

## Frauen und Männer in Leitungspositionen

### Zur Herausforderung von Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen

*Elisabeth Jünemann*

Es ist etwas Besonderes, wenn in kirchlichen Organisationen hohe Leitungsaufgaben an Frauen vergeben werden. Wenn aufgezählt wird, welcher Bischof in welchem Generalvikariat Frauen in Leitungspositionen einsetzt<sup>1</sup>, dann mag das Ergebnis dafür sprechen, dass zunehmend Frauen auch in früheren kirchlichen Männerdomänen zu finden sind. Dann spricht das aber auch gegen eine selbstverständliche Ausgewogenheit der Geschlechter bei der Besetzung von Leitungspositionen.<sup>2</sup> Die Frage nach der Ausgewogenheit gibt immer noch zu denken.

Auch, dass auf der mittleren Leitungsebene des Deutschen Caritasverbandes die Stellen fast zur Hälfte mit Frauen besetzt sind, ist nur auf den ersten Blick und im Vergleich zur Privatwirtschaft beeindruckend. Verglichen mit dem Frauenanteil an den entsprechenden Hochschulen für soziale Berufe<sup>3</sup> oder verglichen mit dem Anteil der Frauen in sozialen Berufen<sup>4</sup> ist das Ergebnis eher ernüchternd. In

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.katholisch.de/artikel/16774-warum-frauen-in-leitungspositionen-die-kirche-stoeren>. (Zugriff 27.05.2021) Dabei soll es in diesem Zusammenhang nicht um Leitungspositionen gehen, die an die Weihe gebunden sind.

<sup>2</sup> Der Frauenanteil in den oberen Leitungspositionen der Diözesen ist von 2013 bis 2018 zwar von 13 auf rund 19 Prozent angestiegen – Frauen sind damit in den oberen Hierarchieebenen der Bistumsverwaltungen aber weiterhin deutlich unterrepräsentiert.

<sup>3</sup> An der Alice Salomon Hochschule, die die Studiengänge in den Bereichen Soziale Arbeit, Gesundheit und Erziehung anbietet, lag im Wintersemester 2019/2020 der Frauenanteil bei 75 %. Vgl. [https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/gender/kapitel/Bildung\\_2.htm](https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/gender/kapitel/Bildung_2.htm) (Zugriff 27.05.2020).

<sup>4</sup> Seit Jahrzehnten liegt der Frauenanteil in den Sozial- und Erziehungsberufen konstant über 70 % – ein Merkmal für einen „Frauenberuf“. Vgl. Bundesagentur für Arbeit Bundesagentur für Arbeit (2019), Die Arbeitsmarktsituation von Frauen und Männern 2018, 12, in: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Statistiken/Themen-im-Fokus/Frauen-und-Maenner/generische>

kirchlich sozialen Organisationen haben Frauen auf dem Weg in die oberen Leitungsebenen, so scheint es, noch eine zweite Barriere zu überwinden: In den Professionen, die hier gefragt sind, Soziale Arbeit, Pflege oder Elementarpädagogik zum Beispiel, wird nicht selten der „weiblichen Fürsorge“ im auf die Klientinnen und Patienten bezogenen Alltagsgeschäft das „männliche Sozialmanagement“ gegenübergestellt. Und das durchaus nicht nur im Blick auf die Aufgaben differenziert, sondern auch im Blick auf Status, Ansehen und Bezahlung.<sup>5</sup> Die Frage nach der Ausgewogenheit der Stellenbesetzung gibt immer noch zu tun.

Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen gibt zu denken und zu tun. Zunächst ist ein genauerer Blick auf den Status quo hilfreich: 1. Wie stellt sich die Realität dar? Dann stellt sich die Frage nach der Bewertung der Situation: 2. Entspricht sie der Geschlechtergerechtigkeit, die von der Kirche zu erwarten ist? Und, wenn nicht, was entspräche ihr? Zuletzt, Erich Kästner wusste schon, es gibt nichts Gutes außer man tut es, stellt sich 3. die Frage nach Möglichkeiten der Implementierung entsprechend gerechter Strukturen in kirchlichen Unternehmen.

## 1. Männer und Frauen in Leitungspositionen

### 1.1 Anmerkungen zur Realität als Herausforderung für Gerechtigkeit

Im 3. Jahrtausend haben sich in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit für Frauen Perspektiven eröffnet, die sich mit denen der Generation ihrer Mütter nicht vergleichen lassen. Es gibt eine klare Entwicklung hin zur Erwerbstätigkeit der Mütter, eine kontinuierliche Entwicklung, aber eine mühselige. Mühselig nicht zuletzt deshalb, weil von Anfang an die Skepsis (nicht nur der Männer) in Kirche, Politik und Wirtschaft so groß war, dass es wundert, wieso die anfänglichen schüchternen Versuche der Frauen, „alles zu wollen“, Anspruch zu erheben auf Familie *und* Beruf, nicht im Keim erstickt worden sind.<sup>6</sup>

---

Publikationen/Frauen-Maenner-Arbeitsmarkt.pdf?\_\_blob=publicationFile (Zugriff 27.05.2021).

<sup>5</sup> Vgl. M. Bereswill, Hat die Soziale Arbeit ein Geschlecht? Freiburg 2016.

<sup>6</sup> E. Jünemann, „Und drinnen waltet die züchtige Hausfrau“? Frauen im Dilem-

Auch wenn das Wort „feministisch“ kaum noch in den Mund genommen wird – die Ideen des klassischen Feminismus, die inzwischen zum Allgemeingut geworden sind, haben diese Veränderung möglich gemacht.<sup>7</sup> Der Beruf samt der freien Wahl des Berufes gehört längst selbstverständlich zum Recht auf individuelle Selbstbestimmung. Drei von vier Frauen sind inzwischen in Deutschland erwerbstätig. Sie trauen sich längst an traditionelle Männerberufe heran, starten in Männerdomänen wie Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik. Erwerbsumfänge von Männern und Frauen gleichen sich an. Die Lebenseinstellung von Frauen nähert sich immer mehr der an, die traditionell für männlich gehalten wurde.<sup>8</sup> Gleiche berufliche Qualifikation für alle Geschlechter, gleiche Chance am Arbeitsplatz und in der Öffentlichkeit – das ist selbstverständlich, keines Kommentars mehr würdig, ließe sich vermuten.

