



*Vielfalt in Führung*

# Mehr Frauen in Leitungsgremien der Evangelischen Kirche im Rheinland

---

ABSCHLUSSBERICHT MIT HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Dr. Helga Lukoschat, Dr. Uta Kletzing und Hanna Völkle  
EAF BERLIN | APRIL 2018

# Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Zielstellung .....	2
2. Forschungsdesign .....	5
2.1. Inhalte und Methodik der Online-Befragung.....	5
2.2. Interviews und Fokusgruppe .....	7
2.3. Soziodemografische Merkmale.....	7
3. Zentrale Befragungsergebnisse .....	9
3.1. Gleichberechtigt und vielfältig? Wahrnehmungen und Einschätzungen .....	9
3.2. Mit Freude dabei: Motivation, in Gremien mitzuwirken.....	12
3.3. Das muss sich ändern: Frust der Gremienmitglieder .....	13
3.4. Engagierte wollen mehr: Gremienaufstieg in der EKiR.....	15
3.5. Zögerlichen zum Durchstart verhelfen: Aufstiegsbedingungen.....	17
3.6. Gesucht und gefunden? Gremienbesetzung und Nominierungspraxis.....	18
3.7. Großer Pool an Interessierten.....	19
4. Empfehlungen der Befragten .....	21
4.1. Update erforderlich? Arbeits- und Sitzungskultur der EKiR .....	21
4.2. Hineinschnuppern leichtgemacht: Gremieneinstieg ebnen.....	23
4.3. Richtig suchen: Mehr Frauen für Gremien gewinnen .....	23
4.4. Mehr Vorbilder statt Sanktionen: Maßnahmen in die Praxis umsetzen.....	26
5. Gremienkultur im Fokus: Zentrale Handlungsempfehlungen.....	28
5.1. Attraktivität von Gremien erhöhen.....	29
5.2. Paritätische Teilhabe fördern .....	32
5.3. Maßnahmensynopse: Strukturen an die Menschen anpassen .....	37
6. Empfehlungen der EAF Berlin: Ein Ausblick .....	38
7. Ausgewählte Literatur und Referenzen .....	40

## 1. Ausgangslage und Zielstellung

Die Evangelische Kirche im Rheinland (EKiR) ist mit rund 2,6 Millionen Mitgliedern die zweitgrößte evangelische Landeskirche in Deutschland. Die Förderung von Geschlechtergerechtigkeit (55 Prozent der Mitglieder sind Frauen), von Vielfalt und von Gestaltungs- und Mitwirkungsmöglichkeiten für alle Mitglieder sind ihr zentrale Anliegen.

Dies schlägt sich in der theologischen Ausrichtung wie in der diakonischen Arbeit als auch in den kirchlichen Organisationsstrukturen nieder. So wurde ein Gleichstellungsgesetz nach Vorbild der Gleichstellungsgesetze des Bundes- und der Länder verabschiedet, welches u.a. Gleichstellungspläne, Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Gleichstellungsbeauftragte für die Beschäftigten vorsieht. Im Landeskirchenamt wurde eine Gender- und Gleichstellungsstelle als Stabsstelle beim Vizepräsidenten mit konzeptionellen und koordinierenden Funktionen eingerichtet.

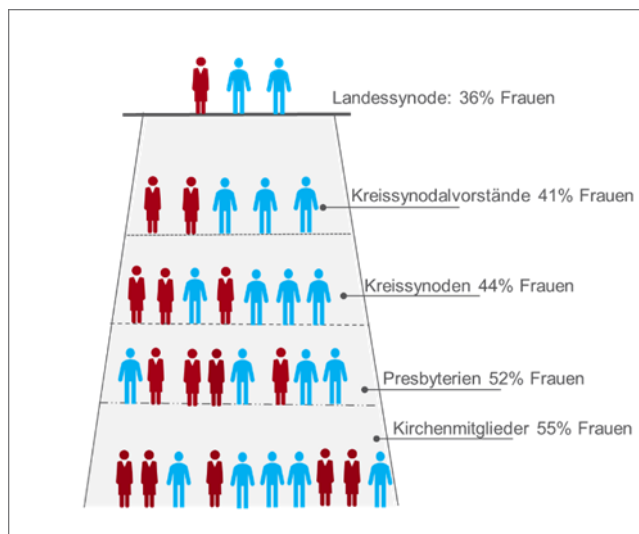
Grundsätzlich garantiert die Kirchenordnung (Artikel 2) den gleichberechtigten Zugang von Frauen und Männern zu allen Ämtern und Mandaten; das Gleichstellungsgesetz sieht – allerdings nur in Form einer Soll-Vorschrift – die paritätische Besetzung aller kirchlichen Gremien mit Frauen und Männern vor.

Diese Anstrengungen haben durchaus Früchte getragen, vor allem auf Gemeindeebene. So sind in den Presbyterien aktuell 52 Prozent Frauen vertreten. Doch auch die Kirchenleitung ist mit einem Anteil von 44 Prozent weiblichen Mitgliedern (hauptamtliche Mitglieder 33 Prozent Frauen, neben-/ehrenamtliche Mitglieder 56 Prozent Frauen) nahezu paritätisch besetzt. In vielen anderen gesellschaftlichen oder politischen Leitungsgremien ist dies bis heute nicht der Fall, so vor allem in der privaten Wirtschaft, in welcher der Anteil von Frauen im Top-Management zum Beispiel unter 10 Prozent liegt. Auch in der Politik sind Frauen deutlicher unterrepräsentiert: der Anteil der weiblichen Abgeordneten liegt im deutschen Bundestag aktuell bei 30,8 Prozent, in der Kommunalpolitischen Vertretungen im Durchschnitt bei lediglich 25 Prozent.

Die EKiR kann auf diese Erfolge zurecht stolz sein – aber sie kann und darf sich damit nicht zufriedengeben.

Erstens sind Frauen weiterhin nicht in allen Entscheidungs- und Leitungsgremien angemessen repräsentiert, wie der erste und zweite Gleichstellungsbericht der EKiR (Januar 2014 und Januar 2018) als auch der erste Gleichstellungsatlas der EKD (Februar 2015) mit vielen Zahlen belegt haben (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1 Frauenanteile in der EKiR



Eine besondere Herausforderung besteht bei den theologischen Mitgliedern in den Kreissynodalvorständen. Hier liegt der Anteil der Pfarrerrinnen bei lediglich 29 Prozent. Die genauere Analyse zeigt, dass es erhebliche Unterschiede zwischen den Kirchenkreisen gibt. Sechs Kreissynodalvorstände sind rein männlich besetzt und weitere 14 zu 80 Prozent. Hier besteht offenbar Handlungsbedarf.

Zweitens ordnet sich der Handlungsbedarf in einen größeren Kontext ein. Die EKiR ist, wie andere (zivil-)gesellschaftliche Großorganisationen auch, z. B. Parteien oder Gewerkschaften, mit gesellschaftlichen Veränderungen und Entwicklungen konfrontiert, auf die sie Antworten finden muss, wenn sie nachhaltig genügend engagierte und kompetente Menschen für das (ehren- bzw. nebenamtliche) Engagement in ihren zahlreichen Gremien gewinnen und zukunftsfähig bleiben will.

Zu diesen Entwicklungen und Herausforderungen zählen stichpunktartig:

- der anhaltende Rückgang der Kirchenmitgliedschaften bzw. der Verlust von Mitgliedern,
- die demografische Entwicklung in Deutschland, in der es künftig weniger junge Menschen geben wird,
- die dynamischen Veränderungen in der Berufs- bzw. Arbeitswelt, welche mehr und mehr Flexibilität und Mobilität erfordern,
- die veränderten Erwartungen an das Engagement, vor allem bei der jüngeren Generation, die sich stärker punktuell oder projektbezogen engagieren will anstatt sich längerfristig zu binden und in Gremien tätig zu sein,

- sowie nicht zuletzt veränderte Rollenmuster zwischen Frauen und Männern (höhere Erwerbstätigkeit von Frauen, mehr Doppel-Karrierepaare, mehr Väter in Elternzeit), welche innerfamiliäre Strukturen der Zeit- und Arbeitsteilung verändern.

