



FRAUEN REDEN ZU TISCH

Berliner Tischreden

Wie können Ämter und vor allem auch Leitungsämter in der Kirche gestaltet werden, dass sie für Frauen und Männer in gleicher Weise attraktiv sind und eine Balance von Work-Family-Life ermöglichen?“

Vorabend des Reformationstages, 30.10.2012
Haus der Evangelischen Kirche in Deutschland

Tischrednerin: **Landesbischöfin Ilse Junkermann**

Liebe Schwestern!

Herzlichen Dank für die Einladung zu den Berliner Tischreden von Frauen. Es ist mir eine große Ehre, dass Sie mich zu einer solchen eingeladen haben. Ich

I. Balance?

Liebe Schwestern, ich habe große Mühe mit diesem Begriff. Das Bild, das dabei entsteht, lässt mich eher auf Distanz gehen.

Die Balance halten – da sehe ich mich auf ihm vorantasten, dem Schwebebalken: im Sportunterricht der 5. Klasse. Schmal ist er. Lang ist er. Nun soll ich drauf gehen. Ganz anders muss ich gehen. Bin immer in Gefahr, nach einer Seite runterzufallen. Wie halte ich das Gleichgewicht auf diesem schmalen Balken

In mir sträubt es sich, mir mein Leben in diesem Bild vorzustellen, ja, ein ideales Leben auf einem solchen Balken zu sehen und mit der Aufgabe, jeden Schritt wohlbedacht zu setzen, bei jedem Schritt darauf bedacht zu sein, ja nicht nach der einen oder anderen Seite herunterzufallen. Ja, immer unter Konzentration und Aufmerksamkeit zu gehen – und dabei noch elegant auszusehen und das Publikum (wer ist das dann?) zu beeindrucken. Am besten noch mit einem Salto-Abgang oder einer Salto-Schraube in der Luft. Keinesfalls, nach einer Seite runterzufallen.

Natürlich hat es mir Freude gemacht, als ich verstanden hatte, worauf es ankommt beim Schwebebalken: einen festen Punkt vor Augen zu haben – nicht auf die eigenen Füße, nicht direkt zu sich hin zu sehen. Vielmehr: die Augen auf einen Punkt ein bis eineinhalb Meter vor mir zu richten. Solche klare Orientierung gibt Stabilität (und alle Manager wären jetzt begeistert: ‚klar, es ist doch die Zielorientierung, die dem Handeln Stabilität und Kontinuität gibt!‘.) Ja, klar! Aber ich bin fixiert, ich kann meine Blicke nicht unbeschwert frei umherschweifen lassen, ich verliere die Aufmerksamkeit für das, was rechts und links von mir ist. Die meiste Kraft geht da hinein, Linie zu halten, der Vorgabe, dem Ideal zu entsprechen – hier, in Gestalt von Work-life-family-balance.

Auf einem solchen Schwebebalken, lassen Sie mich noch einen Moment in diesem Bild bleiben, besteht die Gefahr, dass ich abgehoben bin, bzw. nur teilweise da bin in den verschiedenen Bereichen von Arbeit und Leben. Jedenfalls bin ich nicht ganz da. Und das möchte ich: Ganz da sein: in meinem Leben, in meiner Arbeit und Leitungsaufgabe, in den Beziehungen, in denen ich lebe.



Und das möchte ich:

II. Jeweils ganz da sein können – gegen geteilte Herzen und Hände

Beim Ausbalancieren bin ich in der Mitte zwischen zwei Räumen, zwischen Arbeit und Leben. Möchte ich das, mich dauernd dazwischen sehen, nie ganz in der Arbeit und nie ganz im Leben?

Das bedeutet ja:

Geteilte Aufmerksamkeit

Geteiltes Herz

Geteiltes Leben

Überall gleichzeitig und gleichgewichtig sein?

Aber: habe ich die Wahl? ¹

Denn: die Frage nach Work-family-life-balance stellt sich angesichts von folgenden Entwicklungen zu Recht:

Balance von Work-Family-Life:

Die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist auch unter dem Begriff „Work-Life-Balance“² gefasst

Damit ist die wachsende Herausforderung gemeint, Arbeit und Privates unter einen Hut zu bringen. Diese ergibt sich vor allem daraus, dass eine zunehmende Dynamik in der Arbeitswelt auf eine gleichzeitig zunehmende Vielfalt im persönlichen Leben trifft:

- Dynamik in der Arbeitswelt heißt (in Stichworten): hohe Ansprüche an berufliche Flexibilität und Mobilität; globale Herausforderungen; zunehmende Projektarbeit aufgrund schneller Veränderungen; lebenslanges Lernen. Auch die Kirche, die Gemeinden sind von dieser Dynamik betroffen.