Die Wirklichkeit sieht anders aus und das nicht nur in kirchlichen Berufen. Männer und Frauen sind nicht vollständig gleichgestellt. Es gibt Erscheinungen, die sich mit „horizontaler Segregation“ (Verteilung auf Berufe) und „vertikaler Segregation“ (Verteilung auf Hierarchieebenen) beschreiben lassen: Eine Ungleichverteilung von Männern und Frauen innerhalb der Berufszweige (auf den höheren Hierarchiestufen sind die Frauen systematisch unterrepräsentiert) und eine Ungleichverteilung der Geschlechter auf die Berufe – zwei Benachteiligungen, die mit dem zusammenhängen, was man unter der „Frauenrolle“ versteht. Damit wiederum hängt eine dritte Benachteiligung zusammen, nämlich die des schlechteren Verdienstes trotz gleicher Leistung.

Neuere Erhebungen zur Vergütung leitender Positionen (in Geschäftsführung und Vorständen) zeigen, dass der Gender Pay Gap auch in der Caritas existiert.<sup>9</sup> Frauen verdienen in beiden Positionen

---

ma zwischen Familie und Beruf, in: B. Jans u. a. (Hg.), Familienwissenschaftliche und familienpolitische Signale, Grafschaft 2000, 307–320.

<sup>7</sup> Feminismus hat sich vielfältig entwickelt und unterscheidet sich. Die Grundanliegen aller feministischen Strömungen sind aber geblieben: Selbstbestimmung, Freiheit und Gleichheit für alle Menschen, die im öffentlichen wie auch im persönlichen Leben verwirklicht werden soll.

<sup>8</sup> Das gilt, wenn auch in geringerem Maße umgekehrt: Männer nähern sich der vormals als weiblich beschriebenen Lebenseinstellung an.

<sup>9</sup> Vgl. dazu: G. Moos, T. Müller, Wieviel in den oberen Etagen verdient wird, in: Neue Caritas 11/2018.

weniger als ihre männlichen Kollegen. Erklärt wird das mit unterschiedlichen Arbeitsbereichen: Im Gesundheitsbereich werden die höchsten Gehälter bezahlt, aber weniger Frauen eingestellt. Oder mit unterschiedlichen Verträgen: Nur knapp über 20 % der Frauen haben außertarifliche Verträge, mit denen Personen ca. 20.000 € mehr verdienen als mit einem AVR-Vertrag. Maßgebend ist auch die Größe des Unternehmens: Mit der Zahl der Mitarbeitenden steigt die Höhe der Vergütung, in größeren Organisationen arbeiten mehr leitende Männer als Frauen.

Die unterschiedliche Vergütung gleicher Leistung von Frauen hängt nach wie vor auch damit zusammen, dass es bei aller Durchmischung der Männer- und Frauendomänen doch gerade in kirchlichen Unternehmen immer noch „typische Frauenberufe“ gibt, in der Sozialen Arbeit, in der Kindheitspädagogik, in der Pflege zum Beispiel. Diese vertikale Segregation geht davon aus, dass geschlechtstypische Eigenschaften und Interessen zum Gendern von Berufen führen. Geschlechtsspezifische Unterscheide führen, so wird es dargestellt, konsequenterweise zur geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Die umgekehrte Sicht, dass die Fähigkeitsunterschiede das Produkt einer über lange Zeit praktizierten geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung sind, dass die geschlechtstypischen Eigenschaften und Interessen erst das Ergebnis des jahrzehnte- oder jahrhundertlangen Genderns der Berufe ist, kommt weniger in den Blick. So wird die Spirale nur schwer unterbrochen: Einmal etablierte Frauenberufe sind für Männer wenig anziehend<sup>10</sup>, bleiben weiblich konnotiert und als „Frauenberuf“ gesellschaftliche Realität.

Die vertikale Segregation, die Frauen bestimmte Berufe zuweist, weist ihnen auch im privaten Bereich die (vermeintlich) geschlechtertypischen Aufgaben zu: Das Erledigen von Hausarbeiten und die Betreuung der Kinder ist (nach wie vor oder wieder<sup>11</sup>) hauptsächlich Frauensache. So entspricht der gesellschaftlichen Konstruktion von typisch männlichen bzw. typisch weiblichen Eigenschaften und Fä-

---

<sup>10</sup> Vgl. K. Preunern, T. Schneidhofer, Eine gläserne Wand? Geschlechtsspezifische Dynamiken in der frauenspezifischen Fürsorge, in: J. Müller/ M. Raich, (Hg.), Die Zukunft der qualitativen Forschung. Herausforderungen für die Wirtschafts-, Gesundheits- und Sozialwissenschaften, Heidelberg 2018, 141–166.

<sup>11</sup> Weltweit gewinnen zunehmend wieder klassische Rollenbilder an Bedeutung; dazu: Soziologie (2019) Jg. 48, H. 3, 388.

higkeiten, der entsprechenden Zuweisung bestimmter Tätigkeitsfelder, eine Festlegung nicht nur auf bestimmte Berufsziele, sondern auch eine Festlegung auf Familienrollen.<sup>12</sup> Die so entstandene Ungerechtigkeit<sup>13</sup>, die auch in der Diskrepanz zwischen der gesellschaftlichen Relevanz der Familien- wie der Berufsarbeit und der entgegengebrachten ideellen und materiellen Anerkennung liegt, muss immer wieder thematisiert werden.

Neben die vertikale Segregation, die Festlegung auf bestimmte Berufe, tritt die „horizontale Segregation“, die immer noch ungleiche Verteilung der Geschlechter auf die Hierarchieebenen, die Zuweisung der hohen Funktionsebenen an die Männer, auch dort, wo diese Funktionen und Ämter nicht an die Weihe gebunden sind. Eine entsprechend geringere Einflussmöglichkeit von Frauen in kirchlichen Unternehmen bedeutet aber, dass gerade dort, wo disponiert, geführt und entschieden wird, auf Möglichkeiten verzichtet wird, auch frauenspezifische Erfahrungen und Aspekte mit einbringen zu können, wenn es Problemlagen zu definieren bzw. verbindlich zu regeln gilt.

