da gibt's... Frauen wirken dann schnell... nein, ich will ja noch gar nicht mal sagen, dass sie so wirken – sie werden so gesehen! Genau. Frauen, die was wollen und auch was erreichen wollen, da wird viel schneller gesehen, ah, das ist eine kühle Karrierefrau und kühle Managerin oder so. Und dann, das geht vielleicht bei Volkswagen, aber bei Kirche geht das überhaupt nicht. Und ich glaube, diese andere Falle ist diese Mutter-Falle. Ah ja, das ist eine liebe Mutti, aber Führen kann die nicht. Das, glaube ich, ist auch so ein Muster, also, in das eben Männer nicht reintappen. Und das ist nicht so stark, dass ein Mann... dass man denkt, ah, das ist ein lieber Vater, aber führen kann er nicht. Aber ich glaube, bei Frauen ist es ganz stark, da wird sofort die Mutter drin gesehen. Und die Mutter ist nett und lieb und kümmert sich um alle, aber Leiten kann sie nicht. Ich glaube, dass es für Frauen echt richtig schwer ist, dass es nicht eine Falle wird.«

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Bewertung von Frauen im Vergleich zu Männern, gelten Frauen auch bei den hier befragten Personen unabhängig von ihrer Statusgruppe als weniger machtbewusst, weshalb ihnen häufig relativ pauschal zugeschrieben wird, sie würden sich Leitung weniger selbstverständlich zutrauen. Innerhalb der Befragung kommen sowohl Männer als auch Frauen zu dieser Einschätzung. Es wird deutlich, dass die weiblichen Befragten tendenziell sehr kritisch gegenüber anderen Frauen sind: Sie wollen nicht, sind nicht selbstbewusst oder priorisieren ihre Familie vor der Amtsausübung.

Befragte, ephorales Amt: »Und ob das sich alle geben wollen? Ich glaube, viele wollen sich's nicht geben; schade. Vor allem, wenn sie sagen, ich bin glücklich in meinem Pfarramt. Ja. Ich weiß auch nicht, ob eine Quote helfen würde.«

Generell wird Frauen attestiert, ihnen fehle beispielsweise die Zeit für Fortbildungen und relevante Qualifikationsämter, da sich die Zeit für solche Ämter und Maßnahmen mit der Familienphase überschneide. Frauen haben, so formulieren es die Befragten, oft keine Partnerschaftsarrangements, die ihnen Entlastung ermöglichen, wenn sie sich zur Übernahme eines zeitintensiven Amtes entscheiden. Dies wird mit der den Frauen nach wie vor zugeschriebenen Fürsorgeverantwortung und einer schlechten Vereinbarkeit dieser mit

hauptamtlichen Leitungsaufgaben verbunden. Andererseits werden Berufsbiografien, die sich an den Erfordernissen von Familien- und Sorgearbeit orientieren, oft nicht als gleichwertig anerkannt und erworbene Kompetenzen nicht gleichwertig eingestuft. Im Gegensatz zu männlichen Bewerbern wird Frauen der Eindruck vermittelt, die Bewerbung um ein ephorales Amt komme einer Entscheidung gegen familiäre Verpflichtungen gleich. Demgemäß empfinden Befragte häufig, dass alleinstehende Frauen eine hauptamtliche Leitungsposition gut übernehmen können, wenn sie kinderlos sind. Exemplarisch zeigt sich dies in der Feststellung von Befragten aller Landeskirchen, dass das Amt erst nach Abschluss der Familienphase bzw. mit erwachsenen Kindern aufzunehmen sei.

Befragte, Pfarramt mit Stellvertretung: »da sollten ja mindestens die Kinder soweit sein im Normalfall, dass die ihre eigenen Wege gehen können«

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen geschlechtsspezifischen Rollenbilder sowie den dargestellten strukturellen und kulturellen Hürden für Frauen auf dem Weg in mittlere Leitungsämtel, vermuten männliche wie weibliche Befragte als entscheidende Ursache für den im Verhältnis geringeren Anteil von Frauen im ephoralen Amt eine fehlende Bereitschaft von Frauen, sich unter den aktuellen Bedingungen um diese Ämter zu bewerben.

Allerdings liegen zur tatsächlichen Bewerbungsbereitschaft von Frauen und Männern kaum Zahlen vor. Lediglich zwei Landeskirchen konnten hierzu Zahlen aus den letzten Jahren bereitstellen. Für die Befragten gilt die These einer mangelnden Bewerbungsbereitschaft von Frauen unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen dennoch aus der eigenen Erfahrung als empirisch belegt. Eine Ausweitung der Personalkennzahlen, beispielsweise das Erfassen von Potenzialträgerinnen, die in Personalgesprächen Interesse an Leitung signalisieren, wäre daher eine wertvolle Ergänzung, um zukünftig fundierte Aussagen über die Bewerbungslage treffen zu können.

Bewertung der bisherigen Förderaktivitäten

Engagement zur Förderung von Frauen ist aus Sicht der Befragten in allen Landeskirchen weitestgehend vorhanden, wird dabei jedoch als unterschiedlich stark institutionalisiert wahrgenommen. Die Bewertung variiert zwischen den

Landeskirchen. So erscheinen Programme und Engagement in einigen Landeskirchen präsenter als in anderen: Die Befragten der Landeskirchen Württemberg und Hannover wirken im Vergleich zu den Befragten der anderen Landeskirchen informierter über konkrete Programme. Einen Erklärungsansatz hierfür bietet die in Kapitel 2.2 vorgenommene Analyse, dass das Engagement zur Förderung von Frauen in diesen Landeskirchen deutlich zentralisierter gesteuert und kommuniziert wird.

Betrachtet man die Bewertung der Förderaktivitäten im Hinblick auf geschlechtsspezifische Ausprägungen wird ersichtlich, dass Frauen das vorhandene Engagement deutlich positiver bewerten. Sie empfinden die ihnen bekannten Maßnahmen als zielführend und sind von der Wirkung der Programme überzeugt. Genannt wurden u. a. Mentoring, Vernetzungsprogramme, Personalentwicklungsagenturen, Vorbildfunktion und Sponsoring durch Frauen in Leitungspositionen. Gleichzeitig formulieren die weiblichen Befragten insgesamt mehr Handlungsbedarf und Ideen, in welchen Bereichen, ergänzend zu vorhandenen Förderaktivitäten, Veränderungsnotwendigkeit besteht. Sie nehmen, anders als die befragten Männer, mit Bedauern einen Rückgang der Förderaktivitäten und des Engagements wahr.

Dennoch wird die Notwendigkeit weiterer Förderaktivitäten ambivalent betrachtet: Übergreifend wird ein aktuell stattfindender Bewusstseinswandel thematisiert. Dies führt zur Annahme der Befragten, dass sich der Anteil von Frauen im ephoralen Amt in naher Zukunft von alleine dem ihrer männlichen Kollegen angleichen wird. Ein weiteres Engagement zur Förderung von Frauen erscheint aus dieser Perspektive also nicht zielführend bzw. nötig. Komplettiert wird diese Einschätzung von teils offen widerständigen Positionierungen. Diese werden in allen Landeskirchen wahrgenommen und von den Befragten teilweise als problematisch bewertet.

Befragte, ephorales Amt: »Da, würde ich sagen, ist viel passiert in den letzten Jahren. Das kann ich in meiner eigenen Berufsbiografie sozusagen sehen. Und es ist tatsächlich so, dass mittlerweile unter den Männern der Spruch umgeht, und vielleicht ist da vielleicht ein Fünkchen Wahrheit drin, brauchst dich gar nicht zu bewerben, die wollen doch wieder eine Frau. Du hast eh keine Chance, wenn du keine Frau bist«

Befragte, ephorales Amt: »Und das ist an manchen Stellen heute schon, dass ich fast sagen würde, wir brauchen wieder Männerbeauftragte. Wir brauchen keine Frauenbeauftragten, wir brauchen Männerbeauftragte, weil manchmal dieser Wunsch überall, wir müssen die Quote erreichen, andere rationale Argumente totschrägt.«

Fehlende Ermutigungskultur für Leitungsrämter

Im folgenden Zitat zeigt sich, dass es aus Sicht der Befragten einer deutlichen symbolischen und strukturellen Ermutigung bedarf, um den Anteil von Frauen in Leitungsrämtern zu erhöhen:

Befragte, ephorales Amt: »Dass es so eine grundsätzliche Ermutigungskultur gibt, würde ich jetzt noch nicht behaupten. Dass die sich durchzieht. Ich glaube, es gibt schon auch immer wieder Botschaften und Signale, die Kolleginnen schon auch verunsichern. Oder wo Kolleginnen vielleicht tatsächlich noch mal zusätzliches Coaching brauchen. Und nicht jede Kollegin kommt auf die Idee, das zu machen, und müsste da auch sehr bewusst drauf hingewiesen sein. (...) Das findet nicht systematisch statt. Das findet statt, wenn einzelne Dienstvorgesetzte das für wichtig halten. Das findet vielleicht mal statt, wenn Kolleginnen wirklich auch richtig gut sind. Aber es ist nicht so, dass sozusagen jetzt Kolleginnen darauf hoffen können, dass sie so eine Förderung auf jeden Fall, egal, wo sie in dieser Landeskirche sind, kriegen.«

Das zweite Zitat macht deutlich, dass ein großes Potenzial im klaren Bekenntnis der Landeskirche zum Ziel einer Erhöhung des Frauenanteils im ephoralen Amt gesehen wird:

Befragte, ephorales Amt: »Es braucht ein dauerhaftes Engagement der Kirchenleitungen auf allen Ebenen, also sowohl der synodalen Gremien wie der Kirchenleitung, also als Kollegien und Verwaltungen, dass wirklich die Signale klar sind. Es hat, glaube ich, wirklich große Aufmerksamkeit in unserer Landeskirche erregt, dass jetzt gerade eine Leitungsstelle ausgeschrieben war, wo der Satz drunter stand, „es wird angestrebt, den Frauenanteil auf Leitungsebene zu erhöhen, wir ermutigen Frauen ausdrücklich zur Bewerbung“. Das habe ich in unserer Landeskirche das erste Mal gelesen. Es haben viele ganz bewusst und mit offenen Ohren wahrgenommen. Diese Ermutigung, das muss hörbar und spürbar sein und immer wieder gesagt werden. Und ich weiß, dass es ermüdend ist, das immer wieder zu sagen und immer wieder die Erfahrung zu machen, dass Frauen sehr wohl auf Wahlvorschlägen stehen und dann nicht gewählt werden. Und

trotzdem, um überhaupt diesen Frauenanteil zu erhöhen, sagen wir mal, bevor die 20 Jahre rum sind, ist es so, dass ich davon ausgehe, die Landeskirche muss das sehr klar und deutlich sagen, dass sie das will, dass sie das fördert, dass sie Frauen auch fördert, unterstützt und fördert.«

Ein weiteres Zitat weist auf nicht intendierte, aber dennoch stark wirksame Entmutigungsstrukturen innerhalb der Landeskirchen hin:

Befragte, ephorales Amt: »Es wurde gesagt, so viel Arbeit für so wenig Anerkennung – nein, danke. Ich bin gerne Pfarrerin und hab meine festen Beziehungen in meiner Gemeinde. Ich habe mich zweimal ernsthaft um Veränderung und Entwicklung bemüht und mir wurde immer gesagt, ja, gucken Sie ins Amtsblatt oder warten Sie mal, was so auf Sie zukommt. Sozusagen meine Bemühungen, auch mal was Besseres zu werden oder was anderes, sind immer ins Leere gelaufen, das hat mir überhaupt nicht genützt, das ist mangelnde Anerkennung, mangelnde Wertschätzung, mangelnde Personalentwicklung.«

Die Interviews zeigen, dass in den meisten Landeskirchen das Fördersystem hauptsächlich auf der Eigeninitiative der Frauen basiert. Demnach erscheint auch die als notwendig erachtete Ermutigungspolitik bisher wenig institutionell gestützt, sondern überwiegend dezentral organisiert zu sein. Vorhandene Programme sind infolgedessen nicht allen gleichermaßen bekannt.

Reflexion und Weiterentwicklung von Rollenbildern in der Kirche

Insgesamt wird in den Interviews eine Gleichzeitigkeit von Beharrungstendenzen und Wandlung hinsichtlich Geschlechternormen und -vorstellungen deutlich. Die Beharrungstendenzen bestehen dabei sowohl explizit als auch implizit. Die expliziteren Mechanismen, beispielsweise bei Auswahlprozessen und hinsichtlich der in der alltäglichen Arbeit wirksamen Rollenerwartungen, werden überwiegend von Frauen benannt. Aber auch Männer, insbesondere Väter, die ihre Elternschaft aktiv und ihre Partnerschaft gleichberechtigt gestalten wollen, problematisieren die von ihnen wahrgenommenen Beharrungstendenzen.

Vor dem Hintergrund der vorgenommenen reflektierten Analyse durch die Befragten selbst, die ganz überwiegend die Strukturen und Mechanismen hinter den Geschlechtervorstellungen erkennen, zeigt sich: Das Wissen um Geschlecht als strukturierende Größe wird vor allem auf einer Metaebene formuliert. Wandel wird wahrgenommen, aber dieser bleibt, so lässt sich auf Basis der Ergebnisse vermuten, zunächst vornehmlich rhetorischer Natur (vgl. Wetterer 2002). Die Strukturen und Regelungen, die bestehen (beispielsweise Auswahlmechanismen) gewinnen so zusätzliches Gewicht, da sie Orientierung in Zeiten des Wandels versprechen. Die vorhandenen Strukturen auf der Handlungsebene werden nicht als individuell veränderbar wahrgenommen: Die Befragten selbst sehen kaum Einflussmöglichkeiten, deutlich wird dies auch bei der Frage von geteilter Leitung (vgl. 2.4).

Daraus lässt sich für die Kirche schlussfolgern, dass eine Auseinandersetzung mit der Dimension Geschlecht als Bewertungskategorie eine Daueraufgabe bedeutet. Auch wenn durch die akademische und vielfaltsoffene Ausbildung der Befragten bereits kritisches Geschlechterwissen vorhanden ist, bedarf es zusätzlicher Konzepte, Ermutigungsstrukturen und Handlungsschablonen für die Umsetzung im Alltag.

2.4 Gestaltungsfeld: Attraktivität von Leitungsämtern auf der mittleren Ebene



Attraktivität von Leitungsämtern auf der mittleren Ebene

Ein wesentliches Ziel der Befragung bestand darin, von den Befragten, insbesondere von Amtsinhaber/-innen und potenziellen Bewerber/-innen, direkt zu erfahren, wie das ephorale Amt ausgestaltet werden müsste, um für Frauen und Männer attraktiv zu sein. Die strukturellen und inhaltlichen Rahmenbedingungen attraktiver Leitungsaufgaben aus Sicht der Befragten werden im folgenden Kapitel aufgezeigt.

Zusammenarbeit und Wertschätzung

Die Zusammenarbeit zwischen ephoralem Amt und Stellvertretung ist häufig sehr eng. Die Arrangements variieren dabei von klassischer Abwesenheitsvertretung bis hin zu Modellen mit beinahe gleichberechtigter Aufgabenteilung und wertgeschätzter Beratungstätigkeit. Die Gestaltungsräume für hauptamtliche Leitungspersonen auf der mittleren Ebene sind dabei sehr groß. Eine dauerhafte Zusammenarbeit als Team wird jedoch von vielen Stellvertreterinnen als präferiertes Modell beschrieben. Auch für die ephoralen Befragten ergab sich so vielfach der Weg ins eigene Leitungsamt:

Befragter, ephorales Amt: »Meine Stellvertreter beraten mich gut, ab und zu vertreten sie mich auch bei bestimmten Anlässen und so. Aber Arbeit abnehmen, ist hier erst mal so nicht vorgesehen.«

Befragte, Pfarramt mit Stellvertretung: »Er hat das Amt so interpretiert, dass ich nicht nur ihn vertreten habe, wenn er nicht konnte, sondern, dass wir im Team geleitet haben.«

Die meisten Befragten erfahren Wertschätzung insbesondere innerhalb der Gemeinde oder durch Kollegen. Anerkennung durch die Landeskirche wird in der Regel vermisst, wie das folgende Zitat exemplarisch verdeutlicht:

Befragter, ephorales Amt: »In der evangelischen Kirche zu arbeiten, heißt, wenn niemand schimpft, ist's schon sehr viel Lob.«

Generell erscheint den Befragten das ephorale Amt mit einer weniger direkten Wertschätzung einherzugehen. Einige Befragte sehen eine Diskrepanz zwischen effektiver Vergütung und dem größeren Verantwortungsbereich in Leitungsämtern. Auch wenn die finanzielle Vergütung grundsätzlich als ausreichend beschrieben wird, wünschen sich die Befragten eine „finanzielle Anerkennung“ ihrer verantwortlichen Tätigkeit und beklagen negative Effekte bei der Übernahme eines höheren Amtes, beispielsweise Kosten für Wohnraum, die die zusätzliche Vergütung nicht aufwiegen.

In der Wahrnehmung der meisten Befragten funktioniert die Zusammenarbeit zwischen ephoralem Amt und Stellvertretung gut. Konfliktbehaftet ist die Zusammenarbeit zwischen ephoralem Amt und Pfarramt insbesondere beim Thema Ressourcenverteilung.

Zwischen Hauptamt und Ehrenamt auf der mittleren Leitungsebene herrscht teilweise eine spürbare Distanz. Seitens der befragten Ehrenamtlichen wird in erster Linie beklagt, dass sie einen Informationsnachteil gegenüber den Hauptamtlichen haben. Das Thema mangelnder Wertschätzung wird in mehreren Interviews anhand offizieller kirchlicher E-Mail-Adressen verhandelt, die nicht in allen Landeskirchen für ehrenamtliche Leitungsämter verfügbar sind. Wie zuvor beschrieben existieren jedoch auch gänzlich andere Arrangements, im Rahmen derer Aufgaben und Befugnisse auf wertschätzende Weise zwischen Haupt- und Ehrenamt verteilt werden.

Attraktivität der Aufgaben im ephoralen Amt

Aus Sicht der meisten Befragten verleihen die Möglichkeiten, Kirche mitzugestalten und Haupt- und Ehrenamtliche zu begleiten und zu fördern, dem ephoralen Amt die größte Attraktivität. Die Möglichkeit, Kirche mitgestalten zu können und in einer Mentor/-innen-Rolle für andere Pfarrer/-innen hilfreiche Impulse geben zu können, wird – insbesondere von weiblichen Befragten – als großer Anreiz verstanden. Dies korrespondiert auch mit der Affinität zum kommunikativen Leiten.

Überwiegend negativ beurteilen die Befragten den Verlust der Anbindung an die Gemeinde. Der regelmäßige Kontakt mit Gemeindemitgliedern wird von Pfarrer/-innen als schwerwiegender Verlust antizipiert und von einigen Ephoren als solcher beschrieben. Ephorale weisen jedoch darauf hin, dass es dabei auf die Perspektive ankommt bzw. diese Wahrnehmung sich mit der Zeit verändert. Stattdessen beschreiben sie die Übernahme des ephoralen Amtes als eine qualitative Veränderung der eigenen Gemeinde:

Befragte, ephorales Amt: »Ich stelle mich immer vor als leitende Pfarrerin, weil das für mich bedeutet, dass ich Pfarrerin geblieben bin und immer in anderen Rollen Pfarrerin war und jetzt eine riesengroße Gemeinde habe, sozusagen, wo ganz viele Kleingemeinden untergebracht sind.«

Den meisten Befragten fällt oder fiele es schwer, ganz auf die Arbeit in einer Gemeinde zu verzichten. Eine Mitarbeit im Vorstand der betreffenden Gemeinde wird jedoch überwiegend als unnötig oder sogar problematisch angesehen, da hier Interessens- bzw. Rollenkonflikte auftreten können.

Diskrepanz zwischen Leitungsamt und dessen Wahrnehmung

Obwohl das Amt von nahezu allen Ephoren in der Befragung positiv bewertet wird und mit einem großen (Gestaltungs-)Gewinn für die Amtsinhaber/-innen einhergeht, herrscht innerhalb der untersuchten Landeskirchen – jenseits der mittleren Leitungsebene – ein überwiegend negatives Bild mittlerer Leitungsämter vor. Ursächlich hierfür ist, dass das Bild des Amtes über eine Abgrenzung zum allseits beliebten und angestrebten Pfarrberuf konstruiert wird. Die Wahrnehmung des ephoralen Amtes ist dabei durch die im Amt zu bewältigenden Konflikte, insbesondere hinsichtlich Stellenlanddiskussionen

oder Pfarrstellenstreichungen, und die Annahme geprägt, dass es sich um eine undankbare „Sandwichposition“ mit fehlender Durchsetzungsmacht handele:

Befragter, Pfarramt mit Stellvertretung: »Und trotzdem denke ich schon, dass da auch ein großes Leiden auch da ist. Eben, diese ungeliebte Mittelstellung zu haben. Von dem, was von der Kirchenleitung kommt, und von dem, was die Gemeinden wollen. Und irgendwo steckt man da dazwischen drin.«

Zudem ist das Bild durch die Vorstellung von fast unerfüllbaren Ansprüchen und einer unüberschaubaren Aufgabenvielfalt bestimmt, nicht zuletzt auch von einer wenig anziehenden Verwaltungs- und Finanzlastigkeit. Das ephorale Amt erscheint als ein Amt, das in Einsamkeit vollzogen wird und eher für Menschen geeignet scheint, die nach Ansehen und Prestige streben, nicht aber nach einer Tätigkeit in der Mitte anderer Menschen. Viele Veränderungen, die mit der Übernahme einer Leitungsfunktion auch in anderen Organisationen einhergehen, wirken hier ungleich schwerer, da die Arbeit in der Gemeinde für nahezu alle Pfarrer/-innen eine besondere Stellung einnimmt, wie die folgenden Zitate zeigen:

Befragte, Pfarramt: »Im Landeskirchenamt hat man mir gesagt, es ist eine Art Berufswechsel. Der Gemeindeanteil, der tritt deutlich zurück. Und die Verbindungen, also das, was einfach so Gemeindegarbeit ausmacht, der Kontakt zu den jungen Familien und zum Kindergarten und so, alle diese Dinge, das tritt wesentlich zurück. Die Zusammenlegung von Gemeinden, was auf einen zukommt. Inhaltlich hat man mir schon wirklich die Herausforderungen beschrieben.«

Befragte, Pfarramt mit Stellvertretung: »Von dem Tag an, wo du vom Lehrerzimmer ins Zimmer des Schulleiters wechselst, hast du keine Kollegen mehr.«

Zielführend für eine Attraktivitätssteigerung des ephoralen Amtes kann daher eine Aufladung mithilfe von Kommunikationsstrategien sein, die die positiv wahrgenommenen Aspekte betonen. Auch im Zuge eines weitreichenden Einblicks in das Tätigkeitsprofil des ephoralen Amtes lernen Stellvertreter/-innen mit Stellenanteil die positiven Aspekte dieses Amtes und die inhärenten Gestaltungsspielräume kennen, wodurch sich vorhandene Vorbehalte abbauen lassen.