Vor dem Hintergrund der hier skizzierten Ausgangslage und Herausforderungen ist die vorliegende Studie im Auftrag der Kirchenleitung entstanden. Mit der Durchführung und Auswertung wurde die EAF Berlin als unabhängige und gemeinnützige Forschungs-, Beratungs- und Bildungseinrichtung betraut.

Ihr unmittelbares Anliegen ist es, rechtzeitig vor den anstehenden Gremienwahlen in 2020 auf empirisch fundierter Grundlage Konzepte und Maßnahmen zu entwickeln, wie die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen in den landeskirchlichen Gremien, vor allen bei den Kreissynodalvorständen und in der Landessynode, erreicht und die Gremienkultur insgesamt verbessert werden kann.

Die Studie wurde dabei so konzipiert, dass sie über das Kernanliegen hinaus Vorschläge entwickelt, wie das Engagement in Gremien – für Frauen wie für Männer, für Jüngere wie für Ältere – insgesamt attraktiv gestaltet und mehr Mitglieder zum Mitwirken motiviert werden können. Sie geht davon aus, dass entsprechende Maßnahmen und Veränderungen in der kirchlichen Organisation nicht nur Frauen zugutekommen. Letztlich will die Studie dazu beitragen, dass Kirche in ihrer Vielfalt in den Gremien repräsentiert ist.

Wie ist der vorliegende Abschlussbericht aufgebaut? In Kapitel zwei werden zunächst das Forschungsdesign, die Auswahl der Zielgruppen bzw. der Stichproben kurz beschrieben und die Ergebnisse eingeordnet.

Im dritten Kapitel werden zentrale Ergebnisse aus den Befragungen mit dem Schwerpunkt auf Erfahrungen und Einschätzungen vorgestellt. Das vierte Kapitel legt den Schwerpunkt auf Empfehlungen und Vorschläge seitens der befragten Mitglieder.

Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse bzw. Vorschläge, welche in einer Fokusgruppe auf Grundlage der Ergebnisse der Befragungen erarbeitet wurden, dargestellt.

Das abschließende sechste Kapitel fasst die Schlussfolgerungen und Handlungsempfehlungen seitens der EAF Berlin in komprimierter Form zusammen.

## 2. Forschungsdesign

Die Studie kombiniert bewährte quantitative und qualitative sozialwissenschaftliche Befragungsmethoden (Online-Umfrage und Intensivinterviews) sowie eine vielfältig besetzte Fokusgruppe, welche der Verdichtung und Einordnung der Befragungsergebnisse und der Erarbeitung von konkreten Vorschlägen diene.

### 2.1. Inhalte und Methodik der Online-Befragung

Die quantitative Befragung wurde mithilfe eines Online-Fragebogens im November 2017 durchgeführt. Dieser umfasste sowohl geschlossene Fragen mit einfachen und mehrfachen Antwortmöglichkeiten als auch die Möglichkeit bei ausgewählten Fragestellungen offene Antworten zu formulieren. Die Bearbeitung des Online-Fragebogens nahm etwa 10 Minuten in Anspruch. Befragt wurden Mitglieder aus den Gremien auf allen Ebenen (Gemeinde, Kirchenkreis, Landeskirche), dabei wurden sowohl Frauen als auch Männer sowie haupt- bzw. neben- und ehrenamtliche Mitglieder einbezogen. Zusätzlich wurde eine kleinere Stichprobe von Frauen und Männern erreicht, die nicht in einem kirchlichen Gremium engagiert ist.

Folgende Daten und Themen wurden erfasst:

- ausgewählte soziodemografische Daten (Geschlecht, Alter, Beruf und Arbeitszeiten, Familienstand, Care-Verpflichtungen, Gemeindegröße),
- Mitwirkung in kirchenpolitischen Gremien auf den verschiedenen Ebenen und als theologisches bzw. nichttheologisches Mitglied,
- Motive für das Engagement bzw. Gründe, warum dieses bisher nicht erfolgt ist,
- Wünsche und Erwartungen zur Unterstützung des Engagements (Themen, Formate, Fortbildungs-, Trainings- oder Mentoring-Angebote, Unterstützung bei Sorgearbeit wie Kinderbetreuung und Pflege von Angehörigen, alternative Beteiligungsformen) und
- weitere Vorschläge oder Anreize, welche das Engagement in Gremien aus Sicht der Befragten erleichtern.

Der Fragebogen wurde gesplittet, so dass spezifische Fragen zu den Erfahrungen in Gremien nur von Personen beantwortet wurden, die sich bereits in einem Gremium engagieren.

Der Web-Link zum Fragebogen wurde über die ekir-Mailadressen versendet. Zusätzlich wurde sowohl auf der Webseite und im Intranet als auch in den Newslettern der EKIR und

der Gender- und Gleichstellungsstelle auf die Umfrage hingewiesen. Offline informierte die Zeitschrift „ekir.info“ die Mitglieder der Presbyterien über die Befragung.

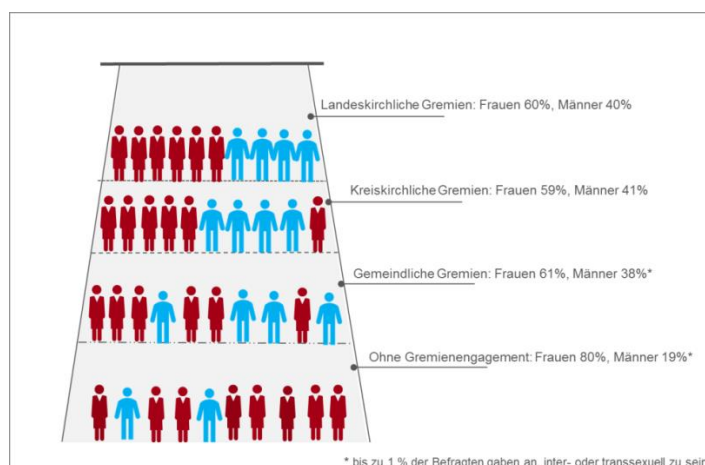
Aus der Grundgesamtheit der auf gemeindlicher, kreiskirchlicher und landeskirchlicher Ebene Engagierten wurde mit der Online-Befragung eine Zufallsstichprobe von 887 Personen generiert. Aufgrund der hohen Anzahl von Antworten bzw. der Rücklaufquote wurden valide und aussagekräftige Daten mit geringer Fehlerabweichung erzielt, dies gilt vor allem für die gemeindliche und die kreiskirchliche Ebene. Hier besteht auch eine ausgewogene Verteilung zwischen Frauen und Männern. Auf landeskirchlicher Ebene haben überproportional etwas mehr Frauen als Männer geantwortet; dies gilt auch für die Gruppe der Pfarrer\*innen: hier antworteten 103 Frauen und 86 Männer.

Die hohe Anzahl der Antworten zeigt zudem das große Interesse am Thema der Befragung.

Zusätzlich wurde eine kleinere Stichprobe von Mitgliedern der Landeskirche, die sich *nicht* in einem Gremium engagieren, generiert. Für die Ziele und Anliegen der Studie erschien es gleichermaßen hilfreich, empirisch fundierte Aussagen über die Motivlagen und Erwartungen auch dieser Gruppe zu erhalten. Allerdings ist hier ein Verzerrungseffekt zu bedenken, da sich vermutlich eher diejenigen angesprochen gefühlt haben, die sich bereits für ein Engagement interessieren. Hier haben gleichfalls deutlich mehr Frauen als Männer geantwortet (114 Frauen zu 27 Männer). Die Aussagen sind dennoch aufschlussreich, weil diese Hinweise auf die Einstellungen von Personen geben, die ggf. für ein Engagement aktiviert werden könnten.

Im Überblick zeigt Abbildung 2 die Antwortverteilung von männlichen und weiblichen Befragten nach den Ebenen ihres Gremienengagements. Die Abbildung schließt auch Befragte ohne Gremienengagement mit ein.