Auch die vertikale Segregation in Berufen bzw. Positionen der Kirche ist im Zusammenhang mit der unterschiedlichen Rolle der Geschlechter im privaten Bereich zu verstehen: Frauen werden hin- und hergerissen zwischen Freisetzung von und Rückbindung an alte Rollenzuweisungen. Solange es sich beim Schultern der Familienarbeit so darstellt, dass 11 % der Frauen alles und 66 % der Frauen das meiste übernehmen, während nur 20 % dies etwa zur Hälfte und 3 % zum kleineren Teil tun<sup>14</sup>, wird man im Unternehmen, auch beim Diözesancaritasverband, im Katholischen Krankenhaus oder beim Kita-Träger über die limitierten Ressourcen von (potenziellen) Müttern im beruflichen Alltag nachdenken. Und solange Frauen im

---

<sup>12</sup> Vgl. A. Stenpaß, Theorien der partnerschaftlichen Arbeitsteilung. In: Pendelmobilität und partnerschaftliche Arbeitsteilung, Wiesbaden 2020, 13–41.43–61.

<sup>13</sup> A. Karber, J. Müller, Die Frage nach Gerechtigkeit durch und für soziale (Frauen-)Berufe, Leverkusen 2018, 11–13.

<sup>14</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/163457/umfrage/aufteilung-der-familienarbeit-mit-dem-partner/> (Zugriff 27.05.2021). Unter den Bedingungen der Pandemie ist die familiärer Sorgearbeit wieder stärker Frauensache, nur 12 % der Männer übernehmen den Hauptanteil. Vgl. U. Nothelle-Wildfeuer, Neues Virus – alte Muster?, in: feinschwarz 2020. <https://www.feinschwarz.net/neues-virus-alte-muster-oder-new-work-in-corona-zeiten> (Zugriff 27.05.2021).

Dasein für Kinder einen wesentlichen Teil ihres Lebens sehen, bleiben Kinder eine nicht ernst genug zu nehmende Verlockung, sich dem Kampf um Übernahme der männlich beschriebenen und männlich besetzten öffentlichen Rolle nicht oder zumindest nicht voll auszusetzen. Arbeitszeitmodelle werden stark geschlechtsspezifisch priorisiert: Fast die Hälfte der aktiv erwerbstätigen Frauen sind in Teilzeit beschäftigt, aber nur jeder elfte Mann.<sup>15</sup> Solange Familienarbeit so aufgeteilt wird, bleiben Kinder bewusst gewollte „Hindernisse“ in der beruflichen Konkurrenz um attraktive berufliche Positionen. Auch die Elternzeit wird von Frauen deutlich häufiger in Anspruch genommen: 42,2 % der Mütter mit Kindern unter drei Jahren und fast ein Viertel aller Mütter, deren jüngstes Kind unter sechs Jahre ist, ist in Elternzeit. Unter den Vätern trifft dies nur auf 1,6 % zu. Ob das Motiv für die Zurückhaltung, Karrierebrüche und finanzielle Verluste dadurch zu erleiden, begründet ist, ist noch nicht erforscht.<sup>16</sup> Anders bei den Müttern: Da bestätigen Forschungen, dass sie, gleich, ob sie eine kürzere oder längere Elternzeit nehmen, berufliche Nachteile hinnehmen müssen. Bei längerer Elternzeit fehlt ihnen Arbeitserfahrung, bei kürzerer Zeit stehen sie unter Verdacht Rabenmütter zu sein, gelten sie als zu ehrgeizig, zu egoistisch.<sup>17</sup> Solange diese Rollenzuschreibung von Unternehmen wahrgenommen wird, gibt es drei Kategorien von Arbeitenden: Männer, Frauen und Mütter.

Die geschlechtsspezifischen Unterschiede in den Berufs- und Karrierechancen werden gesellschaftlich nicht ohne weiteres akzeptiert. Und, obwohl sie kein spezifisch christliches oder kirchliches Problem sind, geraten sie gerade im Blick auf leitende Positionen in der Kirche in die Kritik. Sei es, weil man ihr in Sachen Gendergerechtigkeit ohnehin nicht allzu viel zutraut, sei es, weil man in Sachen Gerechtigkeit von der Kirche mehr erwartet. Entsprechend werden die Ausnahmen, zu denen es hier immer wieder und immer häufiger kommt, interessiert beachtet: Dass Frauen in hohe leitende

---

<sup>15</sup> Vgl. <https://www.wsi.de/de/wsi-genderdatenportal-14615.htm> (Zugriff 27.05.2021).

<sup>16</sup> Vgl. [https://www.diw.de/de/diw\\_01.c.673478.de/elterngeld\\_und\\_elterngeld\\_p...wie\\_vor\\_in\\_weiter\\_ferne.html](https://www.diw.de/de/diw_01.c.673478.de/elterngeld_und_elterngeld_p...wie_vor_in_weiter_ferne.html) (Zugriff 27.05.2021).

<sup>17</sup> L. Hipp, Lena, Rabenmütter, tolle Väter. Frauen schaden kurze und lange Elternzeiten bei ihrer Karriere – Männern nicht, in: WZB Mitteilungen Heft 16, September 2018, 28–30.

kirchliche Positionen kommen, obwohl sie Frauen sind oder weil sie Frauen sind, dass sie Ämter erreichen, die bisher Männern vorbehalten waren, wird nicht als Ausnahmen, die die Regel bestätigen, abge-  
tan, es regt die Diskussion an: Warum ist es immer noch etwas Besonderes, wenn Frauen statt Männer in hohe Leitungsämter der Kirche gewählt und berufen werden? Was ist da das entscheidend Unterscheidende und wie wird das Unterscheidende ethisch bewertet?