Vereinbarkeit

Neben diesen inhaltlichen Fragen, sind es in erster Linie Fragen der Entgrenzung und Vereinbarkeit, die das negative Bild zusätzlich bestärken: Die Arbeitstage und -wochen sind sehr lang, da auch die Abende und Wochenenden mit Terminen belegt sind. Die meisten Befragten beschreiben die Bewerbung für die mittlere Leitungsebene als familiäre Entscheidung, da sie bei Erfolg aufgrund eines Ortswechsels von der Familie mitgetragen werden muss. Duale Erwerbstätigkeit ist in den evangelischen Kirchen somit eine der größten Herausforderungen für die Karrieren von Frauen, aber auch Männern, wie einer der Befragten feststellt:

Befragter, Pfarramt: »Wir erleben ja einen Bedeutungswandel im Pfarrberuf. Und es ist auffällig, wie viele Pfarrerrinnen und Pfarrer inzwischen verdienende Partner haben, zum Teil auch, ja, vollverdienende Partnerinnen und Partner. Und es ist absehbar, dass das im Superintendenten-Amt ankommt. Zum Teil sind das natürlich selbst wieder Pfarrerrinnen und Pfarrer, wie in meinem Fall, aber zum Teil sind das Ärztinnen und sind das Rechtsanwältinnen oder so. Und da wird der Schwerpunkt, wer ist Hauptverdiener und so, unter Umständen nicht im Pfarrberuf liegen, sondern bei dem anderen Partner und der anderen Partnerin. Und das wird irgendwann auch bei den Superintendentinnen und Superintendenten ankommen, dass wir welche haben, die sagen, ja, ich muss mein Leben koordiniert kriegen mit meiner Frau, die eine Leitungsposition in der chemischen Industrie hat.«

Allerdings beschreiben die Befragten Ephoren zumeist, dass sich die zeitlichen und räumlichen Belastungen beim Wechsel von Pfarramt zum ephoralem Amt nicht erhöhen, sondern sie hingegen zusätzliche Gestaltungsspielräume gewinnen.

Befragter, ephorales Amt: »Und ich habe, glaube ich, weniger Termine, die mir von außen reingedrückt werden, sondern ich bin ja eher derjenige, der die Termine macht. Und wenn ich da einigermaßen geschickt mit umgehe, müsste es eigentlich gelingen, zu irgendeinem freien Vormittag zu kommen, wo ich irgendwas mache, oder ein freier Abend, wo ich irgendwas mache, was mir selber am Herzen liegt.«

Gerade hinsichtlich dieser Gestaltungsspielräume lässt sich die vorhandene Diskrepanz zwischen Leitungsamt und dessen Wahrnehmung erneut veranschaulichen.

Insgesamt zeigt sich, die Befragten im ephoralen Amt bedienen sich jeweils ganz individueller Abgrenzungsstrategien zur Erhaltung privater Freiräume. So wird das Freihalten bestimmter Tageszeiten oder Wochentage als Lernprozess und bewusste Entscheidung beschrieben.

Befragte, ephorales Amt: »Und eine Strategie ist, manches gar nicht an mich heranzulassen. Ich hab keinen Anrufbeantworter. In unserer Privatwohnung sind wir nicht erreichbar. Ich hab private Zeiten mit meinem Mann, mit der Familie, da bin ich nicht erreichbar.«

Wie das Zitat zeigt, betreffen Abgrenzungsstrategien die Erreichbarkeit und die Terminplanung, sodass beispielsweise das Sekretariat an bestimmten Wochentagen keine Termine vergibt. Zudem fahren viele Hauptamtliche weg, wenn sie frei haben, da sie nur durch eine räumliche Abgrenzung der Forderung nach andauernder Verfügbarkeit entgehen können. Hier wird die Unterstützung durch ein Sekretariat und eine Assistenz, „die einem den Rücken freihält“, betont und wertgeschätzt. Auch die Einbindung von Stellvertretenden, die Aufgaben übernehmen, die eine mühevoll Einarbeitung in neue Themengebiete bedeuten würden, schafft hier Spielräume. Somit steht und fällt die Machbarkeit und Attraktivität des Amtes nach Aussage der Befragten mit einer ausreichenden Ausstattung mit qualifizierten Mitarbeitenden und Infrastruktur. Diese hängt in hohem Maße vom jeweiligen Kirchenkreis ab.

Unabhängig davon ist das ephorale Amt in der Wahrnehmung der Befragten jedoch nicht mit Fürsorgeverantwortung vereinbar. Es existieren viele Erzählungen von höchst entgrenzten Arrangements, die seitens einiger Amtsträger/-innen vorgelebt werden und als eher abschreckende Beispiele dienen. Diese „schlechten Vorbilder“ bestärken die Befragten darin, dass das Amt nicht mit den eigenen, teils geschlechtlich geprägten, Anforderungen an ein geregeltes Familienleben möglich sei. Insbesondere hauptamtlich arbeitende Frauen weisen

auf die Notwendigkeit der Unterstützung durch den Partner bei familiärer Fürsorgeverantwortung hin. Institutionalisierte Hilfestellungen sind nicht bekannt, sodass auch hier individuelle private Arrangements getroffen werden müssen. Viele der befragten Frauen im ephoralen Amt bewerten die Tatsache, dass sie ein Leitungsamt innehaben, als glückliches Zusammenspiel mehrerer Faktoren. Dementsprechend ist das fortgeschrittene Alter der Kinder ein entscheidender Faktor, sofern Kinder vorhanden sind, sowie zusätzliche Sorge- und/oder Haushalts-Dienstleistungen. Darüber hinaus wird die berufliche Stellung oder reduzierte Erwerbsarbeit des/-r Partner/-in als besonders entscheidend herausgestellt. Dies gilt für Frauen wie auch für Männer.

Befragte, ephorales Amt: »Ich glaube, so, wie dieses Amt, was ich jetzt bekleide, ist, ist das meines Erachtens nicht vereinbar mit irgendeiner... also, nicht wirklich gut vereinbar mit familiären Strukturen. Bei mir geht es, und deswegen bin ich auch sehr dankbar, weil gleichzeitig, also mit einem Jahr Überschneidung, mein Mann in den Ruhestand gegangen ist, sodass wir unser Leben nach meinem Kalender richten können.«

Die ungelöste Frage der Vereinbarkeit betrifft in gleicher Weise die Qualifikationsphasen. Dies trägt mittelbar auch zur niedrigen Zahl an Bewerbungen für Qualifikationsämter bei, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

Befragte, ephorales Amt: »Ich bin mal vor Jahren von einer Freundin gefragt worden, du, ich soll Stellvertreterin werden, du bist doch Stellvertreterin, sag mal, wie ist denn das so und was heißt das. Und als ich ihr dann sagte, was das schon auch noch heißt, zusätzlich zu dem Pfarrdienst, den man hat, sagt sie, oh, du meine Güte, es ist schon so viel und umfangreich noch mal; das stimmt. Ja. Das spielt sicher eine Rolle, dass sie dann gesagt hat, Mensch, nee, jetzt noch ein Amt und noch einen Termin da reinzuschieben in meine Arbeit... Ja, schreckt auch ab. Und wird vielleicht auch nicht da gefördert in gewissem Maße.«

Gefragt nach einer potenziellen Pflegenotwendigkeit der eigenen Eltern sind viele Befragte ideenlos, wie dies mit der eigenen Tätigkeit bzw. einem ephoralen Amt zu bewältigen sei. Für Befragte und Betroffene stellt eine solche Vorstellung eine schwierige individuelle Herausforderung dar, die gegen die kirchlichen Strukturen gemeistert und organisiert werden muss.

Teilweise wurde auch von bürokratisch-paradoxen Auswirkungen von Teilzeitarrangements, Rollentausch oder dualer Pfarrtätigkeit berichtet, beispielsweise bei der Frage von Dienstwohnung und Residenzpflicht oder der Finanzierung eines Stellvertretungsstellenanteils bei Teildiensten. So wurde von Fällen berichtet, in denen ein Stellvertretungsanteil nicht mit einem Teilzeitamt zu kombinieren war, oder die gleichzeitige Residenzpflicht der Partnerin als entscheidende Hürde in einem Bewerbungsprozess wahrgenommen wurde.

Mangelnde Vereinbarkeit führt bei vielen Befragten dazu, dass sie sich selbst Restriktionen in Karriere oder Familienplanung auferlegen. Die befragten Personen, die die Vereinbarkeit zwischen mittlerem Leitungsamt und privaten Lebensumständen als schwierig antizipieren, sind weniger bereit sich auf ein Leitungsamt zu bewerben.

Teilbarkeit von Leitungsaufgaben und -ämtern

In der Vorstellung der meisten befragten Personen wird Leitungshandeln als grundsätzlich unteilbar verstanden. Obgleich eine „gabenorientierte“ Aufteilung der anfallenden Tätigkeiten im Pfarramt als Selbstverständlichkeit gesehen wird, gilt dies für die ephorale Ebene nicht in gleicher Weise. Die Ephoren einer Landeskirche werden nicht als Mitglied einer übergreifenden Gruppe wahrgenommen, innerhalb derer ein gemeinsames Leiten möglich erscheint. Dies beruht auf der Vorstellung, dass eine Funktion, die im Wesentlichen mit Repräsentationsaufgaben assoziiert wird, im Widerspruch zu einem Teilzeitarrangement oder geteilten Verantwortungsbereichen steht. Geteiltes Leiten wird deshalb in vielen Interviews als ferne Utopie dargestellt:

Befragter, Pfarramt: »Ich hänge gerade noch daran, dass Sie sagten, ach, können Sie sich denn auch so einen eingeschränkten Superintendenten-Dienst vorstellen. Da hänge ich also bei der Frage jetzt sozusagen da verknüpfend noch mal dran, weil, ich dachte, ja, kann natürlich auch gute Superintendentinnen geben, die aufgrund von Kinder- oder Familiensituation sagen, ich kann das gut, ich mache das gut, aber eben nur zu 75 Prozent. Vorhin hab ich ja gesagt, kann ich mir gar nicht vorstellen. Vielleicht stimmt das gar nicht. Man müsste halt nur die anderen Positionen gut besetzen, die da drunter sind. Das muss einfach gut aufgestellt sein, dann wird das vielleicht auch gehen.«

Bemerkenswert ist auch, dass selbst die bereits vorhandenen, im Rahmen von Erprobungsgesetzen und Umstrukturierungen umgesetzten Modelle von geteilter Leitung wenig bekannt sind. Sind Beispiele bekannt, werden sie als nicht übertragbar bewertet, auch wenn diese vonseiten der Stelleninhaber/-innen durchweg als erfolgreich beschrieben werden.

Der fehlende Teamgedanke auf der mittleren Leitungsebene steht dabei im Kontrast zu einer Gemeindekultur, die intern durch regelmäßigen Austausch und Abstimmung auf vertikaler Ebene geprägt ist. Auch deshalb wird ein Wechsel in ein ephorales Amt von potenziellen Bewerber/-innen, als wenig anziehend wahrgenommen.

Obgleich das Bild unteilbarer Leitungsaufgaben in den untersuchten Landeskirchen auffällig stark ausgeprägt ist, benennen die Befragten ein im Team ausübbares ephorales Amt als wichtigsten Hebel zur Steigerung der Attraktivität mittlerer Leitungspositionen. Sowohl Ephoren als auch potenzielle Bewerber/-innen beschreiben das Ideal, ihr Leitungshandeln im Team ausüben zu können – mit je eigenen Zuständigkeiten für Visitationen und eigenen Schwerpunktaufgaben innerhalb größerer Kreise.

Befragte, Pfarramt mit Stellvertretung: »Ich finde das ein total spannendes Modell, Superintendenten-Stellen zu teilen. Es gibt ja zum Beispiel in den Vereinigten Kirchenkreisen Dortmund die Regelung, weil es eine so große Zahl von Menschen ist, eine große Fläche, große Zahl von Gemeinde ist, dass es einen leitenden Superintendenten gibt mit mehreren ständigen Stellvertretern, die nichts anderes machen, als sozusagen Vollzeitassessoren zu sein. Und das ist fast schon, finde ich, ein geteiltes... ja, das ist de facto ein geteiltes Leitungsamt. Das fände ich unglaublich attraktiv, Superintendenten-Stellen zu teilen, gabenorientiert zu teilen. Zu gucken wo sind deine Vorlieben und Stärken und wo meine, wie können wir uns ergänzen und dadurch Freiraum zu schaffen für anderes. Finde ich klasse. «

Auch wenn gleich in mehreren Landeskirchen erfolgreiche Modelle für geteilte ephorale Ämter nach diesem Modell existieren, wird der von den Befragten am häufigsten geäußerte Wunsch nach einer Ausübbarkeit von Leitung im Team stets von dem „Glaubenssatz“ ergänzt, Leitung sei aber nun mal nicht teilbar, der in der evangelischen Kirche (wie in vielen anderen Organisationen) weitestgehend unhinterfragt bleibt.

2.5 Gestaltungsfeld: Stellenbesetzung und Transparenz



Stellenbesetzung und Transparenz

Die Bewertung von Leistung und Qualifikation für ein ephorales Amt basiert in erster Linie auf der vorhergehenden Gemeindetätigkeit. Neben der oft einzigen formalen Bedingung einer mehrjährigen Gemeindeleitung gibt es eine Reihe weiterer Faktoren, die die Befragten als entscheidend wahrnehmen, von denen sie aber nicht wissen, in welcher Form eine Überprüfungs- beziehungsweise Bewertung stattfindet. Die existierenden Vorstellungen zu Leistungsnachweis und Qualifikation für das Amt sind eher spekulativer Natur – selbst bei den Ephoren, die den Prozess bereits erfolgreich durchlaufen haben.

Insgesamt ergibt sich aus der Befragung der Eindruck, dass die Art und Ausgestaltung der Bewerbungsverfahren vielfältige Unsicherheiten bei den Bewerber/-innen generiert. Trotz aller Unterschiedlichkeit der Bewerbungsverfahren in den untersuchten Landeskirchen (vgl. Kapitel 1.5) stellen diese Unsicherheiten einen gewichtigen Hemmnisfaktor für die Bewerbungen von Männern und Frauen um mittlere Leitungsämter dar.

Erste Unsicherheit: Länge des Verfahrens

Der Stellenbesetzungsprozess für das ephorale Amt wird als stark belastend wahrgenommen. Länge und Öffentlichkeit des Verfahrens erschweren die Fortführung des Pfarramtes in der Gemeinde. Es entsteht eine lange Phase der Unsicherheit – für die Bewerber/-innen selbst, aber auch für Familie und Partner/-innen hinsichtlich des eigenen sozialen Umfelds. Es fällt schwer, innerhalb des Bewerbungsjahres gleichzeitig mit vollem Herzen und voller Kraft etwas für die Gemeinde zu bewirken. Damit kann oft der eigene Anspruch der Amtsführung nicht mehr allumfänglich erfüllt werden. Dies gilt operativ und emotional: In der Regel wird die Bewerbung im Laufe des Verfahrens bekannt und der bewerbenden Person infolgedessen unterstellt, dass bei einem Scheitern der Bewerbung kein Interesse mehr an der Gemeindetätigkeit besteht. Dahingegen fällt die Öffentlichkeit der Bewerbung und des Wahlergebnisses über die Gemeinde hinaus kaum als wesentlicher Faktor ins Gewicht.

Zweite Unsicherheit: Relevante Qualifikationen und Fähigkeiten

Aus der Befragung geht hervor, dass der entscheidende Qualifikationsmechanismus für die Mittlere Leitungsebene das Hervortun und Sichtbar-Werden im Pfarramt ist. Leitungs- und Führungserfahrungen werten sowohl die Befragten aus den Umfeldinterviews als auch der Zielgruppenbefragung als ein wichtiges Kriterium. Der nötige „Blick über den Tellerrand“ wird in erster Linie über ein Engagement auf übergemeindlicher Ebene bewiesen. Das übergemeindliche Engagement ist darüber hinaus auch ein wesentlicher Zugangspunkt zu wichtigen Akteur/-innen und Gatekeepern für den Bewerbungsprozess. Daneben werden Weiterbildungen und Fortbildungen im Gemeindedienst von den Befragten als hilfreich für eine erfolgsversprechende Bewerbung bewertet. Die Ausnahmen bezüglich der relevanten Qualifikationsämter sind jedoch präsen- ter als die Regeln, was von den meisten befragten Ephoren am Beispiel des eigenen Werdegangs aufgezeigt wird.

In der Bewertung der Relevanz des Stellvertretungsamtes als Qualifikationsamt ergibt sich ein ambivalentes Bild: Einerseits existiert ein klares Bild eines typischen Verlaufs und Weges ins ephorale Amt über die Kombination von Gemeindepfarramt und die Übernahme einer Stellvertretung. Das Stellvertretungsamt wird als sinnvoller Nachweis der Übergemeindlichkeit gewertet, da es ermöglicht „über den Tellerrand zu schauen“ und Arbeitsfähigkeit in-

nerhalb der Strukturen unter Beweis zu stellen. Funktionsdienste werden in Abgrenzung dazu generell nicht als beste Voraussetzung gesehen. Das Stellvertretungsamt gilt vor allem als Mechanismus, um auf übergemeindlicher Ebene Erfahrungen zu sammeln und sichtbar zu werden, aber auch andere Ämter, beispielsweise eine Gremienleitung mit viel Vernetzungs- oder Öffentlichkeitsanteil, können eine ähnliche oder sogar bessere Sprungbrettfunktion erfüllen. Sind Stellvertretungsämter nicht mit einem Stellenanteil verbunden, haben sie nach Ansicht der Befragten kaum Relevanz für eine Bewerbung.

Der Unsicherheit wird versucht mit Fortbildungen vor allem im Bereich Leiten und Führen zu begegnen. Dabei wird im Nachhinein als erfolgreiche Strategie konstruiert, sich eben nicht explizit auf „Karriere“ vorbereitet zu haben, sondern „intuitiv“ Interesse an Themen mit Leitungsbezug umgesetzt zu haben und an der richtigen Stelle sichtbar gewesen zu sein:

Befragte, ephorales Amt: »Von daher war das völlig unklar, was ich mit diesen Erkenntnissen mal würde machen können. Und mir war irgendwie auch immer klar [...] Ebbes ist für Ebbes gut. Also, wenn es dafür nicht gut ist, dass ich es wirklich mal machen werde, dann ist es für mein eigenes Leitungshandeln vielleicht in der Gemeinde gut. Oder ich gehe noch mal ganz woanders hin.«

Insgesamt wird jedoch die Bedeutung von Netzwerken als deutlich wichtiger eingeschätzt als die Übernahme bestimmter Qualifikationsämter.

Daneben benennen die Befragten Charisma und ein überzeugendes Auftreten als wichtigste Eigenschaften beziehungsweise Fähigkeiten, um mittlere Leitungsämter übernehmen zu können. An zweiter und weiterer Stelle folgen Kommunikationsfähigkeit bzw. die Fähigkeit kommunikativ zu leiten und klare Visionen formulieren zu können. Weitere als relevant beschriebene Fähigkeiten sind Konfliktfähigkeit, Offenheit für Gemeinde und gemeindliche Anliegen, Struktur im Arbeiten und Delegierfähigkeit, Verwaltungskompetenz – beziehungsweise innerhalb der gegebenen Strukturen zurechtzukommen und agieren zu können. Die Fähigkeit einstecken und sich zurücknehmen zu können, nennen vor allem männliche Befragte.

Befragter, ephorales Amt: »Ja. Kommunikationsfähigkeit. Einfühlungsvermögen, Kritikfähigkeit, Selbstkritik, Konfliktfähigkeit, Konflikt als Chance sehen, nicht als schreckendes Phänomen, das man möglichst vermeiden soll. Durchsetzungskraft. Selbstbewusstsein. Und so weiter.«

Befragte, ephorales Amt: »Und wenn man jetzt ein ganz stiller, bedächtiger Mensch ist, der vielleicht nicht so kommunikativ ist, ist das vielleicht ein bisschen schwieriger. Aber ich glaube, ich kenne ja meine Kolleginnen, Kollegen, die Gaben sind unterschiedlich. Und alles kann sowieso keiner.«

Dritte Unsicherheit: Mechanismen der (Vor-)Auswahl von Bewerber/-innen

Den Befragten erscheinen die Mechanismen undurchsichtig, nach denen diejenigen Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt werden, die letztendlich für die Wahl ins ephorale Amt präsentiert werden.

Befragter, Pfarramt: »Praktisch [gibt es objektive Auswahlkriterien] nicht. Denn auch das, was man in seiner Lebensgeschichte, in seiner Vita drin hat, die ganzen Funktionen, die man bisher innehatte, die dann natürlich auch auf den Tisch kommen, das sind ja auch alles Kriterien, die man sozusagen subjektiv bewerten muss. Und insofern sind die objektiven Kriterien gering.«

Befragte, Pfarramt mit Stellvertretung: »Das sind nur Mutmaßungen, die ich hätte, was die denn einfach auch... nach welchen Kriterien die aussuchen. Aber wissen tu ich's nicht.«

Wenn diesbezüglich doch Vermutungen bestehen, so enden Abgleiche zwischen Ist- und Soll-Zustand in einem negativen Fazit: Es wird festgestellt, dass politische Entscheidungen, subjektive Bewertungen und nicht-fachliche Kriterien oft wichtiger sind, als sie idealerweise sein sollten.