**Abbildung 2 Anteil von männlichen und weiblichen Befragten nach Ebenen**



## **2.2. Interviews und Fokusgruppe**

Die qualitative Erhebung wurde im Dezember 2017 durchgeführt und umfasste ca. 60-minütige, leitfadengestützte Telefoninterviews mit zehn ausgewählten Personen. Die Personen wurden aufgrund soziodemografischer Merkmale als auch mit Blick auf ihr jeweiliges Engagement in Gremien ausgewählt. Unter den Interviewten sind sechs Frauen und vier Männer, von denen drei Pfarrerinnen und ein Superintendent sind sowie zwei Personen, die sich nicht mehr ehrenamtlich in Leitungsgremien der Landeskirche engagieren. Die Antworten wurden in anonymisierter Form ausgewertet und aggregiert.

### *Fokusgruppe*

Einen weiteren Baustein der Studie bildete die Fokusgruppe im März 2018, in der ausgewählten Personen zentrale Ergebnissen der Befragung und der Interviews vorgestellt wurden. In verschiedenen Formaten (Arbeitsgruppen, Werkstattlauf) wurden konkrete Vorschläge und praxistaugliche Empfehlungen erarbeitet. An der Fokusgruppe nahmen zwölf Personen teil, darunter sieben Frauen und fünf Männer, Mitglieder von Nominierungsausschüssen, ehrenamtlich Engagierte sowie vier Theologinnen. Die Zusammenstellung und Ansprache der Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe wurde gleichfalls mit Hilfe der Gender- und Gleichstellungsstelle vorgenommen. Die Ergebnisse wurden sorgfältig protokolliert.

## **2.3. Soziodemografische Merkmale**

Mit Blick auf die soziodemografischen Merkmale zeigt sich zunächst, dass die Befragten mit und ohne Gremienengagement in vieler Hinsicht Gemeinsamkeiten aufweisen. Für beide Gruppen gelten folgende Befunde:

Lediglich 11 Prozent der Befragten sind jünger als 40 Jahre. Insgesamt haben deutlich mehr Frauen als Männer (62 Prozent) an der Umfrage teilgenommen. Mehr als zwei Drittel geben an, innerhalb des Einzugsgebietes der EKIR geboren worden zu sein. Darüber hinaus geben mehr Befragte an, in einer städtischen denn in einer ländlichen Region wohnhaft zu sein.

Wenn es um Sorgearbeit, worunter die Fürsorge und Betreuung von Kindern und/oder Pflegebedürftigen sowie weitere Fürsorgepflichten verstanden werden, geht, so zeigt sich, dass über die Hälfte der Befragten keine Sorgearbeit leisten muss.

In der Bewertung der Ergebnisse kann demnach von weitgehend ähnlichen soziodemografischen Merkmalen der Befragten mit und ohne Gremienengagement ausgegangen werden. Dies legt den Schluss nahe, dass die Gründe, warum sich Personen engagieren oder nicht engagieren, in weiteren Faktoren zu suchen sind.



Tabelle 1 zeigt eine Übersicht der soziodemografischen Angaben aller Befragten.

Tabelle 1 Übersicht soziodemografische Merkmale

		Alle Befragten		Ohne Gremienengagement		Mit Gremienengagement					
		Anzahl	%	Anzahl	%	Gemeinde		Kirchenkreis		Landeskirche	
N		1.028		141		462		309		116	
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Geburtsjahr (<1978)		114	11	26	18	56	12	23	7	9	8
Geburtsjahr (Median)		1963		1967		1964		1963		1962	
Wohnort	Städtisch	462	62	55	69	200	58	145	63	62	63
	Ländlich	284	38	25	31	147	42	85	37	27	27
Geschlecht	Frau	467	62	65	80	213	61	136	59	53	60
	Mann	279	37	15	19	133	38	95	41	36	40
	Trans- oder intersexuell	4	<1	1	1	2	1	1	<1	-	-
Geburtsort	Innerhalb EKiR	526	70	60	74	233	68	168	72	65	72
	Außerhalb EKiR	213	29	17	21	110	32	61	27	25	28
	Ausland	9	1	4	5	2	<1	3	1	-	-
Beruf	Vollzeit	371	31	39	31	149	29	128	32	55	35
	Teilzeit	158	13	25	20	80	16	43	11	10	6
	Selbstständig	48	4	2	2	28	5	10	3	8	5
	Ausbildung	25	2	4	3	10	2	6	2	2	1
	Ruhestand	109	9	10	8	61	12	28	7	10	6
	Nicht erwerbstätig	26	2	1	1	14	3	6	2	5	3
	Pfarrer/in	197	16	6	5	68	13	89	22	34	22
	Kirche, Diakonie, nicht Pfarrer/in	122	10	27	22	50	10	30	8	15	10
Sorgearbeit	Flexible Arbeitszeit	143	12	11	9	56	11	58	15	18	11
	Kinder	219	27	23	26	114	30	61	24	21	21
	Pflegebedürftige	57	7	7	8	28	7	17	7	5	5
	Keine Sorgearbeit	444	54	49	55	193	51	142	56	60	61
	Sonstige Fürsorge	97	12	10	11	41	11	34	13	12	12

### 3. Zentrale Befragungsergebnisse

Im Folgenden werden zentrale Befragungsergebnisse entlang ausgewählter Schwerpunkte vorgestellt.

Wir beginnen dieses Kapitel mit der Fragestellung, wie die aktuelle Situation der EKIR mit Blick auf Vielfalt in den Leitungsgremien eingeschätzt wird. Wie sehen bzw. empfinden die Befragten die Ausgangslage bzw. den Status Quo in der EKIR? Und daran anschließend: Was sind ihre persönlichen Einschätzungen und Zustandsbeschreibungen der Kirche und ihrer Gremienkultur?

#### 3.1. Gleichberechtigt und vielfältig? Wahrnehmungen und Einschätzungen

Wie steht es um die Vielfalt in Gremien der EKIR? Alle Befragten stimmen stark darin überein, dass zu wenig junge Menschen, zu wenig Menschen mit Zuwanderungsgeschichte als auch zu wenige Menschen mit Behinderung in Gremien der EKIR vertreten sind.

Weniger Einigkeit besteht in der Frage, ob Frauen und Männer angemessen vertreten sind. Hier wird der Status Quo von Frauen und Männern durchaus unterschiedlich wahrgenommen.

##### *Repräsentanz von Frauen*

60 Prozent der Frauen gegenüber lediglich 37 Prozent der Männer stimmen der Aussage zu, dass es eher zu wenige weibliche Gremienmitglieder gibt. 58 Prozent der Männer sind daher der Ansicht, dass Frauen angemessen vertreten sind, immerhin sechs Prozent befinden sogar, dass es zu viele Frauen in den Gremien gibt, obwohl dies keineswegs den aktuellen Zahlen entspricht.

Abbildung 3 zeigt die wahrgenommene Repräsentanz von Frauen nach Geschlecht der Befragten. Die Abbildung ist zweigeteilt. Abbildung 3a zeigt, wie weibliche Befragte die Repräsentanz von Frauen wahrnehmen; Abbildung 3b zeigt, wie Männer die Repräsentanz von Frauen in Gremien der EKIR wahrnehmen.

Abbildung 3a Wie nehmen Frauen die Repräsentanz von Frauen wahr?