- Vielfalt im persönlichen Leben (auch hier nur Stichworte): Sie ergibt sich zum Beispiel aus dem Streben nach individueller Selbstverwirklichung, dem Wandel der Rollenmuster von Mann und Frau, einer wachsenden Vielfalt an Lebensformen oder auch aus der aus demographischen Gründen zunehmenden Bedeutung der Kinderbetreuung wie der Betreuung und Pflege älterer Menschen und Angehöriger.

Also doch: Balance angesagt? Was ist eine Alternative?

Ich möchte den Rücken frei haben bei der Arbeit,

¹ Leitungsämter sind in der Kirche immer noch eine Männerdomäne. Und Berufssoziologen sagen, in einem Beruf ende die Dominanz einer Gruppe erst, wenn diese weniger als 70 Prozent der Beschäftigten ausmacht. In Bereich der EKD beträgt der Frauenanteil im Pfarramt erst seit zwei bis drei Jahren mehr als 30 Prozent. Im Gemeindepfarramt sind es immer noch weniger. So wird die Dominanz der Männer im Pfarrberuf erst weniger. Ja, eine richtige Pluralisierung des Pfarrberufs liegt erst vor uns. Und auf der Leitungsebene ist der Frauenanteil nach wie vor gering. Natürlich bin ich froh, dass es mit der neuen Präses von Westfalen neben mir eine weitere leitende Geistliche gibt, die an der Spitze einer Landeskirche steht. Besser sieht es beim geistlichen Amt in den Regionen aus, ich denke an die vielen Regionalbischöfinnen, die es mittlerweile in den Landeskirchen gibt. Aber ich habe den Eindruck, dass Frauen in kirchlichen Leitungsämtern, die ja bislang von Männern dominiert worden sind, kritischer beäugt werden, als Männer. Das, und die Tatsache, dass es wenige Vorbilder gibt, lässt Frauen immer noch fragen, ob sie ein Leitungsamt übernehmen sollen bzw. wollen.

² Vgl. zu dieser Thematik: Balanceakt hoch drei. Expertise zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Engagement bei Führungskräften in Nonprofit-Organisationen, von Dr. André Christian Wolf und Prof. Dr. Annette Zimmer, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Politikwissenschaft.



ich möchte mit ganzem Herzen arbeiten können.

Und: Ich möchte mit ganzem Herzen bei den Menschen sein können, mit denen ich lebe und nicht in Gedanken bei der Arbeit.

Ich möchte darauf vertrauen können, dass mein Kind gut versorgt ist, wenn ich meiner Erwerbsarbeit nachgehe.

Wenn ich also in den verschiedenen Bereichen ganz da sein will und wirken will: wie kann das angesichts der Rahmenbedingungen gelingen?

III. „Ganz“ heißt nicht „total“: jeweils begrenzt da sein können – gegen totale Ideale – für neue Werte

Ganz in verschiedenen Bereichen sein und wirken können –, nicht nur auf den Grenzlinien zu balancieren – das halte ich für wichtig für meine innere Ausgeglichenheit, ja, für Lust und Motivation für Arbeit wie für Freizeit und für Beziehungsarbeit bzw. Familienarbeit.

Allerdings:

Dass ich ganz bei der Arbeit oder mit mir oder in der Familie bin, das soll nicht als Totalitätsanspruch missverstanden werden. Und genau dieser Anspruch breitet sich derzeit mit rasender Geschwindigkeit aus: über die neue Medien und Arbeitsmittel, über die Folgen von Globalisierung und über die Ökonomisierung fast aller Lebensbereiche. Mit Handy und Anrufbeantworter, mit Email und I-Pad – bin ich jederzeit erreichbar, kann ich immer informiert sein, die Tageszeitung bereits am Vorabend lesen; kann ich jederzeit reagieren, muss ich jederzeit reagieren, um weiter mitspielen und am Ball bleiben zu können.

Dieser Totalitätsanspruch ist unmenschlich. Ich kann ihm nie genügen. Mit ihm verbunden ist ein Idealanspruch und Perfektionsdruck: alles ist möglich, wenn ich es nur richtig mache, mich nur richtig organisiere usw. Es gibt immer noch Optimierungsmöglichkeiten. So hetzen und hecheln Menschen immer mehr den Idealen und Totalen hinterher. Wer leitet, muss ganzen Einsatz bringen. Oft sehen und verstehen Frauen dies als Quantität: immer und überall da sein und mit vollem Einsatz. Das kann nicht gelingen. Die Gefahr ist groß, zwischen allem zerrieben zu werden. Aber: die Arbeit ist nicht mein Leben, auch die Familie nicht, auch nicht der Freundeskreis, auch ich selbst nicht.