## 1.2 Fixpunkte in der theologisch-ethischen Diskussion um Gerechtigkeit

Geht es um den sozialetischen, hier speziell den theologisch-sozia-  
lethischen, Blick auf Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unter-  
nehmen und um entsprechende Forderungen nach Gerechtigkeit,  
dann ist die wichtigste normative Bezugsgröße die Gleichheit.  
Gleichheit bezeichnet eine Relation. Sie wird festgestellt in Merkmalen hinsichtlich derer miteinander verglichen wird. Im anthropologisch-sozialen Kontext des Geschlechterverhältnisses kann sie nicht Selbigkeit meinen, sondern nur Gemeinsamkeit trotz gewisser Verschiedenheit. Es geht nicht darum, dass Mann und Frau in sämtlicher Hinsicht gleich seien. Es geht um eine Gleichheit als Übereinstimmung im Entscheidenden, sie schließt die Differenz nicht aus. Im Mittelpunkt steht die Frage, was als geschlechtstypische Differenz verstanden wird und ob es gerecht ist, sie in der aufgezeigten Weise mit sozialen Differenzen zu verbinden, oder nicht. Das heißt, es geht darum, welche Auswirkungen die geschlechtstypischen Merkmale auf die Gestaltung des sozialen Lebens haben. Das schließt eine Eigenständigkeit des Weiblichen und des Männlichen (in Erfahrungsmodus, Bedürfnissen, Fähigkeiten, Phantasie, Wahrnehmung, Reaktion usw.) nicht von vornherein aus und erklärt sie auch nicht einfach für ethisch und sozial irrelevant.<sup>18</sup>

Bei der normativen Verwendung von Gleichheit im Blick auf die Geschlechter kommt es also darauf an, den Charakter der Differenz zu untersuchen – und in Relation zu setzen zum Gleichen und Gemeinsamen. Zu welchen Überzeugungen solche Überlegungen über Gleichheit und Differenz zwischen Mann und Frau bisher vor allem

---

<sup>18</sup> Vgl. zum Folgenden ausführlicher: E. Jünemann, Gerechtigkeit für Frauen, in: H. Schmiedinger (Hg.), Gerechtigkeit heute. Anspruch und Wirklichkeit, Salzburg 2001, 155–190.

in Theologie und Kirche geführt haben, welches reformerische oder konservierende Potential sie enthalten, darüber muss nachgedacht werden, wenn es um Geschlechtergerechtigkeit in kirchlichen Unternehmen geht.

Beides ist in der Tradition der Kirche zu finden: Die Betonung der Gleichheit in der Würde von Mann und Frau und die Betonung des unterscheidend Weiblichen. Die anthropologisch begründete Rede von der Gleichheit von Mann und Frau hat eine lange Tradition und tiefe Wurzeln gerade auch in der jüdisch-christlichen Überzeugung: Die Schöpfungsgeschichte (Gen 1–2a), die mit der Gottesbildlichkeit die Stellung des Menschen in der Welt beschreibt, differenziert in keiner Weise in Bezug auf Mann oder Frau. Gen 1,27 hält als einzige Wesensaussage fest, dass Gott „Menschen männlich und weiblich erschuf“.

Den Menschen gibt es weiblich und männlich. Keines von beiden Geschlechtern kann den Anspruch erheben als Modell für die ganze menschliche Gattung zu gelten. Keines von beiden gilt auch für das andere. Keines von beiden entscheidet, welche die Merkmale des anderen sind. Auch den an den Schöpfungsakt anschließenden Auftrag, die Erde kompetent zu leiten und fortzuführen, kann nicht nach weiblichem oder männlichem Auftrag differenziert werden. Der Auftrag zur Weiterarbeit an der Schöpfung geht an den Menschen, weiblich und männlich.<sup>19</sup> In den Jesuserzählungen der Evangelisten ist diese Gleichheit von Frauen und Männern aufgenommen. Das Jesus von den Evangelisten zugeschriebene Verhalten zeigt eine gleichwertige Behandlung von Männern und Frauen – in vielen Fällen ein eklatanter Verstoß gegen die herrschenden patriarchalischen Normen seiner Zeit. Die tradierte Frauenrolle, das tradierte Verständnis von „weiblichem“ Verhalten, von dem, was „eine Frau tut“ bzw. nicht tut, stellt Jesus in mehreren Szenen in Frage. Eine davon ist die Begegnung Jesu mit Maria und Martha in deren Haus (Lk 9,51–19,27). Martha, handlungsstark und pragmatisch, Maria, zuhörend und zugewandt – sie beide können lehren, dass

---

<sup>19</sup> Vgl. E. Zenger, Das Buch Genesis, in: ders., Stuttgarter Altes Testament. Einheitsübersetzung mit Kommentar und Lexikon, Stuttgart 2004, 15–19. L. Meemann, Mensch ist viele Geschlechter. Eine Betrachtung von Gen 1 aus querrer Perspektive, in: feinschwarz 2020. <https://www.feinschwarz.net/mensch-ist-viele-geschlechter> (Zugriff 27.05.2021).



Frauen sich nicht festlegen lassen müssen auf eine ihnen zugewiesene Rolle.

Nun gibt es im Blick auf das Verhältnis der Geschlechter, das ist hinlänglich bekannt, in der theologischen Tradition nicht nur diese Linie von der jüngeren Schöpfungsgeschichte zu den Evangelien. Das reformerische Potential dieser Linie wird durch die Wirkungsgeschichte des zweiten, älteren Schöpfungsberichtes (Gen 2,4b–3,24) in den Paulusbriefen bis zu den Kirchenlehrern des Mittelalters gezähmt. Durch eine Tradition, die sich auf die in dieser Schöpfungsgeschichte erzählten Rollenverteilung stützt, daraus Kriterien der Bewertung schafft und die Weiblichkeit als eine Differenz betont, die die Menschheit schwächt. An der ursprünglichen Intention vorbei <sup>20</sup> hat die ältere Schöpfungsgeschichte wie kein anderer Text das christliche Frauenbild, das christliche Verständnis über die Rolle der Frau, über das, was ihr gerecht wird, über Jahrhunderte geprägt. Ohne sich redlich auf den ursprünglichen Text berufen zu können, wurde das Verständnis der Schöpfungsgeschichte als göttliche Setzung der Unterordnung der Frau unter den Mann schon früh von der Kirche übernommen und zusätzlich theologisch untermauert. Vor allem in der Argumentation der Paulusbriefe fiel diese Sicht des Geschlechterverhältnisses und Rollenverständnisses ins Gewicht. Und das besonders (was aber für die weitere Entwicklung belanglos ist) bei den Briefen, die gar nicht Paulus selber zugeschrieben werden können, sondern offenbar später von seinen Schülern verfasst worden sind.