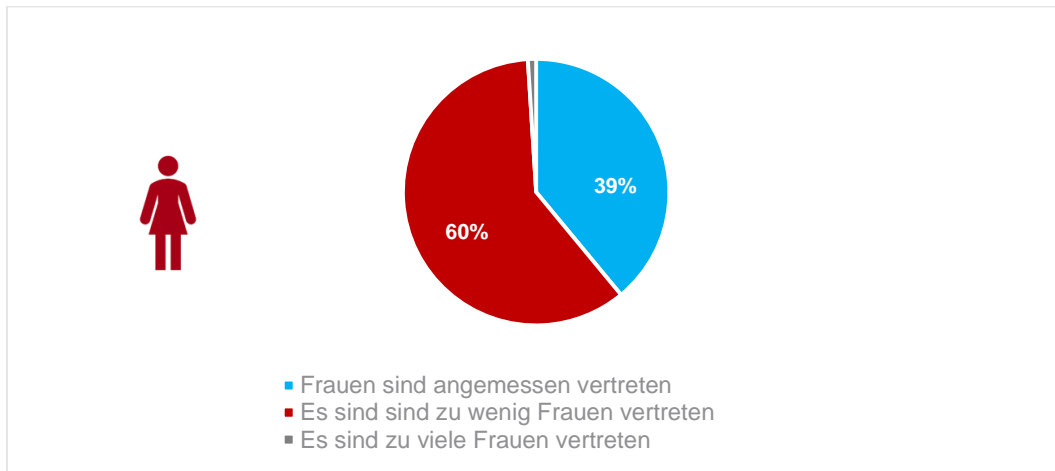
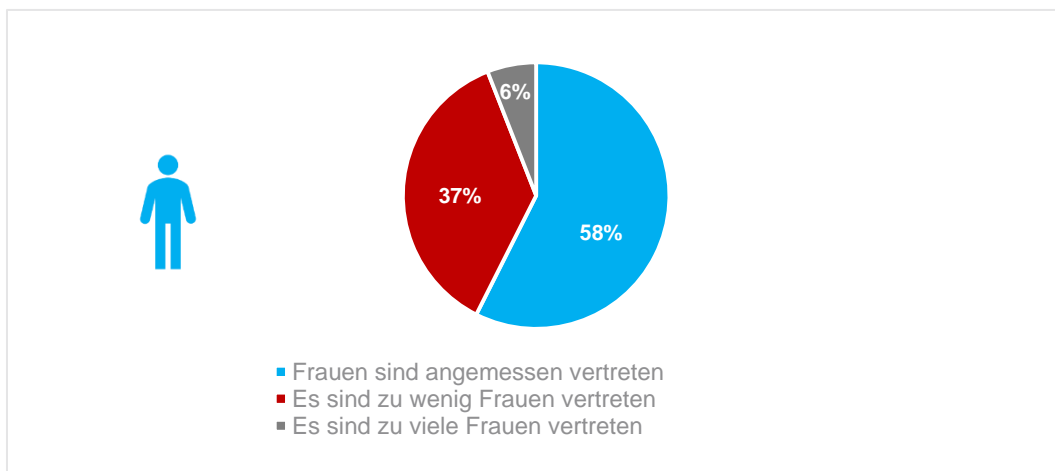


Abbildung 3b Wie nehmen Männer die Repräsentanz von Frauen wahr?



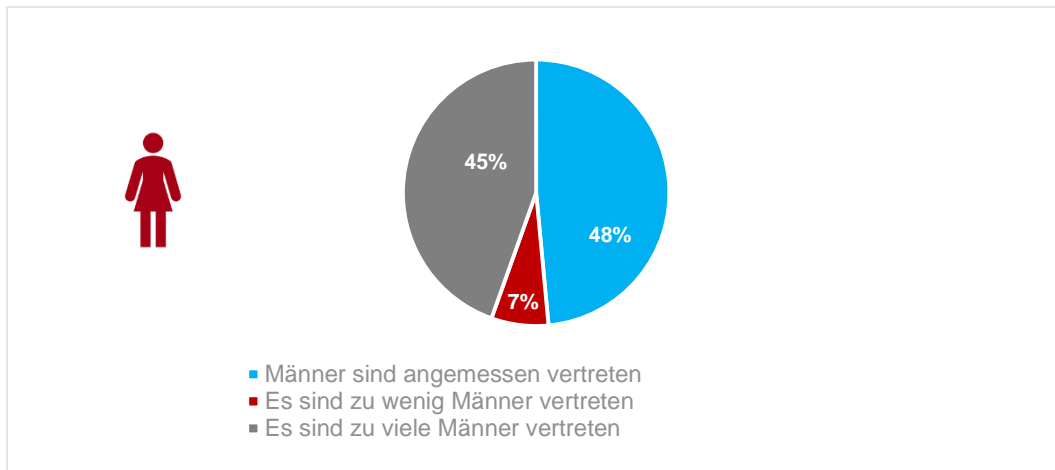
### Repräsentanz von Männern

Auch hier zeigen sich erneut aufschlussreiche Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Liegen die Einschätzungen bezüglich der angemessenen Repräsentanz von Männern in Gremien noch nah beieinander (49 Prozent der Frauen und 57 Prozent der Männer), so meinen die weiblichen Befragten zu einem weitaus größeren Teil als die männlichen Befragten, dass Männer zu stark in Gremien vertreten sind (45 Prozent gegenüber 26 Prozent). Weiterhin gehen 17 Prozent der männlichen Befragten davon aus, dass Männer zu wenig in Gremien der EKIR repräsentiert sind.

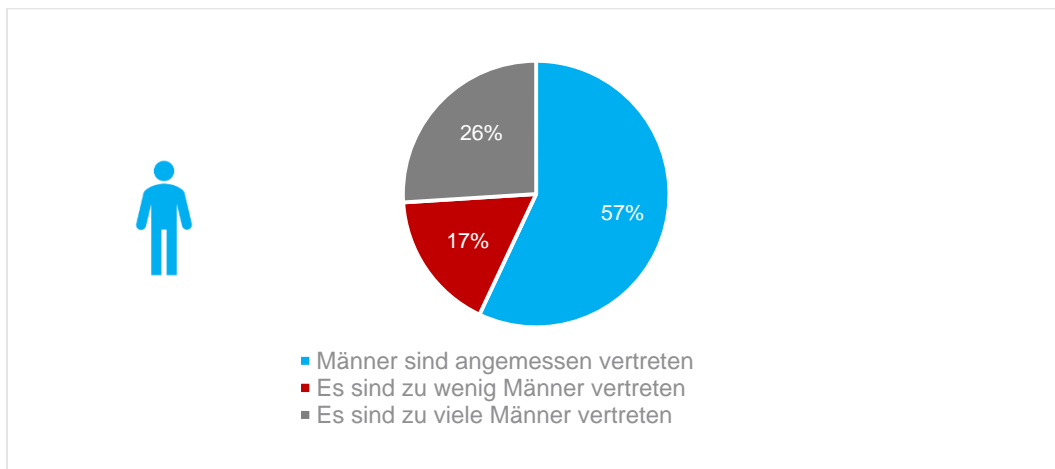
Abbildung 4 zeigt die wahrgenommene Repräsentanz von Männern nach Geschlecht der Befragten. Betrachtet man die Ebenen hier genauer so zeigt sich, dass vor allem Befragte auf Gemeindeebene Männer als angemessen repräsentiert wahrnehmen (58 Prozent)

wohingegen dem lediglich 45 Prozent der Befragten auf Landesebene zustimmen. Auch diese Abbildung ist zweigeteilt. Abbildung 4a zeigt, wie weibliche Befragte die Repräsentanz von Männern wahrnehmen; Abbildung 4b zeigt, wie Männer die Repräsentanz von Männern in Gremien der EKiR wahrnehmen.

**Abbildung 4a Wie nehmen Frauen die Repräsentanz von Männern wahr?**



**Abbildung 4b Wie nehmen Männer die Repräsentanz von Männern wahr?**



Darüber hinaus interessierte uns die Einstellung allgemein zu Vielfalt. Auf die Frage: *Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?* finden folgende Antworten über 70 Prozent Zustimmung:

- Unsere Kirche lebt von Vielfalt. Das soll sich auch in der Zusammensetzung der Gremien widerspiegeln.
- Für die Zukunftsfähigkeit der Kirche ist eine möglichst vielfältige Gremienbesetzung erstrebenswert.