Für ein erfolgreiches Bestehen des Bewerbungsverfahrens bedeutet dies aus Sicht der Befragten, dass die entscheidende Leistung die Selbstpräsentation ist. Statt anhand von Qualifikation und Leistung würden vor allem folgende Mechanismen über den Zugang zu Wahlverfahren und die letztendliche Stellenbesetzung entscheiden:

1. Auftreten (vor den Wahlgremien)
2. Bekanntheit und Vernetzung
3. kirchenpolitische Entscheidungen

Insbesondere Ephoren, Stellvertretende und ehrenamtliche Leitungspersonen thematisieren die Notwendigkeit von Charisma, bzw. eines bestimmten Auftretens:

Befragter, Pfarramt mit Stellvertretung: »Na ja. Ich fürchte ja, es ist am Ende ganz banal. Ich glaube, es muss irgendwie eine Sympathie aufgebaut werden. Eine Sympathie, gewinnendes Auftreten, gewisse Souveränität sicherlich auch wird man erwarten.«

Ganz offen wird thematisiert, dass auch Faktoren jenseits von Qualifikation und Kompetenz Einfluss auf die Vorauswahl bzw. die Chancen für eine Bewerbung nehmen und die Eignung der Bewerber/-innen nicht nur im Rahmen der offiziellen Gespräche geprüft wird. Dadurch ist das Bewerbungsverfahren für „Neulinge“ unberechenbar und die eigenen Chancen, beispielsweise auf den Wahlvorschlag zu gelangen, durch fehlende Verfahrenskennntnis geringer.

Als Folge des wahrgenommenen Fehlens formaler Auswahlkriterien werden in vielen Interviews Diskrepanzen zwischen erfolgsrelevanten Kriterien und für die Amtsführung notwendigen Qualifikationen thematisiert:

Befragte, Pfarramt: »Na ja. Meine Hoffnung wäre, dass man tatsächlich eine Art von Organisationstalent und Leitungsfähigkeiten mitbringen muss. Wenn ich mir unseren Sup hier allerdings angucke, bin ich mir da immer nicht so sicher.«

Vierte Unsicherheit: Amtsinhalte und Gestaltungsspielräume

Die Bedeutung von Leitung auf der mittleren Ebene ist den befragten Personen im Pfarramt, aber auch denen im Stellvertretungsamt oft unklar. Vor allem Frauen formulierten im Rahmen der Interviews den Wunsch nach Klarheit über Aufgaben, Anforderungen und notwendige Kompetenzen. Beispielhaft sind die folgenden Aussagen hierzu:

Befragte, ephorales Amt: »Es war sogar so, ich bin schon einmal von dem Superintendenten damals gefragt worden. Und dann habe ich gesagt, das klingt interessant, aber ich wüsste gerne, was dann auf mich zukommt. Wie viel Arbeit das ist, was für Arbeit das ist, was das bedeutet. Und damals hat der Superintendent gesagt, das kann er mir nicht sagen, das würde sich dann ergeben. Und dann habe ich nein gesagt, weil ich gesagt habe, ich unterschreibe keinen Blankoscheck.«

Befragter, ephorales Amt: »Die Vorstellungen von dem Amt waren vage und diffus. Ich weiß gar nicht, ob ich völlig falsche Vorstellungen hatte. Ich hatte einfach nur die Hoffnung, dass ich mit meinem Stil dieses Amt irgendwie auch ausfüllen kann.«

Noch weniger Klarheit herrscht über die formalen Rahmenbedingungen der Amtsausübung und die Möglichkeiten, diese selbst zu gestalten. Dass hier mehr Transparenz helfen würde, um eine Kultur zu schaffen, in der sich mehr Frauen bewerben, wird auch vonseiten der männlichen Befragten geäußert:

Befragter, ephorales Amt: »Was ich aber glaube, was es Frauen erleichtern würde, ist, wenn es noch klarere Regeln dafür gäbe. Es gibt bestimmte Dinge wenn ich mich auf eine neue Stelle irgendwie einlassen will, Dinge, die einfach kommen. Aber die Regeln, wie bestimmte Dinge gehen, die sind mir nicht klar genug.«

Wie bereits in Kapitel 2.4 beschrieben, gilt das ephorale Amt unter den potenziellen Bewerber/-innen als wenig attraktiv. Obwohl das Amt von nahezu allen Leitungspersonen positiv bewertet wird, ist das transportierte Bild stets negativ:

Befragte, ephorales Amt: »Und dann Superintendentin zu werden, hmhm, das wurde dann schon immer sehr kritisch auch von vielen Seiten kommentiert. Das ist ein sehr stressiger Beruf, da hast du sehr, sehr viel Verantwortung und ein bisschen sehr viel auch negative Geschichten, Sparmaßnahmen voranbringen und Umstrukturierungen und so.«

Von mehreren Seiten wird das negative Bild des mittleren Leitungsamtes weitergetragen und verstärkt. Das folgende Zitat einer Pfarrerin verdeutlicht, wie im Gespräch mit der für sie verantwortlichen Personalstelle Gemeindepfarramt und ephorales Amt gegenübergestellt wurden, nachdem sie Interesse bekundet hatte, sich um ein mittleres Leitungsamt zu bewerben:

Befragte, Pfarramt: »Der Gemeindeanteil, der tritt deutlich zurück. Und die Verbindungen, also das, was einfach so Gemeindegarbeit ausmacht, der Kontakt zu den jungen Familien und zum Kindergarten und so, alle diese Dinge, das tritt wesentlich zurück. Die Zusammenlegung von Gemeinden, was auf einen zukommt. Inhaltlich hat er schon wirklich die Herausforderungen beschrieben.«

Positive Bestärkung fehlt weitestgehend. Erst nach einer Übernahme des Amtes entsteht ein positives Bild von Amt, Aufgaben und den Möglichkeiten, eigene Schwerpunkte zu wählen und positive Rahmenbedingungen zu schaffen. Gestaltungsmöglichkeiten der Leitungsposition werden erst nach der Orientierungsphase im Amt (ca. ein bis drei Jahre) sichtbar. Beispielhaft ist hier die Unterstützung aus dem Landeskirchenamt und über Stellvertretungen in Personalangelegenheiten, Administration, Rechtsfragen, Finanzfragen und bezüglich des Arbeitsvolumens. Auch Fortbildungen in Rummelsberg und von der FAKD werden als sehr unterstützende und sinnvolle Angebote beschrieben.

Fünfte Unsicherheit: Statistische Diskriminierung und doppelte Anforderungen

Ein weiterer prozessimmanenter Unsicherheitsfaktor ist die Ansprache von Frauen im Bewerbungsverfahren als vermeintlich alleinige Sorgeverantwortliche. Hierfür gibt es den Begriff der statistischen Diskriminierung (vgl. Wimbauer 2006; Hipp 2016). Frauen wird also auf Basis der Zuordnung zu einem Geschlecht und der damit verbundenen gesellschaftlich höheren Verantwortung für Sorgearbeit weniger Produktivität bzw. Verfügbarkeit für die gestellte Aufgabe zugeschrieben. Die Interviews zeigen, dass sich Frauen im Bewerbungsverfahren regelmäßig dazu verhalten müssen, welches Lebensmodell oder welche Familienform sie privat leben. Sie werden dabei häufig mit traditionellen weiblichen Rollenbildern und Geschlechterbildern konfrontiert.

Ihre Ambitionen, ein zeitintensives Amt übernehmen und ausführen zu wollen, wird einerseits mit einem impliziten Vorwurf fehlender Zeit und Verfügbarkeit dafür, andererseits mit einem Makel an fehlender Fürsorge und Verantwortungsübernahme für vermeintliche familiäre Belange belegt.

Befragte, ephorales Amt: »Dann werden Sie da [im Landeskirchenausschuss] gefragt: ‚Sie wissen, dass, wenn Sie sich für so ein Amt bewerben, Sie Ihre Kinder zu Waisen machen.‹

Diese Zuschreibungen und Erwartungen formulieren die unterschiedlichsten Akteure: Im obigen Beispiel ist es der Landeskirchenausschuss, zudem werden auch synodale Gremien sowie hochrangige Vertreter/-innen der Landeskirchen und Amtsträger/-innen benannt. Die kreissynodalen Gremien sind implizit legitimiert, eine Vorauswahl zu treffen, um bestimmte Kandidat/-innen auszuschließen, die vermeintlich keine Mehrheit erhalten. Teilweise wird Frauen und offen homosexuellen Personen von einer Bewerbung in pietistischen oder sehr konservativen Kirchenkreisen abgeraten. Dies generiert insofern Unsicherheit, als dass die fehlende Professionalität der Auswählenden (ggf. unbeabsichtigt) häufig zu Diskriminierungen führt, da bei einer doppelten Anforderungsstruktur von Mütterlichkeit und Repräsentanz kaum ein „richtiges“ Verhalten der Bewerberinnen möglich ist.

Das äußerliche Erscheinungsbild und das professionelle Auftreten im Bewerbungsprozess spielen dabei eine überdurchschnittlich wichtige Rolle, die Frauen besonders zu spüren bekommen:

*Interviewer/-in: »Was bedeutet das – die Bewerberin hat sich „unglücklich vorgestellt“?«
Befragter, ephorales Amt: »Ja... sehr nervös, bestimmte Bewegungen mit den Armen. Das war schon so... also, ein Superintendent muss ja oder eine Superintendentin eine gute Außenwirkung haben und Außendarstellung. Und muss auch vor kommunalpolitischen Gremien manchmal sprechen et cetera. Und da kann man nicht dann so davor stehen, das ist recht unglücklich.«*

Befragte, Pfarramt mit Stellvertretung: »Ich würde mal sagen, ist die ordentlich angezogen, dem Anlass angemessen. Da ist die Bandbreite schon auch von-bis. Es gibt nicht einen ganz klaren Dresscode. Da, würde ich sagen, ist es im Banker-Bereich deutlich klarer, wie der Dresscode aussieht. Das ist er bei uns nicht. Ich glaube auch, von außen

nehmen Leute das in der Kirche eher als manchmal sehr lässig wahr. Nichtsdestotrotz legen Besetzungsgremien deutlich wert drauf, dass Frauen dann auch... ja, eher nicht zu modisch, ja? Auf keinen Fall schrill, das darf gar nicht sein! Das ist ein absolutes No-Go, scheint es. Und es muss seriös, und aber... ja, sagen wir mal, so eine verhaltene... so ein verhaltenes Stilbewusstsein... Stil eher klassisch, so würde ich jetzt mal... Und das ist schon eine ganz schöne Herausforderung, das genau hinzukriegen. Man kann Pech oder Glück haben, dass man es jetzt zufällig getroffen hat.«

Als Strategie im Umgang mit dieser Unsicherheit beschreiben die im Bewerbungsprozess erfolgreichen Amtsinhaberinnen als einzige Möglichkeit eine Kombination aus Authentizität und Professionalität. Die Verantwortung für das Bestehen dieser ungleichen Bewährungsprobe wird fast ausschließlich bei den sich bewerbenden Frauen verortet. Dementsprechend werden die bestehenden Strukturen nicht hinterfragt, sondern sind als Rahmen, in den sich eingepasst werden muss, anerkannt.

Befragte, ephorales Amt: »Wenn Sie als Frau da vorne sitzen, verheiratet, dann ist natürlich die Frage, wollen Sie noch Kinder. Die dürfen die nicht stellen, ja? Aber Sie müssen damit rechnen, dass die Fragen im Kopf sind. Und die andere Frage ist, wie machen Sie es mit Ihren Kindern. Und mein Rat war immer, überlegen Sie, wer da sitzt und was Sie zu den Fragen sagen möchten. Und je beiläufiger, klarer und unaufgeregter Sie das beantworten können, desto eher können die Sie wählen.«

Viele Befragte attestieren zwar einen Wandel und Öffnungstendenzen hinsichtlich des implizit erwarteten Familienbildes, dennoch wirken Familienideale und Lebensmodelle als gewichtiger Faktor. Dies nehmen nicht nur die weiblichen, sondern auch die männlichen Befragten deutlich wahr: Einige Männer fühlen sich in ihrem Wunsch nach aktiver und egalitärer Elternschaft zu wenig anerkannt und bewerten infolgedessen negativ, wenn Frauen als Mütter, Männer aber nicht als Väter betrachtet werden. Die Bewerbenden und Ephoren fühlen sich durchaus auch in ihrem Lebensmodell durch Kommissionen und Repräsentanten der Landeskirchen bei der Auswahl bewertet und bevormundet.

Insgesamt attestieren die Befragten aller Landeskirchen eine Tendenz zu mehr Freiheit und Abkehr vom Familien-Ernährer-Modell und der Voraussetzung einer freigestellten Person, die ehrenamtliche Tätigkeiten übernimmt. Dennoch ist dies oft abstrakt und es finden sich viele konkrete Beispiele in den Erzählungen, die eine fortwährende Bedeutung von traditionellen Familien- und Partnerschaftsvorstellungen bestätigen. In jedem Fall ist die familiäre Situation subjektiv ein wichtiges Thema: Die Frage, was mute ich meinem direkten Umfeld zu, bzw. kann ich auch ins Amt ohne traditionelle Familienideale zu erfüllen, spielt schon im Gemeindepfarramt eine Rolle und ist immer ein gewichtiger Abwägungsgrund. Für die befragten Mütter und teilweise auch jungen Väter wird, wie schon zuvor dargestellt, ein ephorales Amt oft erst nach Familienphasen überhaupt denkbar.

Sechste Unsicherheit: Offenheit für „eigeninitiative“ Bewerbungen

Befragte, Ehrenamt: »Leitung ist kein Amt, um das man sich bewerben kann bei uns. Sondern da muss man angesprochen werden. Alles andere wäre Provokation, das macht man eigentlich nicht.«

Wie das Zitat zeigt, werden Ausschreibungen nicht automatisch als Aufforderung für eine Bewerbung verstanden. Die persönliche Aufforderung zur Bewerbung ist vielmehr für ein erfolgreiches Durchlaufen des Prozesses entscheidend. Einzelpersonen übernehmen in informellen aber als solchen institutionalisierten Prozessen die Rolle von „Gatekeepern“ für Bewerbungen. Nahezu alle befragten Ephoren wurden angesprochen, sich zu bewerben, und beschrieben es als das übliche Vorgehen. Teilweise wird dies mit Traditionen oder historischen landeskirchlichen Prägungen und Gegebenheiten begründet.

Für ein erfolgreiches Bestehen des Verfahrens muss man bis zur Wahl gefragt und gewollt werden. Wer gewollt wird, wird vorher sondiert und vorbereitet. Einfluss wird über informelle Wunschzettel, Auswahl von Gegenkandidaten etc. genommen.

Befragter, ephorales Amt: »Es gab ein informelles Gespräch hier schon mal, man lernt einzelne Leute kennen, man wird beschnuppert. Dann geben diese Ausschüsse einen inoffiziellen Wunschzettel beim Landeskirchenamt ab, wo dann die Bewerbungen eingehen.«

Auswahlentscheidungen beschreiben die Befragten als strategisch oder im Vorhinein bereits ausgelotet, „Kompromiss-Kandidaten“ gelten dabei als besonders erfolgreich.

Befragter, ephorales Amt: »Das war dann auch so ein bisschen der Deal zwischen dem Vorsitzendem dieses Wahlausschusses und mir. Wir sagen uns gegenseitig, ob wir uns das vorstellen können, um eben... also, ich hätte mich nicht bewerben müssen, wenn die sagen, „der wird's nicht“. Also so ein... na ja, sehr informelles, aber durchaus zielführendes Verfahren.«

Zusammenfassung: Unsicherheiten und gezielte Vorauswahl

Insgesamt wird kaum ein Zusammenhang zwischen Qualifikation und Aufstiegschancen erkannt. Dementsprechend wird offen thematisiert, dass die Bewertung und Prüfung von Kompetenzen unklar ist, und bleibt, wie auch das nachfolgende Zitat noch einmal verdeutlicht:

Befragter, Pfarramt mit Stellvertretung: »Das entzieht sich meiner Kenntnis und auch meiner rationalen Wahrnehmung; ganz ehrlich. Da wüsste ich jetzt nicht. Ich weiß nicht, warum manche das schaffen und manche nicht.«

Subjektive Faktoren wie Sympathie, Ausstrahlung und Auftreten werden als entscheidend für ein erfolgreiches Durchlaufen des Bewerbungsprozesses eingeschätzt. Aus Sicht der Befragten werden Bewerber/-innen auf Basis von Sichtbarkeit im Pfarramt bewertet. Somit ist das Pfarramt die entscheidende Bewährungsprobe, denn wer die Gemeindearbeit erfolgreich meistert und zusätzlich noch übergemeindlich tätig und interessiert ist, sei geeignet. Allerdings ist dabei eher der Eindruck entscheidend, der bei wichtigen Repräsentanten und mit dem Wahlvorstand vernetzten Personen hinterlassen wird, da diese informell befragt werden. Diese Einschätzung ist jedoch höchst subjektiv und von vielen Faktoren abhängig und der Modus der Überprüfung somit inhärent personengebunden. Geschlechtliche Zuschreibungen erhalten dadurch stärkeres Gewicht. Zudem sind Freiräume zur Qualifikation und übergemeindlicher Arbeit nicht für alle gleichermaßen vorhanden, da sie eine zusätzliche Zeitinvestition erfordern. Insgesamt ist Leitung (und auch Stellvertretung) für Mütter

häufig überhaupt erst „nach“ der Familienphase denkbar. Hinzu kommen Unklarheiten über die konkreten Inhalte, Anforderungen, Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Amt.

Die erwähnten Unsicherheiten, die im Bewerbungsverfahren vorhanden sind, halten Frauen tendenziell stärker ab als Männer: Die Befragten empfinden den Bewerbungsprozess als Faktor der zur Unattraktivität des ephoralen Amtes beiträgt und dabei Frauen besonders abhält. Sie wissen um den schwierigen Prozess, der das gesamte Umfeld betrifft und den schmalen Grat, auf dem sie sich beweisen müssen. Nicht viele gehen diesen Weg, er wird regelmäßig nur dann beschritten, wenn eine gezielte Ansprache erfolgt. Da der Prozess als Ganzes wenig transparent und durch Politik und Interessen mitbestimmt gilt, führt dies aus Sicht der Befragten immer wieder dazu, dass Frauen sich gegen eine Bewerbung entscheiden.

Es gilt daher, die Transparenz von Personalentscheidungen und Bewertungsmechanismen zu erhöhen sowie die stereotypen Zuschreibungen und doppelten Anforderungsansprüche deutlich zu minimieren. Dafür muss jede Landeskirche Strategien entwickeln. Die Befragung hat gezeigt, dass die Bewerbung nur dann erfolgt, wenn erstens eine frühzeitige und fortwährende Bestärkung und Ansprache erfolgt, die den zahlreichen Nicht-Anerkennungen entgegen steht, und zweitens weniger Schwierigkeiten hinsichtlich der Kombination von Anforderungen des Amtes und dem familiären Privatleben antizipiert werden.

Die kreissynodale Wahl steht am Ende des Verfahrens, bis zu diesem Punkt gibt es viele Stellschrauben, die bewegt werden können, um mehr Frauen in unterschiedlichsten Lebenssituationen und mit vielfältigen Lebensentwürfen zur Wahl stellen zu können.

3 Empfehlungen

Als Forschungseinrichtung berät Fraunhofer Organisationen auf Basis wissenschaftlicher Analysen. Damit unterscheidet sich Fraunhofer maßgeblich von nicht-wissenschaftlichen Beratungsunternehmen, die Change-Prozesse in Unternehmen durchführen.

Die Handlungsempfehlungen basieren deshalb

- erstens auf den *empirischen Forschungsergebnissen der Kulturanalyse* in den fünf beteiligten Landeskirchen;

Als qualitatives Vorgehen spielt in der Kulturanalyse die Perspektive der Befragten eine entscheidende Rolle, um die evangelische Kirche verstehen, Wirkungsmechanismen erklären und den Wandel kultureller Aspekte anstoßen zu können. Die von allen Interviewten geäußerten Wünsche für die Steigerung der Attraktivität mittlerer hauptamtlicher Leitungsgämter flossen – wie alle erhobenen Sichtweisen – in die Kulturanalyse ein, wurden jedoch nicht unmittelbar in Empfehlungen übersetzt. Stattdessen wurden alle Aussagen der Befragten wissenschaftlich und methodisch kontrolliert, angelehnt an das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) sowie das Verfahren nach Gläser und Laudel (2009) ausgewertet. Dabei wurden sowohl manifeste Aussagen als auch latente Inhalte analysiert. Zuletzt erfolgte die Interpretation dieser Ergebnisse mit der wissenschaftlichen und praktischen Expertise des Fraunhofer-Teams und einer Rückkoppelung und methodischen Kontrolle durch die Mitglieder des Forschungsbeirates – wie in den folgenden beiden Punkten näher beschrieben wird.

- zweitens auf der *Expertise des Fraunhofer-Teams* in der wissenschaftlich fundierten Beratung von Organisationen hinsichtlich der Erhöhung von Vielfalt;

Die Ableitung der Handlungsempfehlungen aus den empirischen Ergebnissen wurde in einem interdisziplinären Team aus Organisationsforscher/-innen, Genderforscher/-innen und Vertreter/-innen weiterer Fachdisziplinen unter Einbezug des aktuellen Forschungsstands durchgeführt. Praxiserfah-

rungen aus zahlreichen Studien (beispielsweise für Bundesministerien, Unternehmen, wissenschaftliche Organisationen und öffentliche Einrichtungen) flossen dabei mit ein.

- drittens auf dem kontinuierlichen Austauschprozess mit dem *Forschungsbeirat* des Projekts.

Die Mitglieder des Forschungsbeirats wurden in regelmäßigen Abständen über die Studie informiert und brachten ihre Expertise sowohl in das Studiendesign, als auch in die Interpretation der Ergebnisse und die Formulierung der Handlungsempfehlungen mit ein.

3.1 Querschnittsaufgaben

Die folgenden Querschnittsaufgaben werden über die in Kapitel 3.2 beschriebenen Einzelmaßnahmen umgesetzt.