Kirchenväter wie Thomas von Aquin knüpften bei ihrem Frauenbild nicht an die positiven Deutungen der Evangelien an, auch nicht an die Überzeugung des Apostels Paulus, dass der in der Schöpfungsordnung angelegte Unterschied in der neuen Schöpfung mit Christus aufgehoben sei, sondern führen eher die Tendenzen der Paulusbriefe fort, die auf den schöpfungstheologisch bedingten Unterschied abheben. Sie verhalfen ihnen nicht nur innerhalb der christlichen Kirchen zum endgültigen Durchbruch, indem sie die patriarchalischen Normen ihrer Umwelt mit ihrem christlichen Ver-

---

<sup>20</sup> Es geht der Erzählung nur um die Besonderheit des Menschen, Mann und Frau zu sein. Das Nacheinander von Mann und Frau hat einen erzähltechnischen Grund, es bedeutet keine Nachordnung. Vgl. E. Zenger, Die Erschaffung des Menschen als Mann und Frau, in: *Bibel und Kirche* 58 (2003).

ständnis vermischten und daraus ein theologisches Lehrgebäude schufen. Und das hat nicht nur Kirche und Theologie über Jahrhunderte bedrückt.<sup>21</sup>

Selbst dort, wo man – auf dem Hintergrund einer umfassenden Bewegung für Freiheit und Gleichheit – eigentlich auf eine Änderung im Denken über das Geschlechterverhältnis hätte hoffen und rechnen dürfen, in der aufklärerischen Philosophie des 18. Jahrhunderts, wurde die These von der völligen Verschiedenheit der Geschlechtscharaktere ideell bekräftigt und legitimiert.<sup>22</sup> Zu genau der Zeit, in der gegen die feudalistischen Standesprivilegien auf Gleichheit aller Menschen als Menschen insistiert wird und die Verschiedenheit der Menschen angesichts dessen für sekundär gehalten und erklärt wird, wird den Frauen mit Hinweis auf ihre geschlechtliche Differenz und einer daraus gefolgerten Defizienz dieses allen menschengemeinsame Wesen wieder aberkannt.

Frauen können Rechte abgesprochen werden, wenn ihnen eine fundamentale qualitative Differenz nachgewiesen wird. Das ist logisch im Blick auf das Prinzip der Gleichheit, das der Legitimierung der gesellschaftlichen Ungleichheit durch die Behauptung der Unterschiedlichkeit, wie sie im Feudalismus praktiziert wird, die Behauptung der Gleichheit aller Menschen als Menschen an sich entgegengesetzt – statt diese argumentative Logik selbst in Frage zu stellen und zurückzuweisen. Folge ist, dass die Anerkennung gleicher Rechte auf der Anerkennung als letztlich Gleiche basiert. Eine nicht nur hinsichtlich der Geschlechtergerechtigkeit gefährliche Logik: Werden nun Individuen, Gruppen, Klassen und Kulturen (durch Selbst- oder Fremdzuschreibung) als grundsätzlich anders behauptet, dann wird die Gleichheitsidee fast zwangsläufig zur Begründung von deren Diskriminierung. Dass von nun an die Rede von der Differenz

---

<sup>21</sup> Das Bewusstsein einer einseitig auf den Mann fixierten Auslegung der Schöpfungsgeschichten und ihrer Folgen ist gewachsen. Ein neuer Blick auf die Texte selbst zeigt, dass die biblischen Verfasser nicht so frauenfeindlich waren, wie es oft dargestellt wird. Eine tendenziöse Auslegung, die die Vormachtstellung des Mannes stärken sollte, hat sie dazu gemacht. Vgl. H. Schüngel-Straumann, Eva. Die erste Frau der Bibel: Ursache allen Übels? Paderborn 2014.

<sup>22</sup> Seine klassische Darstellung hat das 1762 in Rousseaus Roman „Emile“ gefunden. Dort werden die Funktion der Ehefrau und Mutter als anthropologische Bestimmung der Frau in einer Weise entfaltet, die bis heute ihre pädagogische Wirkungsgeschichte hat.

der Geschlechter durch den hier aufgekommenen und stets präsenten inneren Zusammenhang von Differenz und Diskriminierung bzw. Unterscheidung und Unterdrückung belastet ist, versteht sich.

Daher ist es auch folgerichtig, dass man in der feministischen Diskussion das biologische Geschlecht (*sex*) getrennt vom sozialen Geschlecht (*gender*) sah und die Anerkennung von Geschlechterdifferenz für konservativ und gefährlich hielt<sup>23</sup>. Statt, dass die bestehenden Geschlechterrollen (*gender*) kritisiert würden, würden sie, wurde befürchtet, bestätigt und gestärkt; da die Differenz bisher eher zur Legitimation gesellschaftlicher Hierarchie und Ausgrenzung gedient habe, erscheine eine alternative Konzeption von Differenz weder sinnvoll noch vorstellbar. Die biologische Differenz wird, obwohl sie an sich noch nichts über soziale Lebensformen, über Kompetenz oder Leistungsfähigkeit aussagt, ausgeblendet<sup>24</sup>, die sozialen Konstruktionen, die sich als Folge der biologischen Differenz ergeben, bieten, weil Frauen ihre Physis leugnen müssen statt sie zu gestalten, neuen Boden für Geschlechterhierarchie.<sup>25</sup>

Geschlechtergerechtigkeit wird nicht einseitig auf Biologie oder die soziale Rolle fokussiert zu finden sein, sie wird im Blick auf „sex and gender“ gedacht: Nicht jede Ungleichheit ist ungerecht, entscheidend ist, ob die Unterschiede bloß Ergebnis gesellschaftlicher Konvention sind oder ob sie biologisch gegeben sind. Es wird nur *die* Ungleichheit als ungerecht eingestuft und beurteilt, die Ergebnis gesellschaftlichen Handelns ist und die trotzdem dem Mitglied der Gesellschaft keine Chance zur Korrektur einräumt. Als ungerecht entlarvt werden können diese Ungleichheiten allerdings erst, nachdem sie nicht mehr naiv für natürliche Gegebenheiten gehalten werden.