Etwas abgeschlagen im Vergleich, aber dennoch über 50 Prozent Zustimmung, erhält die Antwort *Kreative Spannung in all unseren Gremien tut uns gut und bringt uns weiter.*

In der Fokusgruppe wurde hierzu ergänzend diskutiert, dass der Wunsch nach mehr Vielfalt vorhanden ist, aber die innerkirchlichen Normen und Einstellungen doch auch stark von einer Konsens- und Harmoniekultur geprägt sind, so dass die mit Vielfalt fast notwendigerweise einhergehende „kreative Spannung“ – in der Befragung wurde ein entsprechendes Zitat von Präses Rekowski verwendet – weniger stark befürwortet wird.

### 3.2. Mit Freude dabei: Motivation, in Gremien mitzuwirken

Die folgenden Fragen (3.2. bis 3.6.) richteten sich ausschließlich an Personen mit Gremienengagement. Was finden die Befragten positiv an der Gremienarbeit? Was macht sie dabei zufrieden? Folgende Antwortmöglichkeiten erhielten eine Zustimmung von über 50 Prozent.

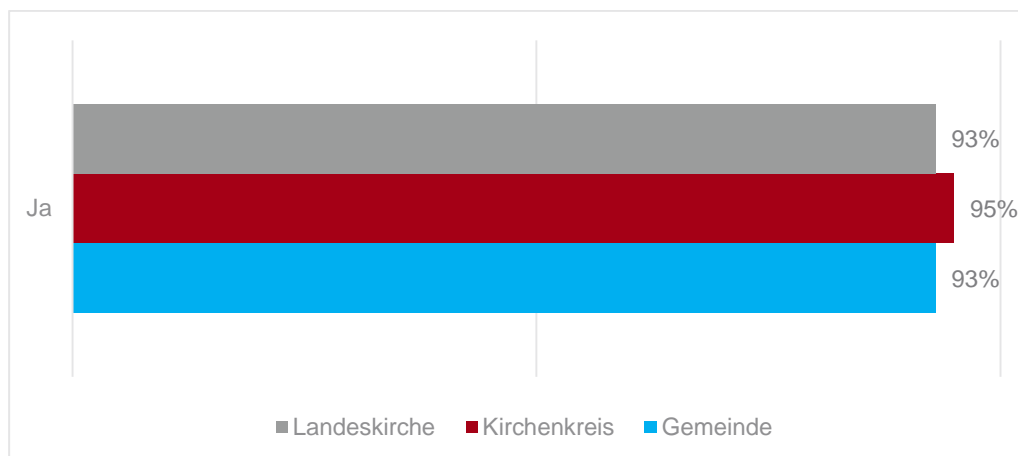
*Mir gefällt an der Gremienarbeit, dass ich...*

- mitgestalten kann
- an grundsätzlichen Entscheidungen beteiligt bin
- interessante Menschen treffe
- Neues lerne.

Darüber hinaus zeigt sich eine sehr hohe und über alle Ebenen vorhandene Bereitschaft, sich weiter in dem jeweiligen Gremium zu engagieren, wie Abbildung 5 zeigt:

*Sind Sie weiterhin bereit, in Ihrem Gremium mitzuarbeiten?*

Abbildung 5 Bereitschaft sich weiterhin zu engagieren



### 3.3. Das muss sich ändern: Frust der Gremienmitglieder

Allerdings heißt diese hohe Zustimmung nicht, dass die Befragten mit allen Aspekten der Gremienarbeit gleichermaßen zufrieden wären, wie die folgenden Antworten zeigen.

Mit Bitte um Vervollständigung der Aussage *Mir gefällt nicht an der Gremienarbeit, dass ...* erhielten die folgenden Antwortmöglichkeiten eine Zustimmung von über 50 Prozent:

- wir uns mit Nebensächlichkeiten aufhalten
- es immer dieselben Vielredner / Vielrednerinnen gibt

Die Auswertung der Interviews weist in eine sehr ähnliche Richtung. Ein Interviewpartner betonte sehr bündig, „*dass die Kirche sich auf ihr Kerngeschäft besinnen und nicht Ressourcen mit Nebensächlichkeiten vergeuden solle*“. In einem anderen Interview wurde kritisiert, dass mit der Ressource Zeit oft nicht sorgsam genug umgegangen wird: „*Hauptamtliche neigen dazu, die Zeit der Ehrenamtlichen mit Eitelkeiten zu verträdeln*“. Ein weiteres Zitat weist darauf hin, dass Themen oft mehrfach besprochen werden: „*Wir sollten Ausschussentscheidungen akzeptieren, statt sie nochmal durchzukauen*“.

Auch dieser Punkt wurde in der Fokusgruppe aufgegriffen und unter dem Aspekt diskutiert, dass künftig eine „Vertrauenskultur“ zwischen Ausschüssen und Gremien auf den verschiedenen Ebenen zu entwickeln sei.

Interessant ist, dass es einen geschlechtsspezifischen Unterschied bei der Bewertung der beiden Items gibt. Bemängeln Frauen durch die Ebenen hinweg häufiger als Männer, dass *Vielredner\*innen* sich negativ auf die Gremienarbeit auswirken, so kritisieren männliche Befragte häufiger als weibliche, dass sich Gremien mit *Nebensächlichkeiten* aufhalten. Abbildung 6 zeigt, dass 51 Prozent der Frauen angeben, dass sie Vielredner\*innen als störend empfinden, wohingegen dies nur 44 Prozent der Männer unzufrieden macht.

Abbildung 6 Unzufriedenheit aufgrund von Vielredner\*innen, nach Geschlecht

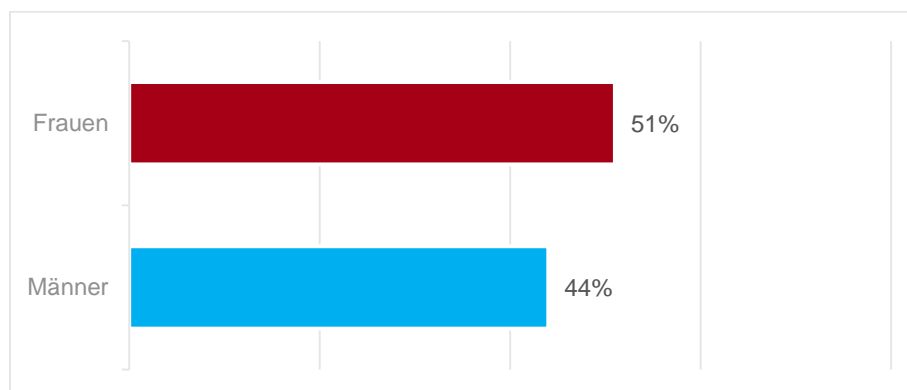
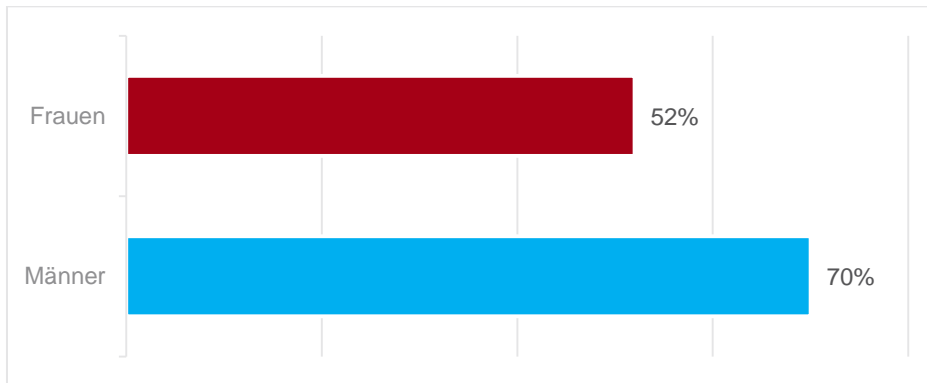


Abbildung 7 zeigt, dass 52 Prozent der Frauen angeben, dass es sie unzufrieden macht, wenn sich das Gremium mit Nebensächlichkeiten aufhält, dem stimmen 70 Prozent der männlichen Befragten zu.