Querschnittsaufgaben

1. *Vielfältige Leitung* ermöglichen

- Pluralistische Berufswege und Leitungskonzepte zulassen und unterstützen
- Chancengerechtigkeit für Frauen und Männer in unterschiedlichen Lebenssituationen sicherstellen
- Stereotype Zuschreibungen mindern und Genderkompetenz in der Kirche fördern

2. Ein *attraktives Amt* für weibliche und männliche Ephoren schaffen

- Attraktive Rahmenbedingungen schaffen
- Unterstützung bereitstellen, die Vielfalt der Aufgaben zu bewältigen
- Ein realistisches, positives Bild von Amt und Aufgaben kommunizieren

3. *Gestaltungskompetenz und Selbstorganisation* fördern

- Neue Ephoren in der Ausgestaltung des Amtes unterstützen
- Die individuelle Gestaltungskompetenz von Pfarrer/-innen frühzeitig fördern
- Durch das Aufzeigen von Strategien und Modellen ermutigen

4. *Transparenz und Zuverlässigkeit* auf dem Weg in mittlere Leitungsämter schaffen

- Mythen über mittlere Leitungsämter und Stellenbesetzungsprozesse durch Transparenz und Verständnis ersetzen
- Informelle durch professionelle und zuverlässige Prozesse ersetzen
- Klare Anforderungs- & Aufgabenprofile für mittlere Leitungsämter erarbeiten

5. Dabei dem werte- und beteiligungsorientierten

Wesen der evangelischen Kirche Rechnung tragen

3.2 Einzelne Handlungsempfehlungen

Abbildung 12: Querschnittsaufgaben und Handlungsempfehlungen					
		Vielfältige Leitung	Attrakti- ves Amt	Gestaltungs- kompetenz & Selbstorga.	Transparenz & Zuverlässig- keit
Attraktivität des Amtes erhöhen und kommunizieren					
I.1	Stellenteilung mit „gabenorientierter“ Aufgabenteilung ermöglichen	✓	✓	✓	
I.2	Befugnisse und Verantwortlichkeiten schärfen sowie neue Formate partizipativer Leitung entwickeln		✓	✓	✓
I.3	Amtsbezogene Anreize schaffen		✓	✓	
I.4	Gestaltungsspielräume kommunizieren – Bewerber/-innen ermutigen	✓	✓	✓	
I.5	Predigt- und Seelsorgeauftrag als Brücke ins ephorale Amt nutzen	✓	✓	✓	
Hindernisse abbauen					
II.1	Kombinierbarkeit von Familienverantwortung und Ämtern erhöhen	✓	✓	✓	
II.2	Duale Erwerbs- bzw. Pfarrtätigkeit unterstützen	✓	✓		
II.3	Stereotype Rollenbilder abbauen	✓			
Qualifikationsmechanismen entwickeln und Berufswege aufzeigen					
III.1	Qualifikationsmechanismen entwickeln und Berufswege aufzeigen	✓	✓	✓	✓
Transparenz in der Besetzung von Ämtern erhöhen					
IV.1	Stellenbesetzungsprozess transparenter gestalten	✓	✓		✓
IV.2	Klares Anforderungsprofil für mittlere Leitungsämtler schaffen	✓	✓		✓
IV.3	Ansprachen für mittlere Leitungsämtler formalisieren und qualifizieren	✓			✓

Attraktivität des Amtes erhöhen und kommunizieren

1.1 Leiten in Stellenteilung mit „gabenorientierter“ Aufgabenteilung ermöglichen

Ephorale Ämter in Stellenteilung ausüben zu können, bietet die Möglichkeit, gleichzeitig die Attraktivität des Leitungsamtes zu steigern, die übertragenen Aufgaben bewältigbarer zu gestalten und die Vereinbarkeit des Amtes für Menschen in unterschiedlichen Lebenssituationen (u. a. Menschen mit Fürsorgeverantwortung) zu ermöglichen. Dabei sollte eine geteilte Leitung nicht vornehmlich als Teilung auf Zeit verstanden und umgesetzt werden, da dies bei vielen Befragten mit der Befürchtung verbunden ist, hohe Ressourcenverluste durch den Abstimmungsbedarf in Kauf nehmen zu müssen. Vielmehr sollte eine gaben- und interessenorientierte Aufgabenteilung vollzogen werden. Jeder Teil des ephoralen Leitungsteams verfügt dabei über einen jeweils eigenen Visitationsbereich, während übergreifende Aufgaben geteilt werden, wodurch die Möglichkeit erhalten bleibt, die jeweiligen Aufgaben eigenverantwortlich auszugestalten – sowohl zeitlich als auch inhaltlich. Parallel wird das Konzept der kollegialen Beratung gestärkt, was die Attraktivität mittlerer Leitungsämter für die Pfarrerrinnen und Pfarrer erhöht. Dazu sollten, trotz der Teilung von Aufgaben, Möglichkeiten institutionalisiert werden, die Beratungen und Austausch innerhalb des hauptamtlichen Leitungsteams, zwischen Hauptamtlichen und Ehrenamtlichen auf der mittleren Leitungsebene sowie zwischen der mittleren Leitungsebene und deren Stellvertretung fördern.

Das Modell einer aufgabenbezogenen geteilten Leitung kann einerseits umgesetzt werden, indem zwei Amtsinhaber/-innen das Amt im Teildienst übernehmen. Auf der anderen Seite können Umstrukturierungen bzw. Zusammenlegungen genutzt werden, um Teamstellen mit einem Stellenanteil von 150 bis 200 Prozent zu schaffen. Hierzu sind teilweise Erprobungsgesetze vorhanden, die eine Neugestaltung bereits ermöglichen. Diese Erprobungen, die im Rahmen der Interviews durchweg positiv beschrieben wurden, sollten schnellstmöglich evaluiert und die Modelle sowie die Ergebnisse ihrer Evaluation landeskirchenübergreifend kommuniziert werden. Für eine dauerhafte Umgestaltung müsste in den jeweiligen Landeskirchen auch die Rechtslage verändert werden und beispielsweise ein Rahmen geschaffen werden, in dem Stellenteilungen nicht mit den Vorgaben an paritätische Stimmenanteile in Konflikt stehen.

Um Bewerbungen im Team vonseiten der Kirche zu unterstützen, sollte eine Plattform (online) oder ein Format (Workshop) etabliert werden, auf dem sich Interessierte über Möglichkeiten und Konzepte des gemeinsamen Leitens informieren können und Kolleg/-innen kennenlernen können, die sich ebenfalls für eine geteilte Leitung interessieren. Die Führungsakademie für Kirche und Diakonie erscheint als konkrete Ansprechpartnerin, um ein solches Angebot zu realisieren.

Gleichzeitig sollen die Interessierten darin unterstützt werden, ein individuell passfähiges und realisierbares Konzept zur gemeinsamen Leitung zu erarbeiten. Angelehnt an Bewerbungsverfahren um Professuren sollten die Bewerber/-innen dabei sowohl die inhaltliche (Leistungsprinzipien und Aufgabenteilung), als auch die strukturelle und organisatorische (benötigte Ressourcen) Konzeption der gemeinsamen Leitung ausarbeiten und im Rahmen des Bewerbungsprozesses darlegen.

Durch die beschriebenen Maßnahmen werden vielfältige Konzepte von Leitung ermöglicht und institutionell gefördert. Das Amt gewinnt durch die erhöhte Machbarkeit und die gestärkte kollegiale Beratung an Attraktivität. Durch die unterstützte Erarbeitung des Leitungskonzepts wird die Gestaltungskompetenz der Bewerber/-innen erhöht und ein zusätzliches transparentes Kriterium für die Bewertung von Bewerbungen geschaffen.

1.2 Befugnisse und Verantwortlichkeiten schärfen sowie neue Formate partizipativer Leitung (weiter-) entwickeln

Das Konzept einer beteiligungsorientierten Leitung prägt die evangelische Kirche maßgeblich. Diese Form der Leitung wird von den Befragten gleichermaßen als unverzichtbares Merkmal der Kultur beschrieben, aber auch als große Herausforderung in mittleren und ephoralen Leitungssämtern empfunden. Obwohl man als wichtiges Bindeglied zwischen Landeskirche und Pfarrämtern fungiere, wären Verantwortlichkeiten und viel mehr noch Befugnisse nur undeutlich festgelegt, wodurch die Mittlerposition oft schwierig und somit unattraktiv würde.

Die Kulturanalyse zeigt, dass ein großes Potenzial darin besteht, das Prinzip der Subsidiarität zu stärken sowie die mit Leitungsgremien verbundenen Verantwortlichkeiten und Befugnisse zu schärfen. Dabei sollten auf Ebene der einzelnen Landeskirchen übergreifende und verlässliche Richtlinien erarbeitet werden, die bestimmte Aufgaben und Kompetenzen auf unterschiedliche Leitungsebenen und Leitungsgremien verteilen. Im Rahmen jedes Ausschreibungsprozesses sollten zudem Konzepte erarbeitet werden, die den individuellen Rahmenbedingungen vor Ort Rechnung tragen und Klarheit darüber schaffen, wie das Zusammenspiel von mittleren Leitungsgremien, übergeordneten Leitungsebenen, der Landeskirche, dem Ehrenamt und den Stellvertretungen gestaltet ist. Dabei ist es wichtig, Gestaltungsfreiräume der (potenziellen) Amtsinhaber/-innen aufrecht zu erhalten und dennoch einen gewissen Orientierungsrahmen vorzugeben, auf den sich diese im Zweifel berufen können.

Speziell für das Zusammenwirken von Pfarramt und ephoralem Amt lohnt es sich, neue Formate der beteiligungsorientierten Leitung zu entwickeln. Der klassische Hierarchiegedanke wird kirchlichen Organisationsprinzipien kaum gerecht, dieser ist aber auch in anderen Unternehmen und Organisationen längst herausgefordert. Die mittlere Ebene braucht in ganz besonderem Maße kompetente „Mittler“ zwischen den Ebenen und Vermittler unterschiedlicher Interessen. Diese Kompetenz gewinnt auch in anderen Organisationen, in der Literatur und Weiterbildungsprogrammen an Bedeutung. Die Qualifizierung der Pfarrer/-innen zu organisationalen Mediator/-innen und Moderator/-innen lässt sich weiter stärken. Dazu sollten unterschiedliche Modelle „partizipativer Führung“ und „Führung in nicht-hierarchischen Systemen“ aus anderen Organisationen analysiert und auf die strukturellen und kulturellen Besonderheiten der evangelischen Kirche angepasst werden. Diese Konzepte sollten in Seminarangeboten im Rahmen von Führungslehrgängen vermittelt werden.

Die Schärfung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen fördert die Attraktivität mittlerer Leitungsgremien und unterstützt die Amtsinhaber/-innen in ihrer Mittlerrolle. Die Vermittlung von partizipativen Ansätzen des Leitens, die den Strukturen und Kulturen der Landeskirchen Rechnung tragen, unterstützt die Ephoren darin, ihre Gestaltungskompetenz wahrzunehmen und Herausforderungen in der Führung von Mitarbeitenden zu bewältigen.

1.3 Amtsbezogene Anreize schaffen

Wie in der Wissenschaft und im Öffentlichen Dienst hat die evangelische Kirche nur einen geringen Spielraum, finanzielle Anreize für Leitungsaufgaben zu schaffen. Die Befragten nehmen die höhere Vergütung mittlerer Leitungsämters in Relation zur gestiegenen Verantwortung als unwesentlich wahr. Bei teilweise gleichzeitigem Verlust der Dienstwohnung reicht diese nicht aus, um für das ephorale Amt zu werben und den Verlust geschätzter Aufgaben auszugleichen.

Die Mitarbeitenden der Kirche verfügen über die gleiche hohe intrinsische Motivation zur eigenen Arbeit, wie die Beschäftigten im akademischen Bereich. Analog zur Wissenschaft könnten deshalb amts- und aufgabenbezogene Anreize für Ephoren geschaffen werden. Diese sind im Gegensatz zu finanziellen Anreizen mit dem Arbeitsrecht der evangelischen Kirche vereinbar und erzielen die gleiche Wirkung: eine Steigerung der Attraktivität mittlerer Leitungsämters und eine Erhöhung der Bewerbungsbereitschaft.

Eine grundlegende finanzielle und strukturelle Ausstattung des Amtes sollte fest institutionalisiert und auf Ebene der Landeskirchen reguliert sein, um die Amtsführung zu unterstützen. Darüber hinaus sollte die Möglichkeit bestehen, eine Auswahl an Ressourcen anzubieten, aus denen die Ephoren je nach individuellem persönlichen Bedarf und Bedarf des jeweiligen Amtes wählen können. Amtsbezogene Anreize, wie zusätzliche Stellen für Pfarrer/-innen zur Dienstaushilfe oder Referenten (bei Stellen mit vielen Gemeinden) oder sogar ein Dienstwagen (bei Stellen mit räumlich weit entfernten Gemeinden) würden dort, wo es schwerfällt, geeignete Bewerber/-innen zu finden, die Amtsführung erleichtern und gleichsam als zusätzlicher Anreiz und Wertschätzung der Leitungstätigkeit wahrgenommen.

1.4 Gestaltungsspielräume kommunizieren und nutzen – Bewerber/-innen ermutigen

Um Frauen und Männer für eine Bewerbung um mittlere Leitungspositionen zu gewinnen, muss ein realistisches Bild von Leitungskultur und Leitungsaufgaben kommuniziert werden. Vor allem inhaltliche und organisatorische Gestaltungsspielräume werden von den Amtsinhaber/-innen als deutlich größer beschrieben, als es von den potenziellen Bewerber/-innen wahrgenommen wird. Die Ephoren sind in der Verantwortung, ein realistisches Bild des

Leitungsalldtags zu kommunizieren. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Mitarbeitendengesprächen und Teambesprechungen erfolgen, in Shadowing-Konzepten realisiert werden (vgl. III.1) und gegebenenfalls durch ein Kommunikationskonzept unterstützt werden:

Um dem negativen Bild des Amtes entgegenzuwirken und Menschen in vielfältigen Lebenssituationen zu ermutigen, sich um ein ephorales Amt zu bewerben, sollte zunächst die bereits bestehende hohe Variabilität von Zugangsvoraussetzungen, Rahmenbedingungen und inhaltlichen Schwerpunkten des Amtes kommuniziert werden. Nach Aussage insbesondere dienstälterer Ephoren ist auf der mittleren Leitungsebene „beinahe alles möglich“ solange man die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten ausschöpft. Auch in den Zugangsvoraussetzungen zum Amt werden deutlich öfter Ausnahmen als Regelungen beschrieben. All diese Möglichkeiten, sich selbst im mittleren Leitungsamt zu verwirklichen, mit den jeweils individuellen Kompetenzen, Interessen und Lebenssituationen sind für potenzielle Bewerber/-innen jedoch weder transparent noch verlässlich abrufbar, sondern werden innerhalb der ersten Amtsjahre erarbeitet. Das große Potenzial, das in der hohen Gestaltbarkeit des ephoralen Amtes liegt, um vielfältige Leitung durch vielfältige Amtsinhaber/-innen zu ermöglichen, wird somit nur unzureichend ausgeschöpft.

Es gilt, die bereits bestehende Vielfalt des Leitens in der evangelischen Kirche nutzbar zu machen, um Frauen und Männer für das Amt zu gewinnen. Dazu sollten zunächst bereits bestehende, individuell erarbeitete Strategien, das Amt inhaltlich und strukturell auszugestalten, aufgegriffen werden und zusammen mit vielfältigen besonders progressiven Leitungsmodellen, die in einzelnen Landeskirchen erprobt werden, landeskirchenübergreifend sichtbar gemacht werden.

Dazu empfiehlt sich ein Booklet: Vielfältige Gesichter kirchlicher Leitung. In diesem wären sowohl weibliche als auch männliche Ephoren in einem paritätischen Verhältnis mit Foto und beruflichem Werdegang abgebildet. Sie könnten (beispielsweise in Interviewform) darüber berichten, welche inhaltlichen Schwerpunkte sie in ihrer ephoralen Arbeit setzen und welche Strategien sie

sich im Laufe der Jahre erarbeitet haben, die vielzähligen Aufgaben des Amtes zu bewältigen. Auf diese Weise wäre eine Plattform geschaffen, um unterschiedlichen Modellen der Amtsführung und vielfältigen Wegen ins ephorale Amt ein Gesicht zu geben.

Darauf aufbauend gilt es, die variablen Rahmenbedingungen für Menschen, die ein Amt auf der mittleren Leitungsebene übernehmen, abrufbar zu machen, indem diese als zuverlässiger Standard institutionalisiert werden. Nur wenn deutlich wird, in welchem Rahmen das Amt individuell ausgestaltet werden kann und welche Unterstützungsangebote seitens der evangelischen Kirche dabei abrufbar sind – wenn für potenzielle Bewerber/-innen also sichtbar wird, dass vielfältige Leitung möglich ist und auf welche Weise diese ermöglicht wird – wird die Bewerbungsbereitschaft von Frauen und Männern erhöht. Dabei muss darauf geachtet werden, lediglich die Möglichkeiten zur Gestaltung von Amt und Rahmenbedingungen verlässlich abrufbar zu machen und dabei keinesfalls die Spielräume der Ephoren einzuschränken.

Sind die variablen Rahmenbedingungen des Weges ins Amt und der Amtsführung institutionalisiert und kommuniziert, sollte die assistierte Erarbeitung eines Gestaltungskonzepts (vgl. I.1) Teil des Bewerbungsprozesses um mittlere Leitungssämter sein.

Durch die Kommunikation und Nutzbarmachung der vorhandenen Gestaltungsspielräume im ephoralen Amt werden gleichzeitig Männer und Frauen zur Bewerbung ermutigt und vielfältige Pfarrer/-innen darin unterstützt, die Vorstellung eines Leitungsamtes auf der mittleren Ebene zu entwickeln, die zu ihrem persönlichen Werdegang, ihrer Lebenssituation sowie ihren persönlichen Interessen und Kompetenzen passt.

1.5 Predigt- und/oder Seelsorgeauftrag als Brücke ins ephorale Amt nutzen

Frauen wie Männer beschrieben in den Interviews ihre Bedenken wegen des Verlusts der Bindung an die Gemeinde durch eine Übernahme des ephoralen Amtes. Argumentationen wie „es ist ein Amt, weit weg von den Menschen“, „die Wertschätzung durch die Gemeinde würde fehlen“ oder „es ist nicht mehr die Tätigkeit, die man ursprünglich angestrebt hat“ werden von beinahe allen potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern vertreten.

Hingegen beschreiben die befragten Ephoren, dass sie die mit dem Amt einhergehenden Leitungsaufgaben sehr schätzen würden und Wertschätzung in neuen Formen der Arbeit mit Menschen erfahren hätten. Arbeit in der Gemeinde wird von dienstälteren Ephoren dann als besonders positiv wahrgenommen, wenn sie als Möglichkeit fortbesteht, jedoch nur wenig der zeitlichen Ressourcen in Anspruch nimmt.

Deshalb kann ein Predigt- und/oder Seelsorgeauftrag als Brücke ins ephorale Amt konzipiert werden. Um die Attraktivität des Amtes zu steigern, können mittlere Leitungssämer zunächst mit einem Predigt- und/oder Seelsorgeauftrag versehen werden, der später in Abstimmung zwischen Landeskirche und Amtsinhaber/-in variabel reduziert wird beziehungsweise auch gänzlich wegfallen kann. Hier unterscheiden sich die Konzepte in den untersuchten Landeskirchen deutlich, weshalb die Möglichkeit, den Predigt- und Seelsorgeauftrag als Brücke ins ephorale Amt zu nutzen vor dem Hintergrund der Kultur der jeweiligen Landeskirche diskutiert werden muss.

Beinahe alle Befragten stimmten darüber ein, dass ein Predigt- und/oder Seelsorgeauftrag nicht mit Aufgaben im Kirchenvorstand verbunden sein sollte, da hieraus unnötige Belastungen und Interessenkonflikte entstünden. Dementsprechend wird empfohlen, Gemeindeanteile, die momentan mit mittleren Leitungssämer verbunden sind, grundsätzlich von Aufgaben im Kirchenvorstand zu lösen.

Hindernisse abbauen

II.1 Kombinierbarkeit von Familienverantwortung und Leitung- bzw. Qualifikationsämtern erhöhen

Solange Fürsorgeverantwortung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige in stärkerem Maße Frauen als Männern zugeschrieben wird und auch von diesen übernommen wird, stellt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ein zentrales Kriterium für den Anteil von Frauen in Leitungspositionen dar. Diese Vereinbarkeit wird heute jedoch auch zunehmend von Männern eingefordert und stellt eine grundlegende Bedingung für Ämter und Aufgaben dar, die von Männern und Frauen als attraktiv wahrgenommen werden.

Deshalb ist es weiterhin und dauerhaft wichtig, Maßnahmen zu ergreifen, die ermöglichen, dass Leitungsämter von Menschen in unterschiedlichen Lebensphasen und Lebenssituationen übernommen werden können. Dazu gehört die Möglichkeit, mittlere Leitungsämter in Stellenteilung übernehmen zu können (vgl. I.1). Noch wichtiger ist das Thema Vereinbarkeit – so ergab es die Befragung – jedoch im Pfarramt, wenn zusätzliche Aufgaben und Ämter übernommen werden müssen, um sich für mittlere Leitungsämter zu qualifizieren, während dieser Abschnitt des Berufswegs (ca. zwei Jahre nach dem Vikariat) genau in diejenige Lebensphase fällt, in der viele Frauen die Fürsorgeverantwortung für Kinder übernehmen.

Ein erster Schritt zur besseren Vereinbarkeit und somit zur Chancengleichheit in der Qualifikationsphase ist die Ausstattung des Stellvertretungsamtes mit einem festen Stellenanteil (vgl. III.1). Doch auch andere Qualifikationsämter und -aufgaben müssen einerseits mit dem Pfarrdienst, andererseits mit Fürsorgeverantwortung kombinierbar sein. Deshalb sollte die Kombinierbarkeit unterschiedlicher Ämter (beispielsweise im Pfarramt im Teildienst oder Entsendungsdienst) – ohne finanzielle Nachteile oder bürokratische Hürden – deutlich erhöht werden. Dabei sollte ein besonderes Augenmerk darauf liegen, sogenannten „Dead-End-Tracks“, also Berufswegen, die eine spätere Übernahme von Leitungsämtern erschweren, entgegenzuwirken. Dazu könnten beispielsweise Entsendedienste stets mit zusätzlichen Qualifizierungen für Leitungsämter verbunden werden, oder Personen im Teildienst oder auch Entsendedienst gezielt für die Übernahme von Stellvertretungsämtern angesprochen werden.