---

<sup>23</sup> C. Pinl, Vom kleinen zum großen Unterschied, „Geschlechterdifferenzen“ und konservative Wende im Feminismus, Hamburg 1993.

<sup>24</sup> In den Diskussionen der 80er und 90er Jahre wird die Diskussion um Gleichheit und Unterschiedlichkeit der Geschlechter kontrovers geführt und gipfelt in der Formel „Geschlecht ist nur eine Konstruktion“ (J. Butler, Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt 1993). Butlers berechtigter Hinweis auf die Konstruktion von Geschlechterdifferenz in der Rollenzuweisung will das biologische Geschlecht nicht ausblenden, hat aber keine Antwort auf die Konsequenzen der biologischen Geschlechterdifferenz für Frauen, die Gebären, Erziehen und Berufstätigkeit verbinden wollen.

<sup>25</sup> Vgl. W. Gieseke, Zur Demokratisierung des Geschlechterverhältnisses, in: dies. (Hg.), Handbuch zur Frauenbildung, Heidelberg, 85–99.

Theologische Ethik, die sich heute mit Gender-Theorien auseinandersetzt, die sich im Dialog mit Sozial- und Naturwissenschaften immer wieder neu mit dem auseinandersetzt, was Frauen und Männern gemeinsam ist und was sie unterscheidet, wird manches in der Kirche vorherrschende Bild von Männern und Frauen revidieren. Und sie wird die Anerkennung unterschiedlicher Frauenbilder fordern. Nach wie vor geht es um Gleichheit. Allerdings geht es bei der Forderung nach Gleichberechtigung für Frauen heute über die früheren formalen Gleichheitsforderungen hinaus um die Frage, wie Voraussetzungen geschaffen werden könnten, um die inzwischen formell bestehenden Frei(heits)räume zu nutzen und die immer noch erfahrene faktische Benachteiligung ökonomischer und sozialer Art zu reduzieren oder zu beseitigen. Eine (sozialethische) Herausforderung an jene, die Einfluss auf und Verantwortung für die Gestaltung dieser Bereiche haben. Und dazu gehören die Kirchen.

### 1.3 Vielversprechende Versuche der Implementierung von Gerechtigkeit

Die Zeiten tolerierter Blindheit auch kirchlicher Organisationen gegenüber Geschlechtergerechtigkeit sind längst vorbei. Auch wenn „Frauen im Management“ nicht nur für die Medien, sondern auch für die Forschung noch immer spannende Themen abgeben, während Männer im Management langweiliger Alltag sind<sup>26</sup> – dieses wissenschaftliche und mediale Interesse hat unter dem Stichwort „Gender Diversity Management“ konkrete Konsequenzen, es treibt die Frage nach möglichen Veränderungen von Strukturen voran. Ethisch und rechtlich motiviert, das sicher auch, aber auch pragmatisch orientiert, in Erwartung organisationaler oder ökonomischer Vorteile, wenigstens einem Reputationsgewinn für die Kirche als Arbeitgeberin. Bisher sind entsprechende Organisationserfolge noch nicht deutlich belegt<sup>27</sup>, es sind eher berechnete Vermutungen, die

<sup>26</sup> J. Nentwich, M. Stangel-Meseke, Von „Frauen in Führungspositionen“ zu „doing gender at work“? Konzeptionalisierung von Geschlecht in der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie, in: Steins, Gisela, Handbuch Psychologie und Genderforschung, Wiesbaden 2010, 327–350.

<sup>27</sup> Vgl. S. Boerner, H. Keding, H. Hüttermann, Gender Diversity und Organisationserfolg – Eine kritische Bestandsaufnahme u. a., in: ZfbF 64 Februar 2012, 37–70.

sich aus der Reaktion von innen (der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) und außen (z. B. mediales Interesse) schließen lassen. Die Förderung von Gender Diversity wird in der Kirche wie in der Marktwirtschaft als Strategie zur Fachkräftesicherung erkannt, dort um die negativen Konsequenzen des demographischen Wandels aufzufangen, hier um die zunehmende Kirchenferne und die Kirchenaustritte<sup>28</sup> vor allem aus der oberen Bildungsschicht abzufedern. Ein signifikant höherer Frauenanteil in Führungspositionen sorgt zudem, obwohl gar nicht eindeutig zu klären ist, worin sich die weiblichen und männlichen Führungsstile tatsächlich unterscheiden<sup>29</sup>, erwiesenermaßen für eine bessere Unternehmenskultur<sup>30</sup>. Die Motivation ist hoch. Man weiß, dass sich in kirchlichen Unternehmen Strukturen, auch jahrhundertealte Strukturen, ändern müssen, wenn sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichermaßen die Chance auf Karrieren eröffnen wollen. Die Politik unterstützt diese Entwicklung, Gender-Mainstreaming<sup>31</sup> ist seit 1997 verbindliche Richtlinie der EU-Staaten: Aber das Unternehmen Kirche selber und das Personalmanagement muss den Wandel gestalten.<sup>32</sup>

Nicht die beliebteste aber die bekannteste Strategie, Gender-Mainstreaming zu etablieren und den Frauenanteil zu steigern, ist die Quotenregelung. Eine Maßnahme, die auf den ersten Blick ihren Reiz hat, sichert sie doch unter dem Label der ausgleichenden Gerechtigkeit Frauen zumindest einen Startvorteil. Und nicht nur das, sie könnte auch mit der Zeit durch die stärkere Präsenz von Frauen

---

<sup>28</sup> Ein Kirchenaustritt verstößt gegen die Grundordnung und bedeutet einen gravierenden Loyalitätsverstoß.