Mein Leben ist wie ein Mosaik, das sich aus unterschiedlichen Steinen, Formen und Farben zusammensetzt. Oder, ein ähnliches Bild, ein Bild, in dem die Bewegung und Dynamik von Lebendigem mehr zum Ausdruck kommt: mein Leben ist wie ein Kaleidoskop mit seinen verschiedenen Bildern. Sie setzen sich immer wieder neu zusammen: durch die verschiedenen Teile, die durch äußere Bewegung in lebendiger Bewegung und Veränderung sind und die durch wechselseitige Bewegung, durch Bewegung miteinander immer wieder ein neues, ein anderes Bild ergeben. Erst die Teile gemeinsam ergeben das Ganze.

D. h.: Wir brauchen eine Kultur, in der das leben-schützende und –bergende von Grenzen wieder neu wertgeschätzt wird.

Wir brauchen eine Kultur, auch in der Kirche und auch als Leitungskultur, in der ein bewusstes in und mit Grenzen Leben Räume eröffnet für die Ahnung des paradiesischen Ganzseins. Denn, ‚Paradies‘, das heißt nichts anderes als: ‚das Umgrenzte‘.

Und Mensch-Sein, das heißt nichts anderes als: in Grenzen, mit meinen Grenzen leben. Allmachtsgelüste und –phantasien aufgeben zugunsten von Mitmenschlichkeit und Geschöpflichkeit.

Bewusst und gerne mit meinen Grenzen leben, d. h. konkret in Bezug auf Familien- und Erziehungsarbeit: Nicht ich weiß allein und v. a., was für mein Kind wichtig ist. Es tut meinem



Kind und seiner Entwicklung gut, wenn mehrere Menschen sein Wachsen und seine Entwicklung begleiten und fördern, auf es achten und ermahnen. Es tut ihm auch gut, wenn es ist nicht meinem Erziehungsstil allein ausgesetzt oder gar ausgeliefert ist.

Bewusst und gerne mit meinen Grenzen leben, d. h. konkret im Beruf und für meine Leitungsaufgabe:

Auf mich kommt es an, aber es hängt nicht allein an mir. Die Perspektiven und der Beitrag der Verschiedenen in einem Team, in einer Gruppe sind wesentlich für das Gelingen von Arbeitsvorhaben, von Prozessen, von Leitung.

Teamwork und Zusammenspiel.

Bewusst und gerne mit meinen Grenzen leben, d. h. konkret im Bereich meines persönlichen Lebens: Ruhezeiten, Mußezeiten, Liebeszeiten, Vergnügungszeiten sind ebenso gewichtig wie Arbeitszeiten.

Auch in ihnen lebe ich meine Gottebenbildlichkeit, ebenso, wie im Arbeiten und in den Beziehungen mit anderen. Und in ihnen lebe ich den Überschuss der Verheißung, das ist die Rechtfertigung, das recht und richtig sein ohne meine Werke und Leistungen.

Ein neues Verständnis von Grenzen, die ich in Freiheit und Verantwortung respektiere, brauchen wir, so bin ich überzeugt, zum Überleben auf unserer Welt. Der Mythos der Grenzenlosigkeit ist ein Abgott geworden, der uns persönlich und die Menschheit an den Abgrund, den Untergang, die Zerstörung bringt.

So lasst uns also für neue Werte der Arbeit in der Kirche und in Leitungsaufgaben einsetzen. Werte, die sich auch in Strukturen abbilden und nicht privatisiert werden, nicht allein in die Verantwortung der Individuen gegeben werden.

IV. für neue Werte: Pflege des Lebendigen (Konkretionen)

1. Im Macht- und Leitungsverständnis – individuell und in der Organisation

- a) welches **Verständnis** von Macht steht hinter dem Leitungsverständnis und –handeln in Gesellschaft und der Kirche? Wird es eher technologisch verstanden, als Beherrschung und Durchsetzungsmacht, als Kampf um die Definitionshoheit bzw. –macht? Oder wird es verstanden als geduldig-beherrliche Begleitung und Ermächtigung, das Leitungshandeln als entsprechende Prozessbegleitung erfordert?
- b) Und welche entsprechenden **Kompetenzen** sind dann gefragt: Vorgaben oder Hören und Zusammenführen von Teams? Zieldefinitionen oder gemeinsame Prozesse mit entsprechenden Fähigkeiten im Chaosmanagement?
- c) Besteht mein **Leistungsstil** und die **Leitungskultur** eher im Vortrag oder eher im Diskurs? Ist eher ein behauptendes Revierverhalten gefragt oder die Pflege eines gemeinsamen Hauses und Haushalts? Z. B. leading as walking around, als zusammenführen und verknüpfen, als Zurücktreten hinter das Ganze, als coaching, als Unterstützung des Zusammenspiels der Verschiedenen. Das ist eine hohe Kunst. Sie braucht viel Übung und Kunstfertigkeit.