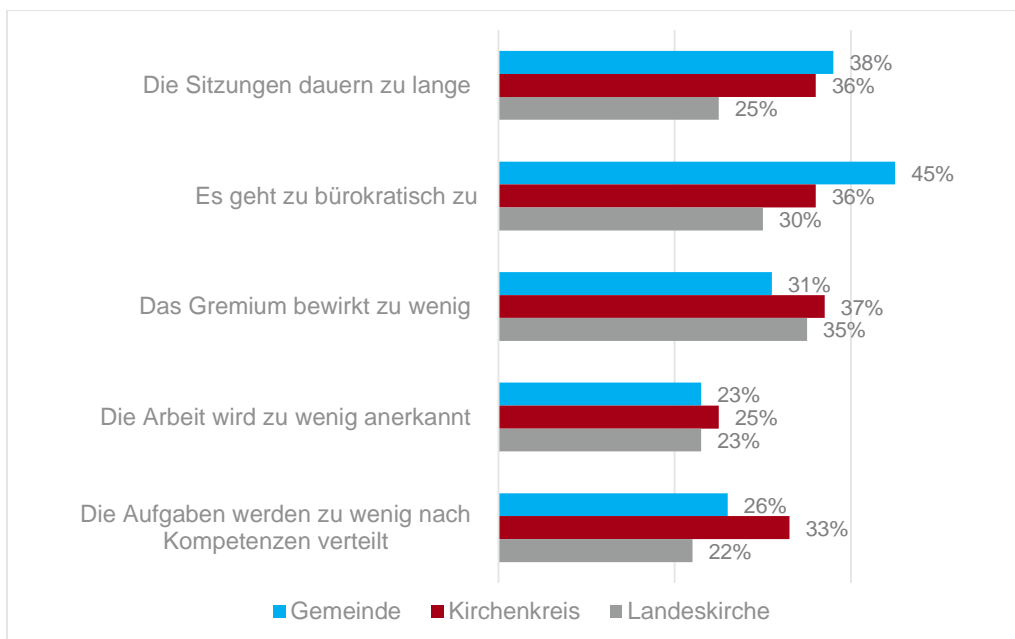
**Abbildung 7 Unzufriedenheit aufgrund von Nebensächlichkeiten, nach Geschlecht**



Welche weiteren Kritikpunkte an der Gremienarbeit wurden benannt?

Die folgende Abbildung 8 zeigt dazu eine Übersicht zu den Antworten nach Ebenen. Dass es zu bürokratisch in den Gremien zugeht, macht vor allem Befragte mit Gremienengagement auf Gemeindeebene unzufrieden. Engagierte auf allen Ebenen bemängeln, dass ihr Gremium zu wenig bewirkt. Zu mehr als einem Drittel macht dies Engagierte auf der Kirchenkreisebene sowie auf der landeskirchlichen Ebene unzufrieden.

**Abbildung 8 Unzufriedenheit Gremienarbeit nach Ebenen**



Ein Interviewpartner mit kreiskirchlichem Engagement mahnt beispielhaft zu lange bürokratische Prozesse an: „Viele Entscheidungen und Notwendigkeiten vor Ort können nicht durchgeführt werden ohne den langandauernden Genehmigungsweg über die Landeskirche zu nehmen.“. Eine Interviewpartnerin, die auf Gemeindeebene engagiert ist, wird noch deutlicher: „Die höheren Ebenen fesseln uns so stark mit Vorschriften und Verwaltung/Finanzen, dass konzeptuelle und kreative Arbeit sowie Spiritualität zu wenig Raum haben.“. Auch in diesen Antworten wird deutlich, dass vor allem die thematische Ausrichtung der Arbeit kirchlicher Leitungsgremien und damit einhergehend die Zuständigkeiten der Gremien von den Befragten thematisiert und diskutiert werden.

### 3.4. Engagierte wollen mehr: Gremienaufstieg in der EKiR

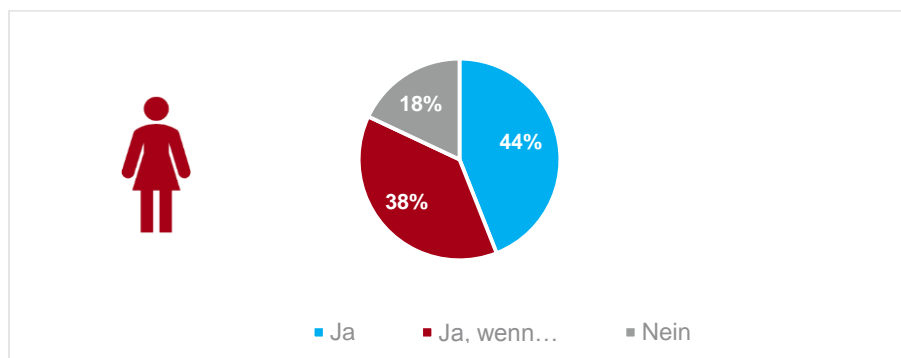
Für die Förderung des innerkirchlichen Engagements ist es über die Zufriedenheit mit dem Engagement in dem jeweiligen Gremium darüber hinaus wichtig zu wissen, wie es um die Bereitschaft bestellt ist, sich auch auf der nächsthöheren Ebene zu engagieren und wenn ja, unter welchen Bedingungen.

Auf die Frage: *Sind Sie auch bereit, in einem kreiskirchlichen Gremium mitzuarbeiten?* antworteten 51 Prozent der in den Gemeinden engagierten mit *ja*, 16 Prozent können sich das unter bestimmten Voraussetzungen vorstellen und 33 Prozent antworteten mit *nein*.

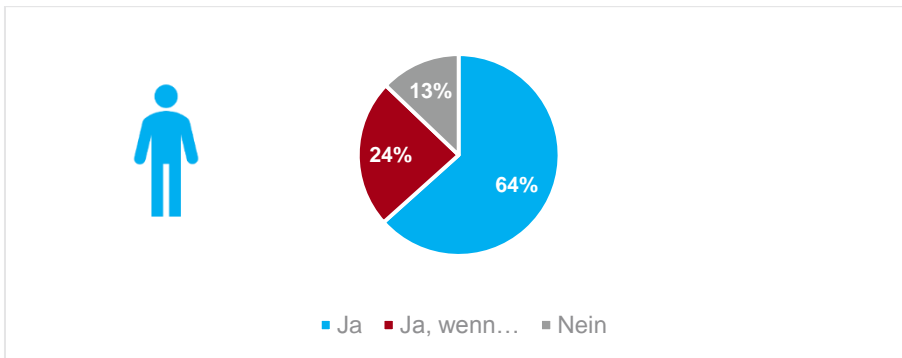
Bemerkenswert sind auch hier die Unterschiede bei Frauen und Männern in der Verteilung der Antworten.

Abbildung 9 zeigt die Bereitschaft von Befragten, die in einem gemeindlichen Gremium mitarbeiten, sich auch auf Kirchenkreisebene einzubringen nach Geschlecht. Während sich nur 44 Prozent der Frauen vorstellen können, auch auf Kirchenkreisebene in einem Gremium mitzuarbeiten, stimmen dem 64 Prozent der männlichen Befragten zu.