<sup>29</sup> „Weibliche Führungskräfte weisen keinen deutlich anderen Führungsstil auf als ihre männlichen Kollegen, sie setzen nur ihre Schwerpunkte anders“ – so die Auswertung entsprechender Studien durch das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft: <https://www.bnw-seminare.de/magazin-beitrag/modern-fuehren/female-leadership> (Zugriff 27.05.2021).

<sup>30</sup> Vgl. McKinsey&Company, Women matter 2. Female leadership, a competitive edge for the future, 2008.

<sup>31</sup> D. h. eine geschlechtersensible Folgenabschätzung; nach der Definition der UN bedeutet Gender-Mainstreaming, bei jeder staatlichen Aktion grundsätzlich auch die geschlechtsspezifischen Folgen abzuschätzen und zu bewerten.

<sup>32</sup> C. Stienen, Women Up! Handlungsempfehlungen des Bundesverbandes der Personalmanager (BPM) zur erfolgreichen Implementation von Gender Diversity, in: Hansen, Katrin (Hg.), CSR und Diversity Management, Berlin/Heidelberg 2017, 243–251.

in Führungspositionen für mehr weibliche Vorbilder in Führungsstellen sorgen, was wiederum die Wettbewerbsbereitschaft von Frauen stärkt<sup>33</sup>. Auf den zweiten Blick scheint eine Quotierung doch auch fragwürdig: So erreicht sie es offenbar trotz größerer Präsenz in den Gremien nicht, Entscheidungsstrukturen zu verändern. Dazu braucht es begleitende Maßnahmen, die gegen die immer noch negativ affektiven Reaktionen von Männern und von Frauen auf Frauen in Führungspositionen das Bewusstsein für die Relevanz von Gleichstellungsthemen und -zielen implementieren.<sup>34</sup> Zur negativen Reaktion trägt die zahlenmäßige Festlegung bei, um die eine Quotierung nicht umhinkann, sie steht in Verdacht, Qualitätsgesichtspunkte zu vernachlässigen. Nicht selten sind „Quotenfrauen“ – auch im Fall einer sorgfältigen Kontrolle wirklich gleicher Wettbewerbschancen, etwa durch die Bestellung von Gleichstellungs- bzw. Frauenbeauftragten – der Grund für Gefühle umgekehrter Diskriminierung oder erneuter Privilegierung und des Verdachts mangelnder Qualität. Bei den Geschlechtsgenossinnen ist das meist noch viel stärker als bei den Männern zu beobachten. Statt einen Änderungsprozess in Gang zu bringen, verfestigen sich dann eher die traditionellen Denk- und Wahrnehmungsmuster.

Vor allem aber ist zu bedenken: Eine Änderung der Ursache einer Diskriminierung von Frauen im Beruf, nämlich negativ-hierarchisierende Vorstellungen von der Differenz der Geschlechter, gleich, ob sie biologisch gesetzt sind, Konsequenzen der biologischen Differenz sind oder einfach nur übernommene Rollen sind, wird durch eine Quotenregelung nicht geändert. Im Gegenteil, statt auf einer positiven Anerkennung dessen zu bestehen, was Frauen als unterscheidende Art zu führen mitbringen können, fügt sie sich der herrschenden Logik von der Überlegenheit männlicher Möglichkeiten.<sup>35</sup> Das bringt Nachteile mit sich aus der Perspektive der kirchlichen Unternehmen: Zum Beispiel ist der Mehrwert geschlechterheteroge-

<sup>33</sup> Vgl. [https://www.uni-mannheim.de/media/Universitaet/Dokumente/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen\\_2017/07\\_31\\_GenderStudy.pdf](https://www.uni-mannheim.de/media/Universitaet/Dokumente/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen_2017/07_31_GenderStudy.pdf). (Zugriff 27.05.2021).

<sup>34</sup> Vgl. dazu weiterführend: N. Hille (Hg.), *Qualität mit Quote: Zur Diskussion um Exzellenz, Chancengleichheit und Gleichstellung in Wissenschaft und Forschung*, Göttingen 2019.

<sup>35</sup> M.C. Mühlenhof, *Female Leadership: Führen Frauen wirklich anders?* BNW Magazin 2021. <https://www.bnw-seminare.de/magazin-beitrag/modern-fuehren/female-leadership> (Zugriff 27.05.2021).

ner Führungsteams für die Unternehmenskultur damit verspielt. Stehen nicht die unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungshintergründe (auch der Mental Load aus der Familienarbeit, gerade in der Zeit des Homeoffice), verschiedene Sichtweisen, Kommunikationsfähigkeiten im Vordergrund, sondern nur das Geschlecht, gewinnen die negativen Effekte. Es kann zu geschlechterspezifischen Untergruppen kommen, innerhalb derer dann bevorzugt kooperiert wird.<sup>36</sup> Die Motivation für gleichberechtigte Besetzung von Führungspositionen schwindet.

Auch für die Frauen ist solche Anpassung nachteilig. Die Motivation, sich in den Wettbewerb um höhere Positionen zu begeben, sinkt. Es stellt sich die Frage, ob sie unter solchen Bedingungen überhaupt arbeiten wollen oder ob sich die Unternehmenskultur nicht erst deutlich ändern müsste, bevor Frauen dort arbeiten wollten. Es geht nicht um Veränderung und Anpassung der Leitungsperson, sondern um die der Leitungsposition. Eine Veränderung der Arbeitsorganisation ist gefragt. Eine Veränderung der klassischen Präsenzkultur, die die zeitliche Anwesenheit einer Mitarbeiterin am Arbeitsplatz mit Leistung und Engagement gleichsetzt, steht da zum Beispiel zur Debatte. Solange eine kreative Arbeitszeitorganisation nur etwas für nichtleitende Angestellte und für Pandemiezeiten ist, solange werden viele Frauen, die Mütter sind und manche Männer, die Väter sind, den Schritt in die Führungsebene gut überlegen müssen<sup>37</sup>, wenn sie sich nicht zwischen Familie oder Beruf entscheiden, sondern beides wollen. Frauen brauchen auch in Führungspositionen Arbeitsstrukturen, die es möglich machen, zeitflexibel, auch lebenszeitflexibel<sup>38</sup>, zu arbeiten. Und sie brauchen das in Organisationen, die den Gender Pay Gap nicht als strukturelle Folge solcher gendergerechter Arbeitsorganisation sehen.