Gelingt es, die Kombinierbarkeit von Ämtern und Aufgaben in der Qualifikationsphase zu erhöhen und damit eine Qualifikation von Menschen in vielfältigen Lebenssituationen zu ermöglichen, wird die Lebensphasenorientierung von Berufswegen in der Kirche deutlich erhöht. So wird es insbesondere für Frauen, die häufiger Fürsorgeverantwortung übernehmen, möglich, ihre Pflichten im Pfarramt mit darüber hinausgehenden Ämtern und Engagements zu kombinieren, die unerlässlich sind, um die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und als potenzielle Kandidatin für mittlere Leitungsämtler gesehen bzw. angesprochen zu werden.

II.2 Duale Erwerbs- bzw. Pfarrtätigkeit fördern und unterstützen

Als große Hürde für die Übernahme mittlerer Leitungsämtler wurde im Rahmen der Interviews die duale Erwerbs- bzw. Pfarrtätigkeit von Frauen und Männern benannt. Insbesondere für männliche (Ehe-)Partner sei der mit der Übernahme des ephoralen Amtes verbundene Ortswechsel oft schwierig. Die Möglichkeiten der evangelischen Kirche, „duale Karrieren“ zu fördern, wurden zudem als schwierig beschrieben, oder sogar kategorisch ausgeschlossen, häufig mit der Begründung: Eine Stelle für eine Religionslehrerin könne noch gefunden werden, einen Arzt unterzubringen liege jedoch außerhalb des Möglichkeitsbereichs der Kirche.

In der Tat kann es nur in Einzelfällen darum gehen, den bzw. die Lebenspartner/-in seitens der Kirche in neue Anstellungsverhältnisse zu vermitteln. Jedoch sollten im Zusammenwirken von Kirche und Bewerber/innen individuelle Strategien entwickelt werden, um duale Erwerbs- bzw. Pfarrtätigkeiten organisational zu unterstützen. Das Aussetzen der Residenzpflicht wurde von mehreren Befragten als Möglichkeit benannt, die der Lebenswirklichkeit moderner Familien und Erwerbskonstellationen Rechnung tragen würde.

Aufgrund der dezentralen Struktur der evangelischen Kirche können gängige Maßnahmen aus Unternehmen zur Förderung dualer Erwerbstätigkeiten von Paaren mit Kindern, wie die Einrichtung eines Betriebskindergartens, nicht übertragen werden. Auf der anderen Seite verfügt gerade die evangelische Kirche über einen besonderen Zugang zu deutschlandweit verfügbaren Angeboten im Bereich der Kinderbetreuung, Pflege und niedrigschwelligen haushaltsnahen Dienstleistungen. Diese sollten gezielt für potenzielle Bewerber/-innen

um mittlere Leitungsämtter und Menschen in Qualifikationsämtern erschlossen werden. Im Rahmen von Fort- und Weiterbildungen sollten darüber hinaus Möglichkeiten der Kinderbetreuung für den jeweiligen Zeitraum angeboten werden. Auch dabei könnte auf Personal und Strukturen von Kirche und Diakonie zurückgegriffen werden.

Derartige Maßnahmen für duale Erwerbs- bzw. Pfarrtätigkeit sollten nicht an den Einzelfall geknüpft, sondern fest institutionalisiert, verlässlich abrufbar und breit kommuniziert werden. Damit gelingt es, die in vielen Interviews beschriebene Entscheidung der (Ehe-)Partner für die „Karriere“ des Mannes oder die „Karriere“ der Frau beziehungsweise zwischen dualen Karrieren und Familienleben zu vermeiden und mehr Menschen für mittlere Leitungsämtter zu gewinnen.

II.3 Stereotype Rollenbilder abbauen

Die Sensibilisierung für Geschlechterungleichheiten und das Wirken von „Gender“ als soziale Konstruktion ist eine Daueraufgabe. Hier sind alle Ebenen, aber insbesondere die obersten Ebenen der evangelischen Kirchenleitung gefragt, auf die Bedeutung des Themas – auch 27 Jahre nach der Synode von Bad Krozingen – hinzuweisen. Indem offen die strukturellen und kulturellen Ursachen des im Verhältnis geringeren Anteils von Frauen im ephoralen Amt benannt werden, wird dem Bild entgegengewirkt, Frauen hätten prinzipiell weniger Ambitionen zu Leiten und das Problem würde sich durch den hohen Anteil weiblicher Studierender in den nächsten Jahren von selbst erledigen. Beide Annahmen konnten durch die Studie widerlegt werden. Nur wenn deutlich kommuniziert wird, dass viele Frauen lediglich unter den gegebenen (strukturellen und kulturellen) Rahmenbedingungen nicht bereit sind, sich um Leitungsämtter zu bewerben, kann der notwendige Wandel kultureller Aspekte angestoßen werden.

Die Umsetzungsbereitschaft in den Landeskirchen könnte zudem erhöht werden, indem der Rat und die Synode der EKD die einzelnen Landeskirchen dazu auffordern, sich um ein Prädikat für Geschlechtergleichheit bzw. Familienfreundlichkeit (beispielsweise das TOTAL E-QUALITY-Prädikat) zu bewerben. Damit könnten die Landeskirchen nicht nur innerhalb der evangelischen Kirche ihr besonderes Engagement für Vielfalt verdeutlichen, sondern befänden

sich auch in einem Verbund renommierter Einrichtungen aus Wissenschaft, Wirtschaft und dem öffentlichen Bereich.

Die Befragung zeigte, dass Frauen und Männern bestimmte Eigenschaften zugeschrieben und bestimmte Handlungsmuster negativ ausgelegt werden. Sensibilisierung und Reflexionsseminare für Geschlechterstereotype gilt es weiter zu stärken und zu institutionalisieren (insbesondere für Auswahlgremien und im Rahmen von fach- bzw. themenbezogenen Seminaren). Durch ein Aufdecken und bewusst machen von Stereotypen kann erreicht werden, dass stereotype Zuschreibungen bei Auswahlprozessen für die mittlere Leitungsebene weniger ins Gewicht fallen. Gerade in der evangelischen Kirche, in der wenige objektive Entscheidungskriterien existieren, hat es einen positiven Effekt auf die Chancengerechtigkeit, den auswählenden Akteurinnen und Akteuren die eigenen Stereotype bewusst zu machen. Eine mögliche Maßnahme zur Demaskierung und Überwindung von stereotypen Zuschreibungen kann dabei ein Sensibilisierungstraining für Entscheidungsbefugte und Auswahlgremien sein. Derartige „Unconscious Bias Trainings“ tragen dazu bei, dass Fähigkeiten durch routinierte, schablonenhafte Wahrnehmung nicht länger übersehen werden, weil sie neben vermeintlich prägnanten Merkmalen einer Person in den Hintergrund rücken. Da auf diese Weise nicht nur Stereotype zwischen Frauen und Männern, sondern auch innerhalb der Geschlechter abgebaut werden, ergeben sich aus dieser Maßnahme für alle Pfarrerinnen und Pfarrer positive Effekte.

Eine weitere Möglichkeit zur Demaskierung und Überwindung unbewusster Stereotype bietet ein onlinebasiertes Genderkompetenztool. Ein solches Tool arbeitet mit kirchenspezifischen situativen Alltagsfragen und ist für eine individuelle Nutzung vorgesehen. Es könnte beispielsweise von den Landeskirchen auf ihrer Homepage angeboten werden. Durch ein solches Tool können stereotype Zuschreibungen breitflächig bewusst gemacht und aufgebrochen werden.

In erster Linie sollten Maßnahmen zur Erhöhung der Genderkompetenz diejenigen Personen adressieren, die regelmäßig an Auswahlprozessen beteiligt sind. Trotz des damit verbundenen Mehraufwands wird empfohlen, auch jene Personen zu schulen, die nur selten oder einmalig an Auswahlverfahren teilnehmen – auch unter Einbezug der Ehrenamtlichen. Wenn es das Ziel der evangelischen Kirche ist, eine Vorbildfunktion für den gesellschaftlichen Umgang mit Vielfalt zu erfüllen, bietet sich in dieser Maßnahme die optimale Möglichkeit,

um Denkanstöße und Veränderungen in die Breite zu treiben, neue Vorbilder für die Gemeinden zu entwickeln und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen. Damit kommt die evangelische Kirche nicht nur ihrer besonderen Verantwortung nach, sondern erfüllt vielmehr eine Vorreiterfunktion für andere Organisationen.

Qualifikationsmechanismen entwickeln und Berufswege aufzeigen

III.1 Qualifikationsmechanismen entwickeln und Berufswege aufzeigen

Ein Bewusstsein über mögliche Berufswege in der evangelischen Kirche – sowie über die damit verbundenen Qualifikationsmechanismen – entsteht den Befragten zufolge erst im Laufe des Bewerbungsprozesses für neue Ämter. Gelingt es, frühzeitig das Nachdenken über Berufswege in der Kirche anzuregen, wird die Planung von Berufswegen der Pfarrer/-innen unterstützt, Potenzialträger/-innen werden auf die Option „mittlere Leitungsebene“ aufmerksam gemacht und können somit rechtzeitig die richtigen Weichen stellen, um relevante Qualifikationsämter zu übernehmen.

Kirchliche Berufswege können dabei einerseits im Rahmen des Theologiestudiums stärker thematisiert werden. Auch während des Vikariats könnte die Sensibilisierung für mögliche Optionen innerhalb der Kirche gestärkt werden. Ein einmaliges Gespräch mit Ephoren zum Thema „berufliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Kirche“ könnte zum festen Bestandteil des Vikariats werden. Für interessierte Pfarrer/-innen könnte darüber hinaus die Möglichkeit eines Shadowing⁸ im ephoralen Amt angeboten werden. Dabei könnten potenzielle Bewerber/-innen ein umfassendes Bild über die Herausforderungen und attraktiven Seiten des Amtes entwickeln und Fragen der Qualifizierung im direkten Gespräch mit den Amtsinhaber/-innen diskutieren, indem sie diese in ihrem beruflichen Alltag begleiten.

8 Shadowing meint eine mehrtägige oder wochenweise Begleitung und Beobachtung einer Person auf der mittleren Ebene durch interessierte Pfarrer/-innen. So wird ein umfassender Einblick in die tägliche Arbeit möglich.

Darüber hinaus wird die Einrichtung einer unabhängigen Personalberatungsstelle empfohlen. Dieses Konzept existiert bereits in einzelnen Landeskirchen und wurde von den Befragten stets positiv bewertet. Damit wird ein professionelles und niedrigschwelliges Beratungsangebot geschaffen, das kompetente Beratung unabhängig von den jeweiligen Vorgesetzten bietet. Interessierte können sich dort informieren, ohne bereits gegenüber ihren Vorgesetzten signalisieren zu müssen, dass sie sich für die Übernahme eines mittleren Leitungsamtes als geeignet betrachten, was viele Befragte als Hemmnis beschrieben.

Bei allen Informations- und Beratungsangeboten sollte ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass in mittleren Leitungsämtern (wie auch im Pfarramt) ein Lernen im Amt nicht nur möglich, sondern sogar üblich ist. Dafür wird ein festes Set an Seminarangeboten zur Verfügung gestellt, das Leitungskompetenzen im Bausteinprinzip und auf das jeweilige Amt zugeschnitten vermittelt. Feste Standards könnten definiert werden, nach denen Qualifikationen, wie das Ehrenamtsmanagement und das Treffen von Entscheidungen im Team, bereits in den ersten Jahren der Pfarrtätigkeit erworben werden und darauf aufbauend Seminare in beteiligungsorientierter Leitung (vgl. I.2) für alle Pfarrer/-innen angeboten werden, da diese Kompetenzen nicht nur in mittleren Leitungsämtern, sondern auch im Pfarrdienst von hoher Relevanz sind.

Durch ein gestärktes Bewusstsein für Berufswege und Qualifikationsmechanismen in der evangelischen Kirche wird nicht nur die Gestaltungskompetenz der Ephoren erhöht, sondern auch die Fähigkeit der Pfarrer/-innen ihren individuellen Berufsweg in der Kirche auf Basis fundierter Informationen und eigener Fähigkeiten zu gestalten. Eine lebensphasenorientierte Planung wird dabei vor allem für Pfarrer/-innen mit Fürsorgeverantwortung erleichtert. Die Ausgestaltung des Stellvertretungsamtes unterscheidet sich in den untersuchten Landeskirchen wie auch innerhalb dieser stark. Es wird empfohlen, das Stellvertretungsamt in allen Landeskirchen als Qualifikationsamt zu institutionalisieren. Damit würden

- die Ephoren in ihren vielfältigen Aufgaben entlastet,
- der Gedanke des Leitens im Team weiter gestärkt,
- interessierten Pfarrer/-innen wertvolle und realistische Einblicke in das ephorale Amt ermöglicht,
- ein zusätzliches formales und transparentes Qualifikationskriterium geschaffen und
- eine Möglichkeit zur Evaluation der bisher weitestgehend nicht erfassten Arrangements der Stellvertretung gegeben. Daraus können Zielstellungen abgeleitet werden – beispielsweise eine gezielte Ansprache von Personen im Teildienst, nach intensiven Eltern- oder Familienzeiten.

Grundlage dessen ist ein garantierter Stellenanteil für Stellvertreter/-innen, der die Kombinierbarkeit des Pfarramts mit dem Qualifikationsamt ermöglicht. Konkret schlagen wir einen garantierten Stellenanteil von 30 - 60 % Freistellung bzw. Stellenanteil für Stellvertretende zur Erledigung der Leitungsaufgaben vor, der frei kombinierbar mit anderen Ämtern und Aufgaben ist.

Durch eine Stellvertretung mit Stellenanteil wird die Attraktivität und Machbarkeit des ephoralen Amtes erhöht. Sind Stellvertretungsämter durch den garantierten Stellenanteil mit dem Pfarramt kombinierbar, können Menschen in vielfältigen Lebenssituationen (beispielsweise mit Fürsorgeverantwortung) dieses Qualifikationsamt leichter übernehmen und dabei ein realistisches Bild über die Herausforderungen und positiven Aspekte des mittleren Leitungsamtes gewinnen.

Transparenz in der Besetzung von Ämtern erhöhen

IV.1 Stellenbesetzungsprozess transparenter gestalten

Stellenbesetzungsprozesse für mittlere Leitungsämter werden von beinahe allen Befragten – von Ephoren wie von potenziellen Bewerber/-innen – als unvorhersehbar und undurchsichtig beschrieben. Der Ablauf des Stellenbesetzungsverfahrens sowie die relevanten Kriterien für eine erfolgreiche Bewerbung sind Pfarrer/-innen unterhalb der mittleren Leitungsebene nur in Ansätzen bekannt. Auch Ephoren benennen nur wenige regelhafte Mechanismen und können Verfahren und Kriterien meist nur an ihrem individuellen Fall verdeutlichen, der aber in vielen Fällen als Ausnahme dargestellt wird. Ein wichtiges Ergebnis der Befragung ist, dass nicht die Wahl der zentrale Moment von Intransparenz und vermuteter Ungleichbehandlung ist, sondern vielmehr die Vorauswahl, deren Modi selbst direkt Beteiligten und besonders den Bewerbenden verschlossen bleiben. Im weiteren Verlauf des Bewerbungsprozesses berichten Frauen (wie auch manche ihrer männlichen Kollegen) von zahlreichen Diskriminierungserfahrungen gegenüber weiblichen Bewerberinnen, die auf eine mangelnde Professionalität der Verfahren zurückgeführt werden.

Es gilt deshalb, die Verfahren und Auswahlkriterien zu einer stärkeren Formalisierung zu führen, um eine höhere Verlässlichkeit und Chancengerechtigkeit für vielfältige Bewerber/-innen zu ermöglichen.

Zunächst sollte die Nachvollziehbarkeit von Auswahlprozessen erhöht werden, indem Grauzonen, wie beispielsweise die Entstehung des Wahlvorschlags, ausgeleuchtet werden. Dies kann über zwei Maßnahmen erreicht werden: Erstens sollte die Rolle von „Gatekeepern“ überprüft werden. Im Vorfeld von Stellenbesetzungsverfahren reklamieren mehrere Funktionsträger/-innen innerhalb der Landeskirche für sich die Rolle, das Feld der Bewerber/-innen vorab zu sondieren. Wer diese Funktion einnimmt, unterscheidet sich nicht nur zwischen den Landeskirchen, sondern auch innerhalb dieser deutlich. Im Rahmen der Interviews wurden Landessuperintendenten, Einzelpersonen in den Landeskirchenämtern oder Ehrenamtliche auf der mittleren Leitungsebene als Personen benannt, die im Rahmen informeller Gespräche eine Vorauswahl unter den Bewerber/-innen treffen würden. Diejenigen Befragten, die selbst diese Rolle einnehmen, beschreiben sie als unerlässlich, da sich teilweise auch

Pfarrer/-innen bewerben würden, denen die Eignung für das Amt fehle. (Informelle) Personalentscheidungen von Einzelpersonen sind besonders dann problematisch für die Vielfalt der Beschäftigten, wenn es sich nicht um geschulte Personalauswählende handelt, die über eine hohe Genderkompetenz verfügen, und die (Vor-)Auswahl stattdessen eher durch den persönlichen Eindruck als klar definierte Kriterien geleitet wird. Um dem zu begegnen, sollte entweder angestrebt werden, die Rolle der Gatekeeper gänzlich abzuschaffen, indem informelle Einzelgespräche und informelle „Wunschzettel“ keinen Eingang mehr in die (Vor-)Auswahl von Bewerber/-innen finden. Alternativ sollte die Rolle der Gatekeeper institutionalisiert und transparent kommuniziert werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die betreffenden Personen über die nötige Genderkompetenz verfügen, um ihre Auswahl frei von stereotypen Zuschreibungen und Bewertungen treffen zu können sowie über das nötige personalrechtliche Wissen verfügen, um beispielsweise in den Gesprächen Fragen zu vermeiden, die nicht mit den Prinzipien des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) vereinbar sind.

Zweitens sollte ein klares Anforderungsprofil für die Auswahl der Bewerber/-innen auf Ebene der Landeskirchen erarbeitet werden. Einen Rahmen dafür sollte die aktuelle repräsentative „Befragung der mittleren Leitungsebene der Evangelischen Kirche in Deutschland“ bilden, um tradierte Vorstellungen über das Amt und dafür notwendige Kompetenzen zu aktualisieren und an die heutige Arbeitsrealität der Ephoren rückzubinden (vgl. IV.2). Die Anforderungsprofile müssen jedoch für die jeweilige Stelle und Situation im Kirchenkreis spezifisch ausformuliert werden. In diesem Prozess gilt es sowohl die notwendigen formalen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewerbung zu schärfen, als auch die bestehenden Spielräume, bestimmte Kriterien durch andere Erfahrungen oder Kompetenzen auszugleichen, zu institutionalisieren und damit für alle Beteiligten nachvollziehbar und abrufbar zu machen. Die Anforderungsprofile sollten deshalb verdeutlichen,

- welche Formalkriterien, Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen als formale Voraussetzungen für eine Bewerbung fungieren,
- anhand welcher Kriterien diese Eigenschaften geprüft oder beurteilt werden,
- welche Spielräume bestehen, von diesen Voraussetzungen abzuweichen und
- unter welchen Voraussetzungen Bewerber/-innen auf den Wahlvorschlag kommen.

Darüber hinaus sollten Kriterien definiert werden, um die Wahlgremien darin zu unterstützen, die Bewerber/-innen mit der besten Eignung auszuwählen. Die Anforderungsprofile sollten deshalb zudem verdeutlichen,

- welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungen für die Amtsführung besonders wichtig sind und
- anhand welcher Kriterien die Bewerber/-innen diese nachweisen können.

Indem Prozesse und Kriterien in der Auswahl von Ephoren institutionalisiert und nachvollziehbar kommuniziert werden, wird der Eindruck vermieden, Leitungsgremien würden durch individuelle Ausnahmeregelungen und losgelöst von formalen Kriterien an Wunschkandidat/-innen vergeben. Dadurch wird die Bewerbungsbereitschaft von Frauen und Männern erhöht. Zugleich wird durch eine Professionalisierung des Verfahrens der Diskriminierung von Frauen im Stellenbesetzungsprozess entgegengewirkt.

Um eine hohe Qualität des Verfahrens und Chancengleichheit von Männern und Frauen während des gesamten Auswahlprozesses sicherzustellen, bedarf es einer professionellen Vorbereitung und Ausgestaltung des Auswahlverfahrens. Daher sollten alle Schritte des Verfahrens von den Personalberatungen (vgl. III.1) begleitet werden. Die Wahlgremien selbst sollten paritätisch mit Frauen und Männern besetzt werden. Während des gesamten Verfahrens sollte eine Berichtspflicht eingeführt werden, die spätere Evaluationen ermöglicht. Diese sollte sich nicht nur über die formalen, sondern vor allem über die informellen Prozessschritte erstrecken und aufführen, welche Personen gezielt für eine Bewerbung angesprochen wurden, welche Gespräche im Vorfeld des Verfahrens zu Informations- bzw. Kennenlern-Zwecken geführt wurden und wie diese in die Entscheidungen der Bewerber/-innen für bzw. gegen eine Bewerbung sowie in die Auswahl eingeflossen sind.

Nach Abschluss des Verfahrens ist es wichtig, eine strukturierte und qualifizierte Rückmeldung an diejenigen Bewerber/-innen zu geben, die nicht gewählt wurden. Gerade weil die Bewerbungen gleichzeitig als sehr belastend beschrieben werden und Bewerber/-innen oft erst im zweiten Anlauf erfolgreich sind, sollte die Rückmeldung einerseits dazu beitragen, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und gegebenenfalls zu einer weiteren Bewerbung zu ermuti-

gen. Insbesondere Frauen, die sich in den Interviews selbstkritischer gegenüber den eigenen Fähigkeiten zeigten, die vielfältigen Anforderungen des Amtes zu erfüllen, könnten so für eine zweite Bewerbung gewonnen werden.

IV.2 Klares Anforderungsprofil für mittlere Leitungsämter schaffen

Klare und offen kommunizierte Anforderungsprofile für mittlere Leitungsämter sind wichtig, um dem dominanten Bild, niemand habe alle nötigen Kompetenzen, um die vielfältigen Aufgaben des Amtes zu erfüllen, entgegenzuwirken und dadurch insbesondere Frauen (die in den Interviews häufig selbstkritischer waren) zur Bewerbung zu ermutigen.