2. Strukturen in der Organisation Kirche, Strukturen, die Werte abbilden

- a) Lasst uns **geschwisterliche** Leitung von Kirche bewusst auch in Ordnungen und Strukturen abbilden. Das ist auf jeder Ebene möglich und nötig: es gibt auch ein geschwisterliches Bischofsamt (das gefällt mir als ein unter vielen weiteren



Gesichtspunkten in der EKM). Lasst uns die Einsichten von Barmen ernst nehmen (,Gemeinschaft von Brüdern' (ergänze: und Schwestern) in der III. These und, in der IV. These, dass Kirche auch mit ihrer Ordnung bezeugt, dass sie Eigentum allein ihres Herrn ist). Und lasst uns stärker anknüpfen an die Erfahrungen aus den Zeiten des Kirchenbundes der DDR. „Kirche als Lerngemeinschaft“, das ist ein Leitungsmodell, das die Einsichten der Barmer Theologischen Erklärung in Strukturen und Berufsbilder übersetzt hat.

Dass und wie Werte sich in Strukturen einer Organisation abbilden, dafür gibt es (auch) viele positive Erfahrungen aus Wirtschaftsunternehmen. Ich nenne stichwortartig:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung;
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung (z. B. Gleitzeitmodelle, Telearbeit, unterschiedliche Modelle der Arbeitseinsatzplanung);
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung durch individuelle Laufbahnplanung, Förderung der Qualifikation und eine umfassende Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bei sich wandelnden Tätigkeitsanforderungen zielen (z. B. Personalentwicklung, Gesundheitsprävention, flankierende Serviceleistungen).

b) Aufgaben der Personalführung:

Eine Hauptaufgabe von Personalführung sehe ich darin, Individuen und Individualisierung zu begleiten:

- Unterstützung in der Entwicklung einer Leitungsidentität:

Es ist wichtig, dass Frauen (und Männer) ihre „innere Andockstelle“ für Leitung finden (wo und auf welche Weise passt Leitung zu mir?). Es ist wichtig, in einem Leitungsamt selbstverständlich Supervision in Anspruch zu nehmen (um identisch bzw. stimmig mit Eigenem zu bleiben, um die Kränkung der Allmachtsphantasien in Kraft für Förderung und Pflege der Vielfalt verwandeln.)

- Unterstützung, dass geistliche Identität auch im Leitungsamt gelebt werden kann (Entlastung von Geschäftsführungs- und Managementaufgaben; gezielt geistliche Begleitung für Leitende entwickeln und anbieten - meine individuelle Gottebenbildlichkeit getrost leben lernen; im Wechsel leben lernen, in der Bewegung leben lernen.)

Auch hierfür gibt es viele positive Erfahrungen aus den Wirtschaftsunternehmen.

- gute Begleitung und gutes Mentorat auf dem Weg in eine Leitungsposition
- fähigkeitsorientiert Stellen besetzen: "... die richtigen Personen auf die richtigen Stellen setzen"
- Leitungsorganisation mit klaren Verantwortlichkeiten und Vertretungsregelungen
- Bewilligung von Teilzeit in höheren Positionen
- Supervision
- Kontakt halten mit Beurlaubten - generell gute Vernetzung

Und schließlich braucht es auch

3. Strukturen in der Gesellschaft - die Werte abbilden

Unterstützende Ergänzungen für ein jeweils „Ganz-da-Sein“:

- Beispiel Kitas und Ganztagschulen: ich halte den rein quantitative Ausbau von Kitas und Kindergärten für richtig. Allerdings, darüber darf der qualitative Ausbau nicht vergessen werden. So braucht es m. E. eine gute, eine viel bessere Bezahlung von Erziehungsarbeit



- als bisher, in Kitas und in Schulen. Menschen in ihrer Entwicklung begleiten, das ist eine der verantwortungsvollsten Aufgaben mit großer Nachhaltigkeit
- Beispiel: Abschied von Rollenzuschreibungen. Wenn Erziehungsgeld nicht mehr geschlechtsspezifisch gezahlt wird, werden sich auch Rollenzuschreibungen im Bereich der Erziehung ändern.

Um solche Werte zu leben, braucht es in allen Lebensbereichen gleichermaßen Frauen und Männern. Deshalb bin ich für eine Frauenquote in männlich dominierten Lebensbereichen – und für eine Männerquote in Lebensbereichen, die von Frauen geprägt sind.

Lassen Sie mich mit einer These schließen:

Ein ‚gutes Leben‘ ist ein Leben in Ganzheit. Ein solches Leben ist – jenseits von Eden, der zerstörten paradiesischen Ganzheit – nur als punktuelle Ganzheit möglich. Dies ermöglicht zugleich ein Leben in Vielfalt.

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!