---

<sup>36</sup> Vgl. M. Reinwald/ H. Hüttermann/ S. Boerner Sabine, Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmensperformanz: Eine Metaanalyse, in: ZfbF 67 September 2015, 262–296.

<sup>37</sup> E. Jünemann, Was ist dem Staat die Familie wert? in: Stimme der Familie 54 (2007) H.3-4, 3–7.

<sup>38</sup> Auch im Hinblick auf Altersgrenze und Rente: Die Altersgrenze flexibel zu gestalten, wäre in kirchlichen Berufen durchaus möglich und gerade für Frauen eine wichtige Möglichkeit, Lücken in der Erwerbsbiografie, z. B. in der intensiven Familienphase, aufzuarbeiten.

Als bessere Übergangslösung im Vergleich zur Quotenregelung ist die, allerdings gesellschaftlich nicht weniger ambivalent diskutierte, Möglichkeit der „Anonymen Bewerbung“<sup>39</sup> zu überlegen. Im Bewerbungsverfahren für nicht an das Weihe-Amt gebundene Leitungspositionen kämen Menschen nicht aufgrund des Geschlechts und den damit verbundenen Befähigungen und Bedürfnissen, sondern mit ihrem Qualifizierungspaket in die zweite Runde. Die Entscheidung darüber, wer eine Chance im weiteren Bewerbungsverfahren, also eine Einladung in die zweite Runde bekommt, würde quasi unter dem von John Rawls formulierten „Schleier des Nichtwissens“<sup>40</sup> getroffen. Spezifische persönliche Eigenschaften und Umstände, die gerade in Leitungspositionen eine große Rolle spielen, werden in der zweiten Runde des Bewerbungsverfahrens gewürdigt.

Eine umgekehrt wirkende Unterstützungsmöglichkeit für Frauen, die sich auf höhere Positionen in der Kirche bewerben, fängt bei der Person, nicht beim Unternehmen an: Das Mentoring. Mentorinnen mit Leitungserfahrung aus unterschiedlichen Feldern kirchlicher Arbeit unterstützen andere karrierewillige Frauen dabei, ihren Weg zu finden, Barrieren zu erkennen und aus dem Weg zu räumen.<sup>41</sup> Ein Förderprogramm von Frauen für Frauen ist auch interessant auf dem Hintergrund der Rede vom „Queen Bee Syndrome“, die Frauen in Führungspositionen nachsagt, dass sie ihren besonderen Status gern genießen ohne andere Frauen zu fördern.<sup>42</sup> Geschlechtergerechtigkeit als Herausforderung für die Kirche als Arbeitgeberin fordert

---

<sup>39</sup> Ein standardisiertes Verfahren, in dem Bewerber(innen) ein Formular ausfüllen, in dem Abschlüsse, Kompetenzen sowie aktuelle Berufserfahrungen angegeben werden. Nach der Auswertung dieser anonymen Unterlagen und dem ersten Eindruck erfolgen Einladungen zum Vorstellungsgespräch. Erst zu diesem Zeitpunkt werden konkrete Informationen zur Person gegeben.

<sup>40</sup> Hinter dem „Schleier des Nichtwissens“ entscheidet man in der Gerechtigkeitstheorie John Rawls (Ders., *A Theory of Justice*, Cambridge 2008.) über eine zukünftige Gesellschaftsordnung, ohne zu wissen, an welcher Stelle (oder in welcher Verfassung, alt oder jung, begabt oder nicht, Frau oder Mann) man sich in dieser Ordnung später befinden werde.

<sup>41</sup> Seit 2016 gibt es in der Kath. Kirche entsprechende Förderprogramm für Frauen, die Leitungsgämter anstreben: <https://www.kirche-im-mentoring.de/> (Zugriff 27.05.2021).

<sup>42</sup> Vgl. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/weibliche-fuehrungskraefte-frauen-muessen-lernen-wie-sie-die-karriere-anderer-frauen-staerken-koennen/25374596.html> (Zugriff 27.05.2021).



auch die Solidarität der in der Kirche arbeitenden Personen heraus, gerade auch eine stärkere Solidarität der Frauen untereinander.

Das Ziel, Frauen und Männer gleichermaßen in Leitungspositionen zu sehen, ist eine hohe Herausforderung für kirchliche Unternehmen. Die Kirche kommt nicht daran vorbei, diese Herausforderung anzunehmen. Auf Geschlechtergerechtigkeit bei der Besetzung von Führungsstellen zu achten, die Teilhabe aller<sup>43</sup> an kirchlichen Karrieren zu ermöglichen, das gehört zum Mindeststandard in der Arbeitsorganisation kirchlicher Unternehmen.

Wenn Papst Franziskus in *Fratelli tutti* beklagt, dass die Gesellschaften auf der ganzen Erde beileibe noch nicht so organisiert seien, dass sie dem Grundsatz gerecht werden, „dass die Frauen genau die gleiche Würde und die gleichen Rechte haben wie die Männer“ (FT 23), dann darf das als Auftrag und Selbstverpflichtung der Kirche verstanden werden. Die Kirche kann nicht nur als Mahnerin in die Gesellschaft hineinrufen, sie muss, nicht zuletzt der Glaubwürdigkeit wegen, in ihren eigenen Unternehmen für eine entsprechende Praxis sorgen. Das hat sie erkannt. An ihrer Selbstverpflichtung, bis 2023 eine Frauenquote von 30 % in Führungspositionen erreichen zu wollen<sup>44</sup>, wird sie gemessen werden.

---

<sup>43</sup> Vgl. U. Nothelle Wildfeuer, Schritte zu einer gerechten Teilhabe von Frauen in der Kirche in Europa, in: Vellguth, Klaus *Theologie der einen Welt*, Bd. 18, Freiburg 2021.

<sup>44</sup> <https://www.katholisch.de/artikel/20992-bode-frauenquote-in-kirche-ist-laengst-nicht-zufriedenstellend> (Zugriff 27.05.2021).