Diese multidimensionalen Anforderungsprofile sollten für jedes ausgeschriebene Amt passgenau entwickelt werden. Die Ergebnisse der aktuellen repräsentativen „Befragung der mittleren Leitungsebene der Evangelischen Kirche in Deutschland“ sollte dafür eine empirisch valide Ausgangsbasis bilden, um tradierte Vorstellungen über das Amt und dafür notwendige Kompetenzen zu aktualisieren und an die heutige Arbeitsrealität der Ephoren rückzubinden. Die Personalberatungen (vgl. III.1) sollten in der Anpassung der multidimensionalen Anforderungsprofile auf das jeweilige auszuschreibende Amt unterstützen. Dabei ist es entscheidend, Anforderungen möglichst stark zu operationalisieren – indem beispielsweise nicht nur eine „bereichsübergreifende Denkweise“ gefordert wird, sondern gleichzeitig beschrieben wird, was darunter zu verstehen ist und, durch welche Fähigkeiten und Erfahrungen diese Kompetenz vonseiten der Bewerber/-innen nachgewiesen werden kann. In der Operationalisierung ist wiederum darauf zu achten, dass Stereotype nicht reproduziert werden und vielfältige Führungsstile ermöglicht werden. So sollte verdeutlicht werden, dass zum Beispiel „Durchsetzungsfähigkeit“ gleichermaßen durch ein dominantes öffentliches Auftreten – aber genauso durch strategisch geschicktes Handeln erreicht werden kann.

Durch klare Anforderungsprofile für mittlere Leitungsämter gelingt es, Menschen mit vielfältigen und unterschiedlichen Kompetenzen und Führungsstilen für eine Bewerbung zu ermutigen. Dem Bild des unerfüllbaren Amtes mit seinen vielzähligen Aufgaben wird entgegengewirkt. Zudem wird die Transparenz von Personalentscheidungen erhöht, wenn Anforderungsprofile klar definiert und operationalisiert sind.

IV.3 Ansprachen für mittlere Leitungsgremien formalisieren und inhaltlich qualifizieren

Obwohl mittlere Leitungsgremien heute öffentlich ausgeschrieben werden, gilt die Ansprache für eine Bewerbung, den Befragten zufolge, nach wie vor als informelle Voraussetzung für eine Bewerbung. Diese Ansprachen sind jedoch in höchstem Maße abhängig von der jeweiligen Führungskraft und deren persönlichen Idealbildern. Ohne eine fundierte Genderkompetenz der Ansprechenden besteht somit die Gefahr einer mangelnden Chancengerechtigkeit.

Um die Ansprache für mittlere Leitungsgremien stärker zu formalisieren, bedarf es zunächst einer Definition von klaren Kriterien für die Einladung bzw. Ermutigung zur Bewerbung, die in Anlehnung an die Anforderungsprofile (vgl. IV.2) auf Ebene der einzelnen Landeskirchen definiert werden sollten. Die Ansprache kann nicht von den jeweiligen Vorgesetzten abgekoppelt werden, da nur diese über ein detailliertes Bild über die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden verfügen. Jedoch sollte die Genderkompetenz der Auswählenden in der Bewertung des Potenzials der Pfarrer/-innen durch gezielte Schulungen gestärkt werden. Ebenso könnten die Personen im Prozess der Auswahl und Ansprache von geeigneten Bewerber/-innen durch die Personalberatungen unterstützt werden.

Führungskräfte sollten zudem dabei unterstützt werden, ihre Ansprachen inhaltlich zu qualifizieren, sodass eine Ermutigung insbesondere der Pfarrerinnen für eine Bewerbung auf ihre jeweils individuellen Kompetenzen bezogen ist. Die Interviews zeigen, dass es insbesondere Frauen wichtig ist, genau zu erfahren, warum sie für mittlere Leitungsgremien als geeignete Kandidatinnen gelten. Sie beschrieben gleichzeitig die fehlende Kompetenz ihrer Führungskräfte, ihre Ansprachen inhaltlich anhand bestimmter Kompetenzen oder Erfahrungen der Bewerber/-innen zu begründen. Kriterienkataloge für Ansprachen und eine Begleitung der Prozesse durch die Personalberater/-innen unterstützen die Führungskräfte bei einer qualifizierten Ermutigung.

Langfristig gilt es, den Mechanismus der informell notwendigen Ansprache zu überwinden. Bewerbungen sollten dann unabhängig von einer persönlichen Einladung oder Ermutigung eingereicht und anhand klarer Kriterien durch ein genderkompetentes Gremium geprüft werden. Es bedarf generell einer sukzessiven Professionalisierung im Personalmanagement der Kirchen

hinsichtlich der Durchführung der Personalauswahlverfahren. Eine solche Qualifizierung ist ein wichtiger Schritt zur Erhöhung der Qualität der Prozesse und stärkt bei Einbezug der Ehrenamtlichen auch deren Rolle.

Durch eine genderkompetente und formalisierte Aufforderung von Pfarrer/-innen für die Bewerbung um mittlere Leitungsämter wird die Chancengerechtigkeit von Frauen und Männern erhöht. Vielfältige Kompetenzprofile bestimmen dann stärker die Bereitschaft zur Bewerbung als Idealbilder der Einzelnen in bestimmten Positionen mit Auswahlbefugnis. Bereits der erste Schritt eines Stellenbesetzungsprozesses wird damit durch klare und nachvollziehbare Kriterien geleitet.

Literaturverzeichnis

Acker, Joan (1990): Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. In: *Gender & Society* 4 (2), S. 139–158. DOI: 10.1177/089124390004002002.

Bathmann, Nina; Müller, Dagmar; Cornelißen, Waltraud (2011): Karriere, Kinder, Krisen. In: Waltraud Cornelißen, Alessandra Rusconi und Ruth Becker (Hg.): *Berufliche Karrieren von Frauen. Hürdenläufe in Partnerschaft und Arbeitswelt*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 105–159.

Bührer, Susanne; Hufnagl, Miriam (2014): Präferenzen, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse - Empirische Einsichten in die Lebenswelt Deutscher Führungskräfte von Hochtechnologieunternehmen. In: Katharina Hochfeld, Simone Kaiser und Martina Schraudner (Hg.): *Unternehmenskulturen verändern - Vielfalt erreichen*. Stuttgart: Fraunhofer.

Funder, Maria (2014): Einführung: „Gender Cage – Revisited“. In: Maria Funder (Hg.): *The Gender Cage - Revisited. Handbuch zur Organisations- und Geschlechterforschung*. Baden-Baden: Nomos (Arbeit, Organisation und Geschlecht in Wirtschaft und Gesellschaft, 1), S. 9–26.

Funken, Christiane; Hörlin, Sinje; Rogge, Jan-Christoph (2013): *Generation 35Plus. Ausstieg oder Aufstieg? Hochqualifizierte und Führungskräfte in Wirtschaft und Wissenschaft*. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). TU Berlin. Berlin. Online verfügbar unter http://www.mgs.tu-berlin.de/fileadmin/i62/mgs/Generation35plus_ebook.pdf, zuletzt geprüft am 11.09.2014.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (1967): *The Discovery of Grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 3. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.

Hermelink, Jan (2011): Kirchliche Organisation und das Jenseits des Glaubens. Eine praktisch-theologische Theorie der evangelischen Kirche. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Hermelink, Jan (2014): Kirche leiten in Person. Beiträge zu einer evangelischen Pastoraltheologie. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt (Arbeiten zur praktischen Theologie, 54).

Hermelink, Jan; Weyel; Birgit (2015): Vernetzte Vielfalt: Eine Einführung in den theoretischen Ansatz, die methodischen Grundentscheidungen und zentrale Ergebnisse der V. KMU. In: Heinrich Bedford-Strohm und Volker Jung (Hg.): Vernetzte Vielfalt. Kirche angesichts von Individualisierung und Säkularisierung. Die fünfte EKD-Erhebung über Kirchenmitgliedschaft. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, S. 16–28.

Hipp, Lena (2016): Ungleichheiten und Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (APUZ) (9), S. 42–48. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/221593/antidiskriminierung>, zuletzt geprüft am 24.12.2016.

Hochfeld, Katharina (2014): Lebensmodelle als indirektes Selektionskriterium für Führungspositionen – Wie Doppelkarrierepartnerschaften besonders für Frauen zum Karrierehindernis werden. In: Katharina Hochfeld, Simone Kaiser und Martina Schraudner (Hg.): Unternehmenskulturen verändern – Vielfalt erreichen. Stuttgart: Fraunhofer, S. 72–101.

Hochfeld, Katharina; Kaiser, Simone; Schraudner, Martina (Hg.) (2014): Unternehmenskulturen verändern – Vielfalt erreichen. Stuttgart: Fraunhofer.

Kaiser, Simone (2014): Das Personalmanagement als Motor für Vielfalt – Potenziale eines lebensphasenorientierten Ansatzes. In: Katharina Hochfeld, Simone Kaiser und Martina Schraudner (Hg.): Unternehmenskulturen verändern – Vielfalt erreichen. Stuttgart: Fraunhofer, S. 42–70.

Kaiser, Simone; Hochfeld, Katharina; Gertje, Elena; Schraudner, Martina (2012): Unternehmenskulturen verändern – Karrierebrüche vermeiden. Stuttgart: Fraunhofer.

Klenner, Christina; Krell, Gertraude; Maschke, Manuela (2010): Einleitung. Geschlechterungleichheiten im Betrieb. In: Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft. Unter Mitarbeit von Juliane Achatz, Miriam Beblo, Silke Bothfeld, Tatjana Fuchs, Hermann Gärtner, Stephan Höyng et al. Berlin: Ed. Sigma (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 110), S. 9–20.

Krell, Gertraude (2011): Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In: Krell, Gertraude; Ortlieb, Renate; Sieben, Barbara; Andresen, Anne; Auer, Manfred; Banos, Sissi et al. (Hg.) (2011): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung Von Frauen Und Männern in Unternehmen Und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lamnek, Siegfried (2008): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Aufl. Weinheim: Beltz.

Lewin, Kurt (1930): Der Übergang von der aristotelischen zur galileischen Denkweise in Biologie und Psychologie. In: Erkenntnis 1 (1), S. 421–466. DOI: 10.1007/BF00208633.

Lewin, Kurt (1967): Gesetz und Experiment in der Psychologie. Sonderausgabe. Unveränd. reprog. Nachdr. der Ausg. 1927. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft (Libelli, 129).

Martins, E. C.; Terblanche, F. (2003): Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. In: European Journal of Innovation Management 6 (1), S. 64–74. DOI: 10.1108/14601060310456337.

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik).

Merken, Hans (2010): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 8. Aufl. Reinbek: Rowohlt, S. 286–299.

Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. 4. Aufl., erweiterte. München: Oldenbourg (Lehr- und Handbücher der Soziologie).

Rosenthal, Gabriele (2014): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 4. Aufl. Weinheim [u.a.]: Juventa (Grundlagentexte Soziologie).

Schein, Edgar H. (1985): Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, Edgar H. (1990): Organizational culture. In: American Psychologist 45 (2), S. 109–119. DOI: 10.1037/0003-066X.45.2.109.

Schönborn, Gregor (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Wiesbaden: Springer.

Wimbauer, Christine (2006): Frauen / Männer. In: Stephan Lessenich und Frank Nullmeier (Hg.): Deutschland - eine gespaltene Gesellschaft. Frankfurt am Main, New York: Campus, S. 136–157.

Wippermann, Carsten (2010): Frauen in Führungspositionen. Barrieren und Brücken. 5. Aufl. Hg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ). Sinus Sociovision GmbH: Heidelberg.

Wetterer, Angelika (2002): Strategien rhetorischer Modernisierung: Gender Mainstreaming, Managing Diversity und die Professionalisierung der Gender-Expertinnen. In: Zeitschrift für Frauenforschung und Geschlechterstudien 20 (3), S. 129–148.

Kommentare

Jan Hermelink - Ephorale Leitung: vielfältig, anspruchsvoll, frei gestaltbar – auch für Frauen? Kommentar zur Studie „Kirche in Vielfalt führen“ aus Sicht einer quantitativen Befragung von Ephor/innen und Stellvertretenden in den deutschen Landeskirchen (2017)

Zeitlich parallel zu den qualitativen Interviews und den Auswertungen der Studie „Kirche in Vielfalt führen“ ist eine weitere empirische Untersuchung zum ephoralen Leitungsamt durchgeführt worden, nämlich eine Fragebogen-Erhebung zu den Aufgaben, den Leitvorstellungen, den Belastungen und den Veränderungswünschen der Superintendenten, Dekaninnen, Pröpste etc. (im Folgenden Ephor/innen genannt) in allen deutschen evangelischen Landeskirchen, dazu ihrer Stellvertretenden. Die Ergebnisse dieser Studie, die von der Gemeindeakademie Rummelsberg, dem Lehrstuhl für Methoden der Empirischen Sozialforschung an der TU Dresden und dem Lehrstuhl für Praktische Theologie/Pastoraltheologie in Göttingen durchgeführt wurde, sind in einer Broschüre⁹ (Februar 2017) sowie in einem Themenheft der Zeitschrift „Pastoraltheologie“ (Juli 2017) veröffentlicht. Im Folgenden sollen einige wenige Ergebnisse dieser Erhebung, an der ich beteiligt war, mit den Ergebnissen der hier vorgelegten Studie verglichen werden.

⁹ Vgl. <http://www.gemeindeakademie-rummelsberg.de/sites/gemeindeakademie-rummelsberg.de/files/Auswertungsbrosch%C3%BCre%20Umfrage%20Mittlere%20Ebene.pdf> (4. Juli 2017)

Zunächst seien die Differenzen des Forschungsansatzes markiert, derentwegen ein Vergleich nur eingeschränkt möglich ist. Zwar hatte die Dresdner Studie (ich nenne sie so, weil am dortigen Lehrstuhl weitaus die meiste organisatorische und rechnerische Arbeit stattfand) einen außerordentlich hohen Rücklauf: Fast 75 Prozent der in Frage kommenden Ephor/innen und Stellvertreter/innen in der EKD haben den zwölfseitigen Fragebogen – er wurde postalisch versandt – beantwortet; die Ergebnisse dürften also sehr repräsentativ sein. Allerdings lag der Schwerpunkt unseres Interesses auf den aktuellen Bedingungen und Sichtweisen des beruflich ausgeübten ephoralen Amtes. Wir haben daher weder ehrenamtlich Leitende auf der mittleren Ebene befragt noch potenzielle Bewerber/innen für jene Leitungsämter – im Wesentlichen wird das ephorale Amt in der Dresdner Studie also aus der *Innensicht* der dort Tätigen erkennbar. Auch nach dem jeweiligen Weg in das Leitungsamt, nach Bewerbungsverfahren und -erfahrungen, nach unterstützenden Maßnahmen etc. wurde nicht gefragt – die vielen kritischen Hinweise von „Kirche in Vielfalt führen“ zu diesem Themenfeld können wir also weder bestätigen noch differenzieren.

Gleichwohl zeigen die beiden Studien viele Überschneidungen. Auch in der Dresdner Studie kommen zahlreiche Frauen zu Wort – insgesamt 24 Prozent der Befragten sind weiblich; und insgesamt lassen beide Untersuchungen ganz ähnliche Belastungen und typische Konflikte, Gestaltungsmöglichkeiten und Freiräume der ephoralen Tätigkeit erkennen. Wo wird das Bild, das „Kirche in Vielfalt führen“ von der Leitung auf der mittleren Ebene zeichnet, also durch unsere Studie besonders bestätigt, wo wird es ergänzt, und wo zeigen sich unterschiedliche Einschätzungen?

Auch die Dresdner Erhebung widerlegt zunächst die weit verbreitete Vorstellung, die Bedingungen des ephoralen Leitens seien in den Landeskirchen sehr verschieden. In unseren Daten lassen sich zwischen großen und kleinen, westlichen und östlichen, lutherischen und unierten Kirchen kaum Unterschiede feststellen: Überall werden die wichtigsten Aufgaben, die stärksten Beanspruchungen und die dominanten Leitvorstellungen des ephoralen Amtes *ganz ähnlich beschrieben*. In allen Landeskirchen zielen die Befragten auf die Einbindung aller Beteiligten, auf emphatische Kommunikation, auf die Förderung der ehren- und v.a. der hauptamtlich Mitarbeitenden, auf theologische Orientierung und die kompetente Bearbeitung der allfälligen Konflikte. Und ebenso wird durchgängig deutlich, wie *vielfältig* das Aufgabenprofil dieses Leitungsamtes ist:

Die systematische Unterstützung von Mitarbeitenden und von Ortsgemeinden, die Förderung von Transformationsprozessen auf Gemeinde- wie auf Kirchenkreisebene, die öffentliche Präsenz in Gottesdiensten, in der Kommune und in den Medien – dies alles wird einhellig genannt. Das Gleiche gilt für die hohe zeitliche und inhaltliche Beanspruchung, die das ephorale Amt darstellt – und zugleich für die außerordentlich *hohe Zufriedenheit* der Befragten: mehr als die Hälfte (54 Prozent) sind mit ihrer beruflichen Tätigkeit sehr zufrieden (Stufe 6 oder 7 auf einer 7er-Skala), weitere 28 Prozent zufrieden (Stufe 5).

Unsere Berechnungen weisen darauf hin, dass diese hohe Berufszufriedenheit wesentlich mit den zahlreichen, verschiedenen Gestaltungsmöglichkeiten auf der mittleren Ebene einhergeht sowie mit der daraus resultierenden *Freiheit*, nach individuellen und situativen Kriterien Schwerpunkte zu setzen. Von daher bin ich ein wenig skeptisch gegenüber der Empfehlung der Fraunhofer-Studie, die Attraktivität des ephoralen Leitungsamtes durch ein „klares Anforderungsprofil“ zu stärken (S. 101). Die irreduzible Vielfalt, ja die Diffusität der Anforderungen scheint mir eher eine Stärke als eine Schwäche dieser Leitungsposition zu sein.

Auch die Dresdner Studie lässt erkennen: Unterschiedliche Profile der ephoralen Tätigkeit sind nur selten strukturell begründet: Stadt-Land-Unterschiede oder ökonomische Differenzen spielen kaum eine Rolle; allenfalls die Größe des Verantwortungsbereichs, also die Zahl der Pfarrer/innen im Kirchenkreis macht, was Beanspruchung und Veränderungsbedarf betrifft, einen gewissen Unterschied. Wie die Studie „Kirche in Vielfalt führen“ weisen unsere Auswertungen darauf hin, dass es vor allem *an den Personen*, an ihren Überzeugungen und ihren Ressourcen liegt, wie das ephorale Amt wahrgenommen und gestaltet wird. Insofern lautet die Konsequenz in der Tat: Es müssen einzelne Personen systematisch ermutigt, ausgerüstet und unterstützt werden, um das Leiten auf der mittleren Ebene attraktiver zu machen.

Dass das Leitungsamt stark von persönlichen, nicht so sehr von strukturellen Differenzen geprägt ist, das zeigt sich auch in unserer Erhebung besonders bzgl. der Frauen. Ebenso wie die hier vorliegende Studie notieren die von uns be-

fragten weiblichen Leitenden – die übrigens ihre berufliche Karriere weit häufiger unterbrochen oder nur in Teilzeit gearbeitet haben – eine deutlich höhere Arbeitsbelastung, weniger Gestaltungsfreiheit sowie eine größere Spannung zwischen familiärer und beruflicher Beanspruchung, als die Männer dies wahrnehmen. Frauen wünschen sich signifikant häufiger eine ephorale Leitung im Team; und sie sind, was ihre Leitvorstellungen betrifft, deutlich stärker als ihre Kollegen an der Begleitung, Förderung und spirituellen Entwicklung einzelner Mitarbeitender interessiert, also an den personalen, eher beziehungsorientierten Dimensionen des Leitungsamtes. Alle Empfehlungen, die „Kirche in Vielfalt führen“ bzgl. beteiligungsorientierter Leitung und einer familienfreundlichen Gestaltung der mittleren Ebene nennt, sind also von den Dresdner Daten her zu unterstreichen.

Sehr deutlich stimmen die beiden Studien sodann darin überein, dass das ephorale Amt in der Kirche offenbar ein ‚Imageproblem‘ hat: Die Ehrenamtlichen, vor allem aber die Pfarrer/innen, die die Fraunhofer-Studie als potenzielle Bewerber/innen befragt hat, gehen von der – wohl idealisierten – Erfahrung im Gemeindepfarramt aus und unterstellen dem mittleren Leitungsamt, es sei vergleichsweise ein sehr einsames Amt, mit wenig persönlicher Nähe oder kollegialer Unterstützung, dafür mit viel Verwaltungsarbeit, zahlreichen Konflikten und insgesamt wenig Gestaltungsspielraum.

In der Dresdner Studie lassen sich einige dieser Befürchtungen ebenfalls nachweisen, und zwar anhand der Einschätzungen, die die *Stellvertretenden* zu den Chancen und den Belastungen des ephoralen Amtes gegeben haben. Stärker als die Amtsinhaber/innen betonen sie die Unterstützung der ehrenamtlichen Mitarbeitenden sowie der Kirchenvorstände; ihnen sind emphatische Kommunikation, theologische und spirituelle Orientierung sowie Seelsorge wichtiger, also gerade die personalen Dimensionen des ephoralen Amtes, die denen im Gemeindepfarramt ähneln. Aufgaben in der Verwaltung – mit denen sie faktisch weniger zu tun haben als die Ephor/innen selbst – bewerten sie dagegen deutlich negativer. Dazu sehen sie sich von den höheren Leitungsebenen – Landeskirchenamt oder Regionalbischöfin – relativ wenig unterstützt.

Zu dieser Orientierung an der Gemeindearbeit passt es, dass nur ein Drittel der von uns befragten Stellvertretenden ein weiteres Leitungsamt anstrebt: Die meisten sehen ihre Tätigkeit als eine Leitungsaufgabe eigenen Profils und eigenen Rechts und eher nicht als Durchgangsstadium zum ephoralen Amt. So einleuchtend es darum auf den ersten Blick erscheint, wenn die Fraunhofer-Studie das Stellvertretungsamt stärker als Qualifikationsamt auszugestalten empfiehlt (S. 96f) – bisher entspricht diese Empfehlung offenbar nicht der Sicht, die die meisten Stellvertreter/innen auf ihre Aufgabe haben.