Abbildung 9 Bereitschaft sich in einem kreiskirchlichen Gremium zu engagieren, nach Geschlecht



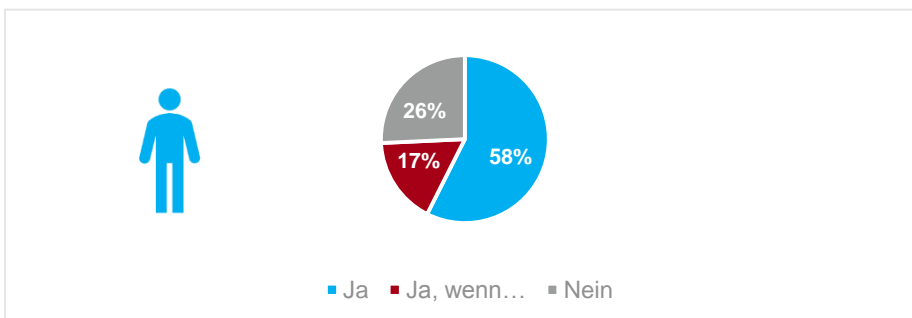
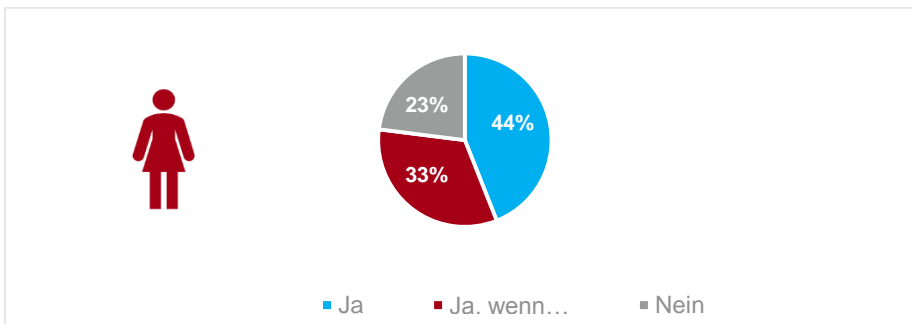




Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei den Befragten, die auf Kirchenkreisebene engagiert sind. *Sind Sie auch bereit, in einem landeskirchlichen Gremium mitzuarbeiten?* Darauf antworten 50 Prozent mit *ja*, 23 Prozent können sich das unter bestimmten Voraussetzungen vorstellen und 26 Prozent möchten nicht auf der landeskirchlicher Ebene in einem Gremium mitarbeiten.

Auch hier lohnt der Blick auf die geschlechtsspezifischen Unterschiede. Abbildung 10 zeigt die Bereitschaft der Befragten, die in einem kreiskirchlichen Gremium mitarbeiten, sich auf landeskirchlicher Ebene einzubringen nach Geschlecht. Während sich ebenfalls lediglich 44 Prozent der Frauen vorstellen können, auch auf landeskirchlicher Ebene in einem Gremium mitzuarbeiten, kommt dies für 58 Prozent der männlichen Befragten in Betracht.

**Abbildung 10** Bereitschaft sich in einem landeskirchlichen Gremium zu engagieren, nach Geschlecht



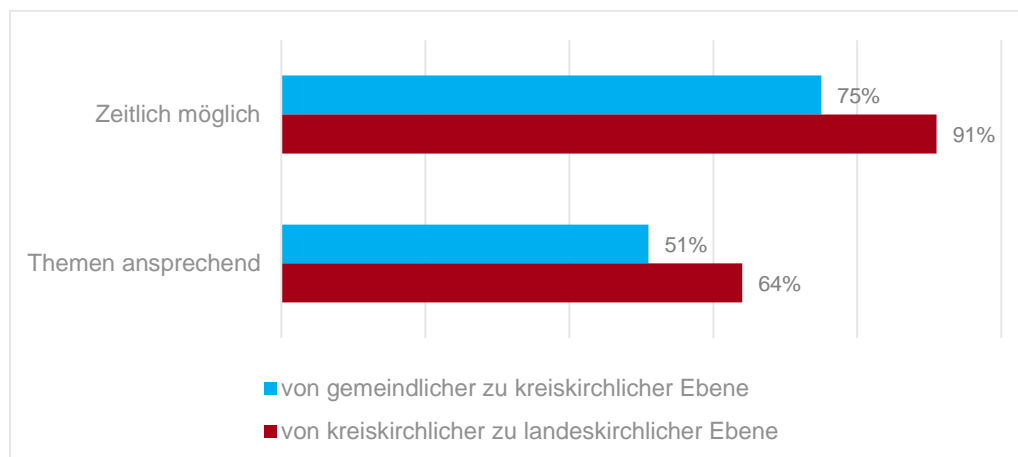
### 3.5. Zögerlichen zum Durchstart verhelfen: Aufstiegsbedingungen

Ein weiterer interessanter Aspekt in diesem Teil der Befragung ist die Nachfrage, unter welchen Voraussetzungen bzw. Bedingungen sich die Befragten die Mitarbeit in dem nächsthöheren Gremium vorstellen können. Hier kristallisieren sich über die Ebenen hinweg zwei zentrale Aspekte heraus: Diese sind

- die zeitliche Machbarkeit sowie
- ansprechende Themen.

Abbildung 11 zeigt, dass vor allem die zeitliche Machbarkeit eines Gremienengagements auf nächsthöherer Ebene potentiell an der Mitarbeit interessierte Menschen hemmt, ähnlich verhält es sich mit der Attraktivität der Themen.

Abbildung 11 Aufstiegsbedingungen: Zeit und Themen



Wie die Interviews ergänzend deutlich machen, sind die zeitlichen Belastungen vor allem für die Mitarbeit mit Kreissynodalvorstand erheblich: *„Als KSV-Mitglied habe ich viel Zeit, einiges Geld und viel meiner Energie investiert.“*

Zugleich scheint es aber zu wenig Angebote zu geben, wie Interessierte für die Mitarbeit im KSV vorbereitet werden könnten: *„Im KSV haben wir kaum Unterstützungsgebote für Einsteiger.“*

In den Interviews finden sich auch mehrfach Hinweise auf strukturelle Fragen: *„Ich würde mitmachen, wenn es keine festgefahrenen Strukturen gäbe.“* gibt eine nicht-mehr engagierte Interviewpartnerin zu Protokoll. Ein anderer betont, dass das eigene Mittun auch Wirkung zeigen sollte *„also wenig unproduktiver Sitzungs- und Verwaltungsaufwand, mehr ‚machen‘“*.

Da sich die beiden Fragestellungen zeitliche Machbarkeit und ansprechende Themen als zentral erwiesen, um die Motivation für weitergehendes Engagement zu fördern, wurden diese in der Fokusgruppe nochmals aufgegriffen und vertieft diskutiert.

### **3.6. Gesucht und gefunden? Gremienbesetzung und Nominierungspraxis**

Ein weiterer zentraler Teil der Befragung beschäftigte sich mit den Erfahrungen der Befragten zu Nominierungs- und Besetzungsverfahren für Gremien (siehe dazu Abbildung 12). In diesen Verfahren sind bereits jetzt verschiedene Vorgaben bzw. Kriterien zu berücksichtigen, wie u.a. der Anteil von theologischen und nicht-theologischen Mitgliedern, der Anteil von Mitgliedern aus unterschiedlichen Regionen („Nord-Süd“) wie auch die Empfehlungen zu Geschlecht und Altersdiversität.

Deutlich wird zunächst, dass es über alle Gremien hinweg übereinstimmend als schwierig erfahren wird, geeignete Kandidat\*innen zu finden. Auch wird mit recht hoher Zustimmung bewertet, dass bei der Besetzung nicht immer die Kompetenz der Person ausschlaggebend sei.

Angesichts der Komplexität der Verfahren befürworten ca. zwei Drittel der Befragten auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene, dass Transparenz bei den Verfahren die Suche erleichtern würde, vor allem betonen jedoch die Befragten der landeskirchlichen Ebene diesen Punkt.

Auch zahlreiche Interviewaussagen zeigen, dass die Transparenz ein springender Punkt ist: *„Die Macht der Nominierungsausschüsse ist manchmal etwas beängstigend. Es bleibt undurchsichtig, wen sie nominieren. Manchmal wirken die Nominierungsausschüsse wie Geheimzirkel.“*

Auch andere Interviewpartner\*innen sprechen davon, dass in ihrer Sicht die Nominierungsverfahren etwas „Geheimbündisches“ an sich hätten.