Aus der Innensicht ist das mittlere Leitungsamt, das macht die Dresdner Studie deutlich, *erheblich attraktiver als sein Ruf*. So wird die soziale Unterstützung – durch Kolleg/innen im ephoralen Amt und durch direkte Vorgesetzte – von den Befragten als ausgesprochen gut eingeschätzt (Mittelwert 4,0 auf einer 5er Skala), und ebenso das Maß der Information über beruflich relevante Entwicklungen (3,9). Auch der Handlungsspielraum im ephoralen Amt erscheint den Betroffenen nicht als ein Problem, sondern als eine Ressource (Mittelwert 3,6). Und dass das Leitungsamt mit Konflikten zu tun hat, erscheint für die Ephor/innen selbstverständlich und – gerade im Blick auf die Gemeinden – als eher unproblematisch. Aus der Sicht der Amtsinhaber/innen stellt das ephorale Amt eine höchst attraktive Tätigkeit dar; darauf sollte – mit den durch die Fraunhofer-Studie genannten Maßnahmen – viel breiter und öfter hingewiesen werden.

In dieser positiven Einschätzung des mittleren Leitungsamtes, das lässt die Dresdner Studie verschiedentlich erkennen, unterscheiden sich die Frauen nun gerade nicht von ihren Kollegen. Die Ephorinnen haben mit der Verwaltung nicht mehr Mühe als die Ephoren, sie sind nicht weniger konfliktbereit, und sie sehen sich von ihren Regionalbischöfen und den Konsistorien eher besser wahrgenommen. Und es ist auch nicht so, dass Frauen im Leitungsamt die Gemeinde mehr vermissen würden; vielmehr optieren sie sogar etwas stärker als die Männer dafür, Stellenanteile und Leitungsaufgaben in einer Kirchengemeinde vom ephoralen Amt zu entkoppeln. Insgesamt wird man von unseren Ergebnissen her sagen können: Für Frauen erscheint die Tätigkeit auf der mittleren Leitungsebene – nach Einschätzung der gegenwärtigen Amtsinhaberinnen – schon jetzt ausgesprochen attraktiv, mit erheblichen Gestaltungsmöglichkeiten und in einem vielfältigen Beziehungsgeflecht. Diese ‚Führung in Vielfalt‘ kirchlicherseits noch mehr zu fördern, erscheint mir darum als ein realistisches Ziel.

Jens Böhm-

Empirische Untersuchung deuten – Randbemerkungen aus der Sicht eines Personalverantwortlichen

Die empirische Wende in der Praktischen Theologie erreicht seit Jahren auch die Personalabteilungen der unterschiedlichen Gliedkirchen in der EKD. Vielfältige empirische Studien in Form von ausgewerteten Fragebögen und qualitativen Interviews füllen die Regale – als Handlungsanweisung lassen sie sich nicht verstehen. Die unterschiedlichen Studien und Erhebungen, die sich ergänzen und unterscheiden können, fordern immer zu einer eigenen Interpretation und den Abgleich mit rechtlichen Rahmenbedingungen heraus.

„Es ist nicht mehr die Tätigkeit, die man ursprünglich angestrebt hat“ (S. 90) –
vom Leiten in Stellenteilung und Leiten mit geistlicher Orientierung

Die Untersuchung „Frauen auf dem Sprung“ ist die erste Studie, die Geschlechterrollen im Pfarramt untersucht und wurde in den Jahren 2010/2011 in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg und in der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau unter 243 Pfarrerrinnen und Pfarrern in den ersten Dienstjahren durchgeführt. Sie kommt zu dem Ergebnis, dass sich Frauen dem beruflichen Verhalten von Männern annähern und sich in Fragen von Einfluss und Verantwortungsübernahme eine „gewisse Genderneutralität“ abzeichnet. Während der Wunsch nach Teilzeitstellen abnimmt, steigt gleichzeitig das Interesse an Teampfarrämtern. Das Lebensgefühl von Frauen und Männern prägt gleichermaßen der Wunsch, Beruf und Familie zu leben.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie „Kirche in Vielfalt führen“, der 45 Zielgruppeninterviews mit Personen im „ephorablen Alter“ (S.34) zugrunde liegen, scheinen zunächst in eine andere Richtung zu gehen: Es wird empfohlen, ephorale Ämter in Stellenteilung ausüben zu können (S. 84). Das Modell lässt sich im Teildienst umsetzen, indem zwei Personen das Amt hälftig

übernehmen. Es ließe sich auch als Teamstelle (dann aber in der Regel auch im Teildienst) umsetzen, indem die Leitungsanteile der Ephoren und der Stellvertretungen in ein Leitungsteam zusammengefasst werden. Mit Blick auf die Studie „Frauen auf dem Sprung“ bleibt abzuwarten, ob sich in dem Wunsch nach Teildienst innerhalb der Generationen Unterschiede zeigen werden.

Die Empfehlung, Leitungsstellen in Stellenteilung zu ermöglichen, führt zu grundsätzlichen Struktur- und Personalfragen. Sie berührt die Frage nach den Mehrheitsverhältnissen zwischen Ordinierten und nicht-Ordinierten innerhalb von Leitungsgremien, wenn geteilte Leitungsämter in den Leitungsgremien zur doppelten Stimmberechtigung führen. Zudem ist der rechtliche Status der Ephoren als eigenständiges „Organ“ neben Synode und Dekanats-synodalvorstand bzw. Kreiskirchenvorstand ungeklärt. Vor allem stellt eine Stellenteilung aber besondere Anforderungen an die Personen und das Bewerbungsverfahren. Leiten in Stellenteilung erfordert hohe kommunikative Fähigkeiten – sowohl zwischen den Leitungskräften untereinander als auch mit den Mitarbeitenden – und ein hohes Maß an Integration. Ein geteiltes Leitungsamt kann nicht nur rechtliche Strukturen verändern, sondern auch dazu beitragen, neue Persönlichkeitsprofile in Leitungsämter zu integrieren.

Zudem scheint es lohnend, dem Wunsch nach einem Predigt- und Seelsorgeauftrag als Brücke zum ephoralen Amt (S. 90) einmal nachzugehen. Die Ergebnisse der Befragung der mittleren Leitungsebene „Erfahrung – Entscheidung – Verantwortung“¹⁰ in den Jahren 2015/2016 differenziert diesen Wunsch. Während Frauen den Aufgaben der geistlich-theologischen Kompetenz und Seelsorge an Mitarbeitenden mehr Aufmerksamkeit schenken, investieren Männer ihre Kraft stärker in die Themenbereiche der Verwaltung bzw. Finanzen und den Kontakt zu einzelnen Ortsgemeinden. Hinter dem Wunsch nach einer „Brücke im ephoralen Amt“ könnte durchaus der Wunsch nach der geistlichen Ausrichtung des Ephorenamtes stehen, sowie der Wunsch, um in der Tätigkeit zu bleiben, „die man ursprünglich angestrebt hat“ (S. 90). Neben vielfältigen strukturellen Konzepten von Leitung – im Teildienst oder in Teamstellen – sollten vor allem vielfältige inhaltliche Konzepte für ephorale Ämter stehen. Das Amt gewinnt durch vielfältige Gesichter und Leitungsstile an Attraktivität.

10 Vgl. <http://www.gemeindeakademie-rummelsberg.de/sites/gemeindeakademie-rummelsberg.de/files/Auswertungsbroschuere%20Umfrage%20Mittlere%20Ebene.pdf> (4. Juli 2017)

„Na ja. Ich fürchte ja, es ist am Ende ganz banal. Ich glaube es muss irgendwie eine Sympathie aufgebaut werden“ (S. 71) – von der Transparenz des Prozesses

„Stellenbesetzungsprozesse für mittlere Leitungsmänter werden von beinahe allen Befragten – von Ephoren wie von potenziellen Bewerber/-innen – als unvorhersehbar und undurchsichtig beschrieben“ (S. 98). Statistisch lässt sich dieses Ergebnis deutlich belegen. Lässt es sich auch verändern? Dahinter kann sich die Sehnsucht nach einer Objektivität von Personalentscheidungen verbergen, die nach außen transparent und für die Betroffenen – auch unabhängig vom Ergebnis des Bewerbungsvorganges – nachvollziehbar ist. Diese Sehnsucht verwechselt Personalentscheidungen mit naturwissenschaftlichen Prozessen, in denen eine objektive Wirklichkeit beschrieben werden soll. Im Rahmen von Personalauswahlprozessen lässt sich bestenfalls eine kontrollierte Subjektivität erreichen. Dann ist Auswählenden bewusst, dass Übertragungsprozesse und Projektionen, aber auch spontane Sympathie oder Abneigung Auswahlprozesse prägen können. Gleichzeitig verständigen sie sich, ihre ersten Eindrücke einer vielfältigen und gendersensiblen Auswahlkommission zu schildern, so dass eine größere Intersubjektivität erreicht wird.

Zu wenig beleuchtet wurde im Rahmen der Studie die Bedeutung des Ausschreibungstextes für das Bewerbungsverfahren. Hier lassen sich formale Kriterien (Erfahrung in gemeindlichen und gesamtkirchlichen Bezügen, Fort- und Weiterbildungsanforderungen) klar formulieren, die dann aber auch im Rahmen der Zulassung einer Bewerbung als Ausschlusskriterien angewandt werden sollten. Gleichzeitig lassen sich Themen der persönlichen Eignung (Team- und Konfliktfähigkeit, Planungs- und Organisationsfähigkeit) benennen, die mit Hilfe von personaldiagnostischen Elementen im Bewerbungsverfahren aufgenommen werden sollten. Zudem lassen sich hier als Ansprechpersonen die für den Prozess relevanten „Gatekeeper“ (S. 98) benennen. Der Zusammenhang von Ausschreibung und Bewerbungsverfahren wird in jedem Fall zur Transparenz eines Verfahrens beitragen.

„Leitung ist kein Amt, um das man sich bewerben kann bei uns. Sondern da muss man angesprochen werden“ (S. 76) – von der Offenheit für „eigeninitiative“ Bewerbungen. Pfarrerinnen und Pfarrer auf ein Leitungsamt anzusprechen, hat immer zwei Seiten. Es kann als Ausdruck einer gezielten Personalförderung verstanden werden. Es kann aber auch als Zustimmung zu der Bewerbung und als ein Vorgriff auf die Entscheidung missverstanden werden. Auch für das Bedürfnis von Pfarrerinnen und Pfarrern angesprochen zu werden, wird es vielfältige Motive geben. Mitunter ist es eine geistliche Haltung, die sich von biblischen Berufungsgeschichten leiten lässt. Aber ebenso könnte dahinter der Wunsch sein, eine persönliche Unsicherheit, mit dem Zuspruch von außen zu überwinden. Das Dilemma des Ansprechens und die unterschiedlichen Motive angesprochen zu werden, prägen den Bewerbungsprozess. Die Empfehlung der Studie zeigt hier einen hilfreichen Weg auf: „Langfristig gilt es, den Mechanismus der informell notwendigen Ansprache zu überwinden. Bewerbungen sollten dann unabhängig von einer persönlichen Einladung oder Ermutigung eingereicht [...] werden“ (S. 102). Das setzt aber auch voraus, dass sowohl Pfarrerinnen und Pfarrer als auch Personalabteilungen mit dem Wunsch, den eigenen Berufsweg zu gestalten, offen umgehen. Eine biographische Selbstverständlichkeit und doch eine Aufgabe, die kulturell innerhalb der Kirche noch umzusetzen ist.

Silke Köser - Kirche in Vielfalt führen - Perspektiven der Fort- und Weiterbildung

Das Bild vom Amt oder Führen und Leiten ist nicht unattraktiv!

Die Studie zeichnet ein interessantes Bild hinsichtlich des ephoralen Amtes: Während die Inhaberinnen und Inhaber recht zufrieden mit den Rahmenbedingungen scheinen und die Gestaltungsmöglichkeiten positiv hervorheben, erscheint das Amt potentiellen Bewerberinnen eher unattraktiv. Gerade die Sandwich-Positionen zwischen den kirchlichen Hierarchieebenen mit all den notwendigen Veränderungen und großer Verantwortung für die Personen und Prozesse scheinen in Zeiten gravierender kirchlicher Umbrüche wenig verlockend und die Sorge vor dem Betreten dieses „Neulands von Führung und Leitung“ groß. Diese Sorge und Zögerlichkeit spiegelt sich auch in der Auffassung wider, dass das ephorale Amt „weit weg vom Menschen“ ist, wo einem „die Wertschätzung durch die Gemeinde“ (S. 90) fehlt. Eine „Brücke“ ins Amt (Predigtauftrag etc.) kann evtl. hilfreich sein, ein signifikanter Gemeindeanteil erscheint hier beim Hineinwachsen in dieses Leitungsamt, das von Aufsicht und Gegenüber als konstitutive Elemente von Leitung und Führung geprägt ist, wenig hilfreich. Denn es bleibt die Grundfrage: Kann man das, was man selbst strategisch weiterentwickeln und „zukunftssicher“ machen soll, gut tun, wenn man selbst Teil des operativen Geschehens ist?

Prozesse zu initiieren, relevante Fragestellungen gemeinsam mit anderen zu identifizieren, die Verantwortung für Strategieprozesse zu übernehmen; also: Leitung sein, macht Freude und erfordert Kompetenzen vernetzten Arbeitens, der Kommunikation und des Verstehens von Systemen und Prozessen. Diese Kompetenzen wachsen im Amt aber auch durch begleitende Fort- und Weiterbildung in gemischten Gruppen von Amtsinhaberinnen und Interessentinnen. Fort- und Weiterbildung kann hier – neben Supervision/Coaching und kollegialer Beratung – ein Element sein, um die Attraktivität von Führen und Leiten insbesondere in seiner Gestaltungs- und Verantwortungsdimension, zu entdecken oder – wie im Falle von „geteilter Leitung“ – zu begleiten und weiterzuentwickeln.

*Personalauswahlprozesse professionalisieren
oder Das können wir doch besser!*

Die Studie hat eindrücklich gezeigt, dass die Art und Weise des Auswahlverfahrens von potentiellen Bewerberinnen und Bewerbern kritisch wahrgenommen wird.

Bewerbungsverfahren – ob in Kirche oder anderen Organisationen – sind für die Bewerbenden Reisen mit ungewissem Ausgang. Die Verantwortung, ob diese Reise angetreten wird, liegt bei den Bewerbenden und kann und soll ihnen nicht genommen werden. Die Verantwortung für die Gestaltung eines professionellen Personalauswahlprozesses liegt dagegen bei den Auswählenden und ist in ihrem ureigenstem Interesse: Denn es gilt, den oder die Beste(n) für die besonderen Anforderungen der jeweiligen Stelle zu finden.

In der (Sozial)wirtschaft wird auf diesen Aspekt des Personalmanagement gerade bei der Auswahl von Führungskräften viel Wert gelegt: Denn hier wie dort gilt: Fehler, die hier gemacht werden, sind a) schwer zu korrigieren und b) teuer. Die mittlere Leitungsebene hat für die Ausgestaltung von Kirche auf allen Ebenen eine eminent wichtige Rolle in gesamtkirchlicher Verantwortung: Es ist daher umso wichtiger, dass die Qualität des Auswahlprozesses und die dafür notwendigen Kompetenzen der Beteiligten stärker in den Blick genommen werden – ohne die besonderen Bedingungen dieser kirchlichen Verfahren dabei aus den Blick zu verlieren.

Für die Zukunft wird es daher von Bedeutung sein, dass Haupt- und Ehrenamtliche, die in Personalauswahlprozesse qua Amt und durch ihre Gremienzugehörigkeit involviert sind, ihre Kompetenzen in der Gestaltung von transparenten Auswahlprozessen, definierten Anforderungsprofilen und gut vorbereiteten Auswahlgesprächen stärker einbringen und durch Fort- und Weiterbildung weiter ausbauen. Dabei wird es nicht nur um Grundlagen des Personalmanagements sondern auch um dienstrechtliche und kommunikative Aspekte gehen müssen, um „attraktive Bewerbungen“ für ein „attraktives Amt“ zu erreichen.

Eine solche Professionalisierung des Personalmanagements erhöht die Verfahrens- und damit auch die Chancengerechtigkeit für Männer und Frauen.

*Begleitung bei der Entwicklung der individuellen Führungsrolle
oder Lust auf Leitung machen*

Wenn man die Stimmen der potentiellen Bewerber und Bewerberinnen dieser Studie hört, dann zeichnen sie einerseits ein nebulöses Bild des mittleren Leitungsamtes und der damit verbundenen Aufgaben und Befugnisse und andererseits spiegeln diese Stimmen eine große Unsicherheit der Befragten hinsichtlich der für diese Aufgaben notwendigen fachlichen, sozialen und personalen Kompetenzen. Konkret scheint sie die Frage zu beschäftigen: Woher soll ich wissen, ob ich das (bewältigen) kann, wenn ich nur vage weiß, was auf mich zukommt?

Auch wenn alle Auswahlprozesse am Ende transparent gestaltet sind, bleibt oft der so wichtige persönliche Zweifel, ob Aufgabe und Person wirklich zueinander passen.

Gerade in der Phase der Übernahme der ersten umfassenderen Leitungsverantwortung spielt Fort- und Weiterbildung eine zentrale Rolle, um Menschen in ihrer neuen Funktion fachlich zu unterstützen und persönlich durch den Austausch mit anderen Führungskräften zu stärken. Denn Organisationen und Institutionen in Veränderungsprozessen wie Kirche erfordern einerseits spezifische Kompetenzen, die niemand im notwendigen Umfang bereits „im Gepäck hat“ und andererseits eine kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungsverhaltens.

Fort- und Weiterbildung für Führungskräfte bietet Männern und Frauen den Raum um die für das Amt erforderlichen Kompetenzen zu erwerben und die eigene Führungsrolle zu reflektieren. Diese Reflexion der Führungsrolle ist ein zentrales Element, um die notwendige Rollenklarheit zu entwickeln, die gerade auf der mittleren Leitungsebene besonders gefordert ist. In diesem Kontext bedarf es daher sowohl einer Qualifizierung und Begleitung für das Amt als auch im Amt.

Die Inhaberinnen und Inhaber des ephoralen Amtes haben die „Gestaltungsfähigkeit“ als Chance ihres Amtes beschrieben. Dieses Gestalten im Team und in Kooperation mit unterschiedlichsten (kirchlichen) Anspruchsgruppen fordert sowohl fachliches als systemisches Know How und Mut – denn häufig ist es mit Widerständen unterschiedlichster Art verbunden. Fort- und Weiterbildung dient hier als Ideenlabor und geschützter Resonanzraum zur Reflexion persönlicher Stärken und Grenzen, um auch in der Alltagspraxis des Amtes gestaltungsfähig zu werden.

Anhang: Stellenbesetzungsverfahren und rechtliche Ausgestaltung des mittleren Leitungsamtes im landeskirchlichen Vergleich

Die Frage, in welcher Weise kulturelle Gegebenheiten die Zugänge zu leitenden kirchlichen Ämtern mit beeinflussen, bestimmt die vom Fraunhofer-Institut durchgeführte Studie „Kirche in Vielfalt führen“. Hierbei ist insbesondere die mittlere Leitungsebene in den Blick genommen worden. Es handelt sich um etwa 500 Stellen in der evangelischen Kirche, die zwischen Gemeindeebene und gesamtkirchlicher Verantwortung ihren Ort haben.

Ein erster Blick in die Kirchenverfassungen zeigt eine typische evangelische Vielfalt von Amtsbezeichnungen, Aufgaben, Länge der Amtszeiten und Vergütungen. Diese Verschiedenheit ist nicht durchgängig durch die konfessionellen Prägungen der Landeskirchen erklärbar.

Ein tieferer Blick soll hier den Verfahren gelten, die dazu führen, dass geeignete Personen gefunden und die Leitungsämter besetzt werden. Hierzu finden sich in den Kirchenverfassungen und Ordnungen der Landeskirchen sehr unterschiedliche Regelungen. Diese reichen von sehr wenig bis zu sehr intensiver Einflussnahme der gesamtkirchlichen Organe und kirchenleitender Personen bei der Besetzung von Leitungsämtern der mittleren Ebene. Manche Regelungen klären detailliert die Zusammensetzung der Auswahlgremien oder Wahlorgane. Zu Anforderungsprofilen, Kompetenzen usw. werden kaum Ausführungen gemacht.

Da es im Rahmen der Studie „Kirche in Vielfalt führen“ von Interesse sein könnte, diese Unterschiede genauer in den Blick zu nehmen, sollen die fünf in der Studie ausgewählten Landeskirchen im Blick auf die Frage, wie Personen in die leitenden mittleren Ämter kommen, einmal genauer betrachtet werden.

Im Folgenden soll deshalb jeweils vorgestellt werden,

1. *welche Aufgaben dem Dekan/der Superintendentin/der Pröpstin* zugewiesen werden,
2. wie eine Person ins Amt kommt (*Stellenbesetzungsverfahren*).

Die Aufgaben der Dekanin /des Dekans und der Superintendentin / des Superintendenten

Ev.-Luth. Kirche in Bayern

Art. 32 der Verfassung der Ev.-Luth. Kirche in Bayern bestimmt das Amt der Dekane und Dekaninnen:

„(2) Der Dekan bzw. die Dekanin im Zusammenwirken mit der Dekanatssynode und dem Dekanatsausschuss leitet den Dekanatsbezirk. Er bzw. sie führt die Beschlüsse der Dekanatsynode und des Dekanatsausschusses durch und berichtet darüber. Er bzw. sie vertritt den Dekanatsausschuss nach außen. Er bzw. sie berät die kirchenleitenden Organe in Angelegenheiten des Dekanatsbezirkes. (3) Dem Dekan bzw. der Dekanin ist die Aufsicht über die kirchliche Arbeit im Dekanatsbezirk übertragen. Er bzw. sie fördert die Arbeit der Pfarrer und Pfarrerrinnen und der Kirchengemeinden durch Visitation und Beratung. Er bzw. sie führt die Pfarrstelleninhaber und Pfarrstelleninhaberinnen ein und übt die Dienstaufsicht über sie aus.“

Damit sind die Aufgaben der Aufsicht über die Gemeinden, die Personalverantwortung für Pfarrerrinnen/Pfarrer und weitere Mitarbeitende im Dekanatsbezirk beschrieben. In der Regel sind dem Dekan / der Dekanin die Verantwortung für die Verwaltung, für die diakonische Arbeit und für die weiteren Einrichtungen im Bezirk übertragen.

Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

In Artikel 53 und 54 der Grundordnung der EKBO wird der Auftrag der Superintendentin oder des Superintendenten beschrieben:

Die Superintendentin oder der Superintendent nimmt im Kirchenkreis einen gesamtkirchlichen Auftrag wahr. Sie oder er fördert die Zeugnis- und

Dienstgemeinschaft von Kirchengemeinden, Kirchenkreis und Landeskirche. Ihr oder sein Wirken ist geschwisterlicher Dienst unter Gottes Wort. (...) Die Superintendentin oder der Superintendent ist zur öffentlichen Wortverkündigung und zur Sakramentsverwaltung in allen Kirchengemeinden des Kirchenkreises berechtigt.

Die Superintendentin oder der Superintendent ist insbesondere berufen,

- für die geschwisterliche Zusammenarbeit der Kirchengemeinden, Gremien, Ämter und Dienste im Kirchenkreis zu sorgen,
- darauf bedacht zu sein, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Seelsorge erfahren, und ihnen dafür zur Verfügung zu stehen,
- die Kirchengemeinden in ihrer Verantwortung für die schriftgemäße Verkündigung des Evangeliums zu unterstützen,
- zusammen mit dem Kreiskirchenrat die Kirchengemeinden des Kirchenkreises, die kreiskirchlichen Ämter und Dienste und die im Kirchenkreis bestehenden Einrichtungen kirchlicher Werke zu visitieren,
- bei der Besetzung der Pfarrstellen nach den Vorschriften des Pfarrstellenbesetzungsrechts mitzuwirken und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pfarrdienst im Kirchenkreis einzuführen,
- darauf zu achten, dass die beruflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben erfüllen und sich regelmäßig fortbilden,
- dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Pfarrdienst im Kirchenkreis sich regelmäßig zu Konventen versammeln,
- den Nachwuchs für den kirchlichen Dienst, insbesondere für den Dienst der öffentlichen Wortverkündigung und Sakramentsverwaltung, im Kirchenkreis zu beraten und zu fördern,
- den Kirchenkreis in der Öffentlichkeit zu vertreten.

Ev.-luth. Landeskirche Hannovers

In Artikel 53 der Verfassung werden folgende Aufgaben beschrieben:

Der Superintendent hat – unbeschadet der Aufsicht anderer Stellen – die Aufsicht über die Kirchengemeinden, die Pfarrämter und die Inhaber kirchlicher Amts- und Dienststellungen, soweit sie im Dienst der Verkündigung tätig sind.

Er soll das kirchliche Leben im Kirchenkreis anregen und fördern sowie Missständen und Gefahren entgegenwirken.

Er vertritt den Kirchenkreis in der Öffentlichkeit. Zu seinen Aufgaben gehört es insbesondere:

- a) Pastoren in ihr Amt einzuführen,
- b) Pastorenkonvente und Pastorenkonferenzen abzuhalten,
- c) Visitationen vorzunehmen,
- d) die im Kirchenkreis tätigen Pastoren, Pfarrverwalter in der Probezeit und die im Kirchenkreis wohnenden Studenten und Kandidaten der Theologie sowie – unbeschadet der Fachaufsicht – die Inhaber der übrigen kirchlichen Amts- und Dienststellungen zu beraten und ihre Fortbildung zu fördern.

Ev. Kirche von Westfalen

Das Amt der Superintendentin und des Superintendenten wird ausführlich in Artikel 112 bis 116 der Kirchenordnung beschrieben.

Superintendentinnen und Superintendenten leiten die Kirchenkreise in gemeinsamer Verantwortung mit den übrigen Mitgliedern der Kreissynodalvorstände. Sie vertreten die Kirchenkreise in der Öffentlichkeit. Superintendentinnen und Superintendenten versehen ihr Amt zugleich im Auftrag der Landeskirche. Superintendenten sind Seelsorgerinnen und Seelsorger, Beraterinnen und Berater der Pfarrerinnen und Pfarrer, Predigerinnen und Prediger, Pfarrerinnen und Pfarrer im Probedienst (Entsendungsdienst), Vikarinnen und Vikare im Kirchenkreis (...). Superintendentinnen und Superintendenten versammeln die Amtsträgerinnen und Amtsträger zum Pfarrkonvent...

Superintendentinnen und Superintendenten achten auf das gesamte kirchliche Leben und die Einhaltung der kirchlichen Ordnung im Kirchenkreis. Sie führen die Aufsicht über die Kirchengemeinden und Presbyterien sowie über alle, die im Kirchenkreis ein Amt haben. Sie sollen insbesondere auf die Verkündigung des Wortes Gottes und die Verwaltung der Sakramente Acht haben. (...)

Zu den besonderen Aufgaben der Superintendentinnen und Superintendenten gehören die Durchführung der Ordination, die Leitung der Pfarrwahl, die Einführung der Pfarrerinnen und Pfarrer sowie die Visitation der Kirchengemeinden.

Ev. Landeskirche in Württemberg

Die Pfarrerin oder der Pfarrer, die oder der auf eine mit dem Dekanatsamt verbundene Pfarrstelle ernannt ist (Dekanin/Dekan) nimmt Aufgaben der Leitung und Organisation im Kirchenbezirk wahr. Dies umfasst die Geschäftsführung im Bezirk, die Dienstaufsicht über Dienststellen und Einrichtungen, Personalverantwortung für leitende Mitarbeitende, die Durchführung von Strukturprozessen und die Repräsentation in der Öffentlichkeit.

Soweit nicht die Prälatin oder der Prälat zuständig ist, ist die Dekanin oder der Dekan Visitatorin oder Visitator und Beraterin und Berater der Pfarrerinnen und Pfarrer im Dekanatsbezirk. Sie oder er übt die unmittelbare Dienstaufsicht aus. Die Dekanin oder der Dekan hat die Verantwortung für die Einführungen und Verabschiedungen, für Personalentwicklungsgespräche, die Aufsicht über die Gemeinden, den Pfarrkonvent, für die Ordination und für Jubiläen und Einweihungen.

Verfahren zur Stellenbesetzung

Ev.-Luth. Kirche in Bayern

Die Besetzung einer „Pfarrstelle mit Dekansfunktion“ wird in der Pfarrstellenbesetzungsordnung (§§ 20–31) geregelt:

Stellenbesetzungsbesprechung durch Oberkirchenrat/Oberkirchenrätin mit den ordinierten Mitgliedern des Kirchenvorstandes, mit dem Kirchenvorstand und dem Dekanatsausschuss, mit Mitarbeitenden über „die Verhältnisse in der Kirchengemeinde und im Dekanatsbezirks“ (§ 21 (1))

Ausschreibung der Stelle durch das Landeskirchenamt; Veröffentlichung im Amtsblatt. Im Einvernehmen mit dem Kirchenvorstand und dem Dekanatsvorstand kann das Landeskirchenamt aus wichtigen Gründen von einer Ausschreibung absehen. In diesem Fall besetzt das Landeskirchenamt die Stelle (§ 22 (2)).

Bewerbungen sind an das Landeskirchenamt zu richten. Voraussetzungen sind u.a. die dienstliche Beurteilung sowie besondere Fähigkeiten und Qualifikationen (§ 25).

Das Landeskirchenamt schlägt möglichst drei, mindestens zwei geeignete Personen vor.

Vor der Wahl werden die Mitglieder des Wahlgremiums in geeigneter Weise über die vorgeschlagenen Personen unterrichtet (§ 28).

Die Wahl erfolgt durch das Wahlgremium aus Mitgliedern des Dekanatsausschuss und des Kirchenvorstandes der Dekansgemeinde unter Vorsitz des Oberkirchenrates/der Oberkirchenrätin (§ 27).

In jedem zweiten Besetzungsfall oder wenn auf eine Ausschreibung verzichtet wurde, wird der Dekan/die Dekanin auf Vorschlag des Landeskirchenrates im Einvernehmen mit dem Wahlgremium bestimmt (§ 30).

Die Übertragung der Pfarrstelle mit Dekansfunktion erfolgt durch den Landeskirchenrat (§ 31).

Ev. Kirche Berlin-Brandenburg-schlesische Oberlausitz

Artikel 55 der Grundordnung sowie § 13 und § 14 des Pfarrstellenbesetzungsgesetzes (vom 29.10.2011) regeln die Besetzung des Superintendentenamtes in der EKBO:

Die Besetzung des Superintendentenamtes ist eine gemeinschaftliche Aufgabe des Kirchenkreises und der Landeskirche. (§ 55 (1) Grundordnung)

Die Generalsuperintendentin/der Generalsuperintendent hört den Kreiskirchenrat an, um festzustellen, welche Aufgaben im Kirchenkreis bei der Auswahl für dieses Amt besonders zu berücksichtigen sind. (§ 13 (1) Pfarrstellenbesetzungsgesetz)

Eine Vorschlagskommission stellt den Wahlvorschlag auf. Zur Vorschlagskommission gehören die Generalsuperintendentin oder der Generalsuperintendent sowie vier von der Kirchenleitung benannte und fünf von der Kreissynode aus ihren ordentlichen Mitgliedern gewählte Personen; jedes Entsendungsgremium muss mindestens zwei nicht ordinierte Mitglieder bestellen. Den Vorsitz in der Vorschlagskommission führt die Generalsuperintendentin oder der Generalsuperintendent; der Wahlvorschlag bedarf ihrer oder seiner Zustimmung. (§ 55 (2) Grundordnung)

Die vorgeschlagenen Personen stellen sich im Kirchenkreis vor. Art und Umfang der Vorstellung wird durch Generalsuperintendentin und Kreiskirchenrat festgelegt (§ 13 (2) Pfarrstellenbesetzungsgesetz)

Die Kreissynode wählt die Superintendentin oder den Superintendenten mit der Mehrheit ihrer Mitglieder. (§ 55 (4) Grundordnung)

Die oder der Gewählte wird von der Kirchenleitung namens der Kirche zur Superintendentin oder zum Superintendenten für 10 Jahre berufen

und von der Generalsuperintendentin oder dem Generalsuperintendenten in einem Gottesdienst eingeführt (§ 55 (5) Grundordnung).

Ev.-Luth. Kirche Hannovers

Artikel 55 der Verfassung der Hannoverschen Kirche benennt knapp: „Der Superintendent wird auf Vorschlag des Landeskirchenamtes durch den Kirchenkreistag gewählt. Der Vorschlag des Landeskirchenamtes ist nach Beratung mit dem Bischofsrat und im Einvernehmen mit dem Landesbischof aufzustellen.“

Sehr ausführlich beschreibt das „Kirchengesetz über die Wahl und die Amtszeit der Superintendenten und Superintendentinnen“ (vom 24.06.2001/07.06.2016) der Hannoverschen Landeskirche das Verfahren von Ausschreibung, Bewerbung an das Landeskirchenamt, Bildung des Wahlausschusses, Beratung des Wahlvorschlags, Wahlverfahren durch den Kirchenkreistag usw..

- Grundsatz: Die Superintendentin oder der Superintendent wird auf Vorschlag des Landeskirchenamtes durch den Kirchenkreistag gewählt. Bei der Aufstellung des Wahlvorschlages wirken die Landesbischöfin oder der Landesbischof und der Bischofsrat mit (vgl. § 2).
- Nach Freiwerden der Stelle wird das Wahlverfahren durch die Ausschreibung der Pfarrstelle des Superintendenten/der Superintendentin ausgeschrieben; Bewerbungen richten sich an das Landeskirchenamt (§ 4).
- Bildung eines Wahlausschusses im Benehmen mit der Landessuperintendentin/ dem Landessuperintendenten aus Kirchenkreisvortand, Vorsitz und Mitglieder des Kirchenkreistages, Mitglieder des Kirchenvorstands (§ 5); Vorsitz: Vorsitzende oder Vorsitzende des Kirchenkreistages (§ 6).
- Erörterung von Anforderungsprofil und Vorschlägen im Wahlausschuss; Bericht an Landeskirchenamt (§ 7)
- Wahlvorschlag durch das Landeskirchenamt. Hierbei werden ebenso Bewerbungen wie eigene Personalkennntnis berücksichtigt. Der Wahlvorschlag enthält bis zu drei Namen und wird an den Wahlausschuss gerichtet (§ 8).
- Wahlausschuss lädt die Kandidatinnen und Kandidaten ein. Er kann den Wahlvorschlag akzeptieren oder zurückgeben. Der Wahlvorschlag (hier: Wahlaufsatz) enthält höchstens zwei Namen.
- Die Kandidaten werden zu Gottesdienst/Predigt eingeladen und stellen sich dem Kirchenkreistag vor (§ 12).
- Die Wahl erfolgt durch den Kirchenkreistag (§ 14). Die Amtszeit beträgt 10 Jahre und kann verlängert werden (unbefristet) (§ 18).

Ev. Kirche von Westfalen

Das Verfahren zur Wahl einer Superintendentin oder eines Superintendenten ist in der EKvW in einer Handreichung beschrieben.¹¹

Im Grundsatz liegt die Verantwortung für die Vorbereitung und Durchführung der Wahl beim Kirchenkreis. Hierbei wird der Kirchenkreis vom Landeskirchenamt beraten.

¹¹ Die EKvW hat das Verfahren in einer Handreichung beschrieben: „Verfahrensschritte für die Wahl einer Superintendentin oder eines Superintendenten“

Zur Vorbereitung der Wahl tritt ein Nominierungsausschuss des Kirchenkreises zusammen

Das Freiwerden der Stelle wird veröffentlicht. Über die Ausschreibung entscheidet der Kirchenkreis.

Der Nominierungsausschuss wird durch das Landeskirchenamt beraten; er erstellt ein Stellenprofil und nimmt die Bewerbungen entgegen.

Der Nominierungsausschuss führt Auswahlgespräche (vgl. hierzu in der Handreichung: Anregungen für Auswahlgespräche im Nominierungsausschuss, S. 15 ff.)

In allen Fällen findet über die in die engere Wahl genommenen Bewerberinnen und Bewerber eine Beratung durch das Landeskirchenamt statt.

Der Nominierungsausschuss schlägt der Kreissynode geeignete Kandidatinnen und Kandidaten vor.

Wahl durch die Kreissynode für 8 Jahre

Bestätigung der Wahl durch die Kirchenleitung

Einführung durch die Präses / den Präses

Ev. Landeskirche in Württemberg

Pfarrstellenbesetzungsgesetz § 3 (Dekanstellen) regelt, dass die Stellenbesetzung durch Bewerbung oder ohne Bewerbung (Vorschlag mit Zustimmung) erfolgen kann (Abs. 2).

Die Einleitung des Besetzungsverfahrens erfolgt durch das Personaldezernat

Unter dem Vorsitz der Prälatin / des Prälaten wird ein Besetzungsgremium gebildet. Es besteht aus: Mitgliedern des Kirchengemeinderats, in Gesamtkirchengemeinden mit mehreren Pfarrstellen bis zu fünf Vertreterinnen oder Vertretern der Gesamtkirchengemeinde, den stimmberechtigten Mitgliedern des Kirchenbezirksausschusses und so vielen weiteren gewählten Vertreterinnen oder Vertretern des Kirchenbezirks, dass die Gesamtzahl der stimmberechtigten Mitglieder des Kirchengemeinderats und der Vertreterinnen oder Vertreter der Gesamtkirchengemeinde erreicht wird

Es wird ein Ausschreibungstext erstellt und die Stelle ausgeschrieben.

Bewerbungen sind an das Personaldezernat gerichtet.

Das Kollegium des Oberkirchenrates berät und entscheidet über einen Wahlvorschlag von bis zu drei Bewerberinnen und Bewerbern.

Einladung der Bewerberinnen und Bewerber in den Landeskirchenausschuss (Ausschuss der Landessynode unter Vorsitz des Landesbischofs / der Landesbischofin; vgl. § 8 PfstBG)

Weiterleitung des Vorschlags an das Besetzungsgremium.

Das Besetzungsgremium führt Gespräche und Gottesdienstbesuche durch.

Das Besetzungsgremium wählt die Dekanin / den Dekan und teilt das Ergebnis dem Landeskirchenamt mit.

Das Kollegium des Oberkirchenrates ernennt die gewählte Person. Die Amtszeit beträgt 10 Jahre; Wiederernennung ist möglich.

Die Prälatin / der Prälat führt die Dekanin / den Dekan ein.

Zusammenfassung: Aufgaben der Superintendentin/des Dekans

Bei aller Vielfalt bilden sich im Blick auf die in den Kirchenverfassungen oder anderen Kirchengesetzen durchgehend klare Grundaufgaben ab, die das Amt der Dekanin, des Superintendenten zugewiesen sind:

Episkopale Aufgaben wie Ordination, Einführung, Visitation¹²

Aufgaben der Aufsicht über die Ordnung, Personen und Organe

Beratung, Förderung und Entwicklung der Gemeinschaft und der Personen

Repräsentanz und Vertretung in der Öffentlichkeit

Während z.B. in der EKBO, in Westfalen und in Württemberg eine eigene ekklesiologische Dignität zugeschrieben wird, beschreiben Bayern und Hannover das Dekanat bzw. den Kirchenkreis eher funktional. In der konkreten Aufgabenbeschreibung der Dekaninnen und Superintendenten findet sich diese Unterscheidung nicht wieder.

¹² Die Ausprägung dieser Aufgabe ist abhängig davon, ob es eine regionale bischöfliche Ebene in der jeweiligen Landeskirche gibt; wo dies nicht der Fall ist, sind diese Aufgaben stärker ausgeprägt.

	Bayern	EKBO	Hann.	Westf.	Württ.	
Ordination				x	x	Episkopale Aufgaben: Ordination, Visitation, Einführung ...
Visitation durchführen	x	x	x	x	x	
an V. mitwirken					x	
Pfarrwahl begleiten	x	x		x	x	
Einführung Pfarramt	x	x	x	x	x	
Dienstaufsicht Pfr.	x	x	x	x	x	
Pfarrkonvent leiten	x	x	x	x	x	
Einweihung Gebäude	x					
Aufsicht bzw. Verantwortung für kirchliche Ordnung	x	x	x	x	x	Aufgaben der Aufsicht über die kirchliche Ordnung, Personen und Organe
Sorge für Wortverk. und Sakramentsver./ Geistliche Leitung	x	x	x	x	x	
Beratung in Konflikten	x	x		x		Beratung, Förderung und Entwicklung der Gemeinschaft und der Personen
Beratung/Förderung der Zs.arbeit von Kgm bzw. von Kgm und Werken	x	x	x	x	x	
Beratung/Förderung von Pfarrerrinnen	x	x	x	x	x	
Beratung/Förderung von Hauptamtlichen	x	x	x	x	x	
Beratung/Förderung von Ehrenamtlichen		x	x	x		
Beratung/Förderung von theol. Nachwuchs	x	x	x	x	x	
Personalgespräche führen	x	x			x	
Regelung von Vertretung/ Vakanzen	x	x		x		
Vertretung in der Öffentlichkeit/ Repräsentanz	x	x	x		x	Repräsentanz und Vertretung in der Öffentlichkeit
Bericht 1 x jährlich	x			x		Bericht

Zusammenfassung: Zwei Verfahren zur Stellenbesetzung

Die skizzierten fünf Regelungen zu den Verfahren der Stellenbesetzung spiegeln die *deutliche Unterschiedlichkeit in den Verfahren aller Landeskirchen* wider.

13 Landeskirchen nehmen (lt. Kirchenverfassung) erkennbar und gezielt Einfluss auf die Besetzung der Leitungsstellen der mittleren Verfassungsebene. Die Bewerberinnen und Bewerber werden in einem festgelegten Verfahren (im Zusammenwirken von Vertreterinnen/Vertretern der Landeskirche und des Bezirks/Kirchenkreises) ausgewählt und schließlich von der Landeskirche vorgeschlagen und stehen in einem Beschlussgremium oder der Synode zur Wahl. Die Berufung erfolgt durch die Kirchenleitung, die Einführung durch die leitende Geistliche oder den leitenden Geistlichen.

Deutlich erkennbar ist hier die Tendenz zur Qualitätsverbesserung: Bewerbungsverfahren wurden standardisiert, PE-Instrumente wie Potentialanalysen wurden eingeführt (z.B. in Oldenburg), Änderungen von Kirchenverfassungen zur Ermöglichung von vergleichbaren Qualitätsstandards wurden durchgeführt, Anforderungen werden z.T. transparent beschrieben.

Diese Verfahren (hier: Bayern, EKBO, Hannover, Württemberg) *stärken die Loyalität eines gesamtkirchlichen Leitungsamtes der mittleren Ebene*: „Meine Kirche/meine Kirchenleitung/mein Bischof will mich hier!“

Im Gegensatz dazu nehmen fünf Landeskirchen (lt. Kirchenverfassung) wenig Einfluss auf die Wahl durch die Kreissynoden; hier: Westfalen.

Die Landeskirche hat ausschließlich beratende Funktion. Die (nachträgliche) Bestätigung der Wahl bringt die gesamtkirchliche Berufung zum Ausdruck.

Dieses Verfahren bringt ein großes Vertrauen in die Kompetenz der Kreissynoden für die Personalentscheidung über das Leitungsamt auf der mittleren Ebene zum Ausdruck. Der gesamtkirchliche Einfluss auf die Wahl ist gering (Beratung).

Die „Bestätigung der Wahl“ als nachlaufendes Mittel, um die gesamtkirchliche Wahrnehmung des Amtes zum Ausdruck zu bringen, ist in der kirchlichen Öffentlichkeit nicht bewusst. *Die Loyalität des oder der Gewählten gilt eher der Mittelebene/den Gemeinden als der Gesamtkirche*: „Meine Synode hat mich gewählt!“

Personalien

Franziska Baum ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer IAO.

OKR Jens Böhm ist Personaldezernent der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

Prof. Dr. Jan Hermelink ist Professor für Praktische Theologie an der Universität Göttingen.

Vivien Iffländer ist Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Berlin.

Dr. Silke Köser ist Studienleiterin an der Führungsakademie für Kirche und Diakonie.

Dr. Simone Mantei war bis 2016 Geschäftsführende Studienleiterin am Studienzentrum der EKD für Genderfragen in Kirche und Theologie und ist nun Pfarrerin für Kirchliche Studienbegleitung der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau.

PD Dr. Jantine Nierop ist Geschäftsführende Studienleiterin am Studienzentrum der EKD für Genderfragen in Kirche und Theologie und Privatdozentin für Praktische Theologie an der Universität Heidelberg.

Prof. Dr. Martina Schraudner ist Leiterin des Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer IAO sowie des Fachgebiets Gender und Diversity in der Technik- und Produktentwicklung an der Technischen Universität Berlin.

Florian Schütz ist Projektleiter am Center for Responsible Research and Innovation am Fraunhofer IAO.