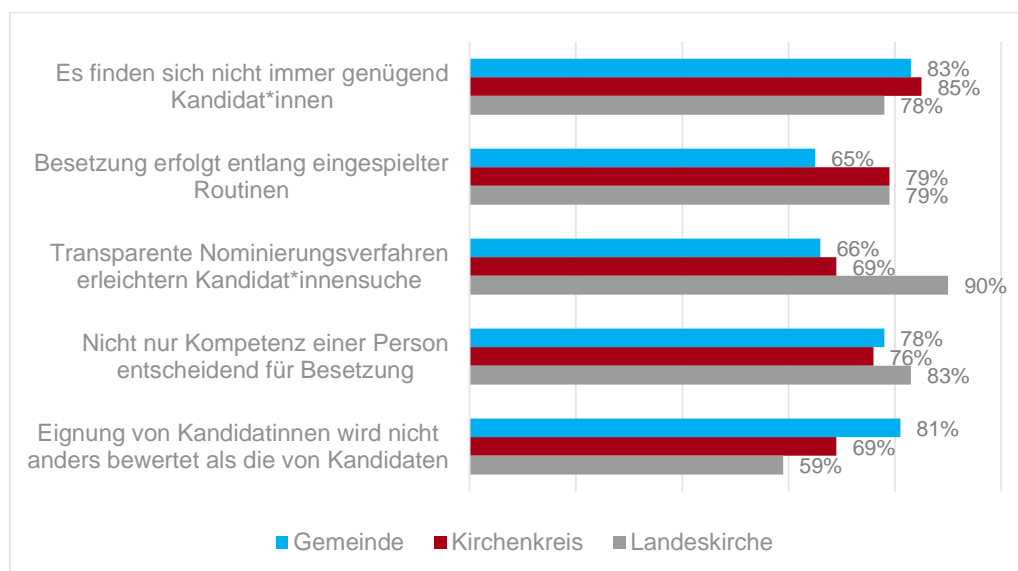
Hier enthält die Befragung wichtige Hinweise, dass – ungeachtet der vorhandenen Informationen zu Nominierungsprozessen und der Arbeit der betreffenden Ausschüsse – doch ein Unbehagen verbreitet ist und mehr Transparenz gewünscht wird.

Hilfreich wäre aus Sicht aus einiger Interviewpartner\*innen auch, wenn sich die kreis- und landeskirchlichen Nominierungsausschüsse stärker mit der Gemeindeebene vernetzen würden.

Bei der Frage, ob die Eignung von Frauen und Männer ggf. unterschiedlich bewertet wird, geht die Mehrheit der Befragten (knapp 70 Prozent) davon aus, dass dies nicht der Fall ist. Bemerkenswert ist allerdings, dass die Zustimmung mit der nächsthöheren Ebene deutlich abnimmt. So geht nur noch die Hälfte der Befragten auf landeskirchlicher Ebene davon aus, dass an Frauen und Männer die gleichen Maßstäbe bei der Eignungsbeurteilung angelegt werden.

Aufgrund dieser Befunde wurde in der Fokusgruppe die Thematik der Nominierung gleichfalls aufgegriffen.

**Abbildung 12 Zustimmung zu Aussagen der Gremienbesetzung und Nominierung**



### 3.7. Großer Pool an Interessierten

Wie in Kapitel 2 erläutert, wurde über die Befragung auch ein kleineres Sample an Kirchenmitgliedern erreicht, die sich bisher nicht in einem Gremium engagiert haben. Danach gefragt, welche Aspekte die Kirche zu einem attraktiven Ort des Engagements für sie machen würde, finden vor allem drei Aussagen die Zustimmung von rund zwei Dritteln der Befragten.

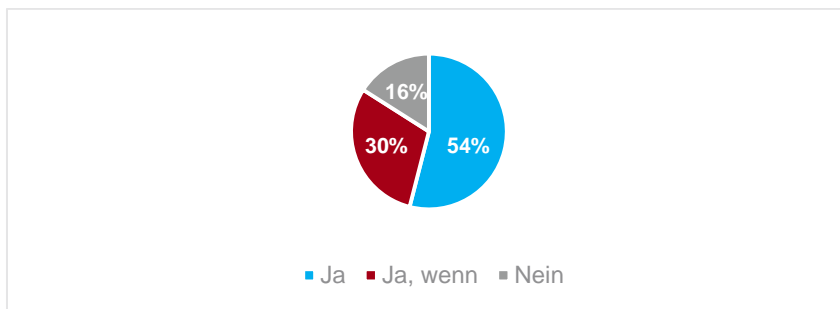
„Für mich ist unsere Landeskirche ein attraktiver Engagementort, wenn sie...

- ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung nachkommt (69 Prozent),
- offene Türen für Kirchenmitglieder und Neugierige von außen hat (65 Prozent),
- Vielfalt lebt (64 Prozent).

Sehr aufschlussreich ist, dass sich immerhin mehr als die Hälfte dieser Gruppe vorstellen kann, in einem kirchlichen Gremium mitzuarbeiten. Ein knappes Drittel gibt an, sich ein Gremienengagement in der EKIR unter bestimmten Bedingungen vorstellen zu können.

Abbildung 13 zeigt die Antwortverteilung auf die Frage *Können Sie sich vorstellen, in einem kirchlichen Gremium mitzuarbeiten?*

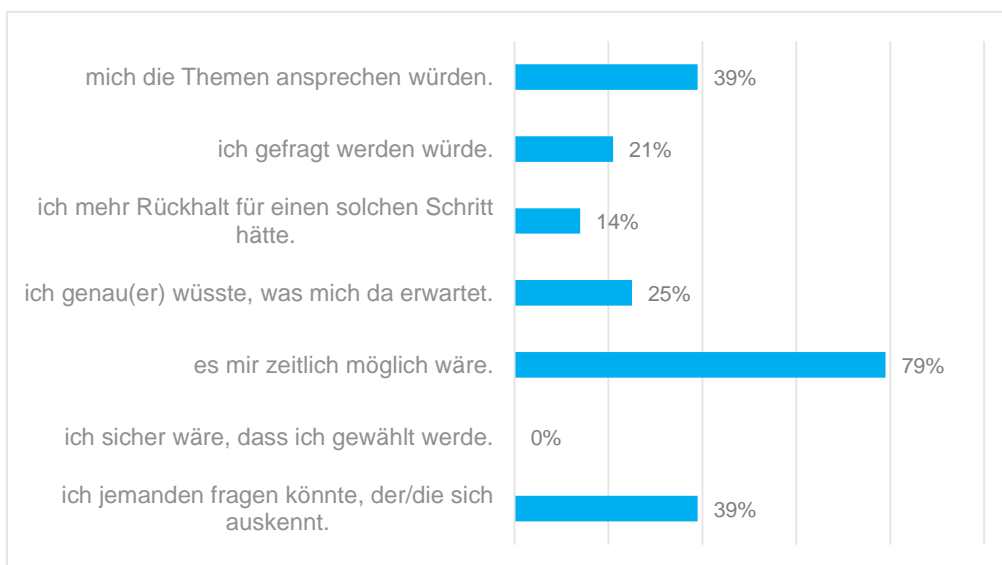
**Abbildung 13 Interesse an Gremienengagement in der EKIR**



Fragt man nach, was sie bisher davon abhält, sich in einem Gremium zu engagieren bzw. was sie dazu motivieren würde, sich einzubringen, zeigt sich, dass wie bei den Befragten mit Gremienengagement auch, in dieser Gruppe die Aspekte zeitliche Machbarkeit und Attraktivität der Themen ausschlaggebend sind. Bemerkenswert ist allerdings auch, dass immerhin 20 Prozent angeben, dass es hilfreich wäre, wenn sie direkt angesprochen würden. Ein weiteres knappes Fünftel betont zudem, dass mehr Informationen über die Gremienarbeit ihnen den Einstieg erleichtern würde.

Abbildung 14 zeigt die Antwortverteilung auf die Satzvervollständigung *Ich würde in einem kirchlichen Gremium mitarbeiten, wenn...*

**Abbildung 14 Unterstützungsbedarfe Befragter ohne Gremienengagement**



Kontrastiert man diese Aussagen der Gruppe ohne Gremienengagement, bei der doch ein vergleichsweise hohes Potenzial zum Engagement vorhanden ist, mit den Aussagen, wie schwierig es ist, geeignete Kandidatinnen und Kandidaten zu finden, zeigt sich, dass hier noch einiges in der innerkirchlichen Kommunikation verbessert oder verändert werden kann – sowie in der Gremienkultur selbst.

#### 4. Empfehlungen der Befragten

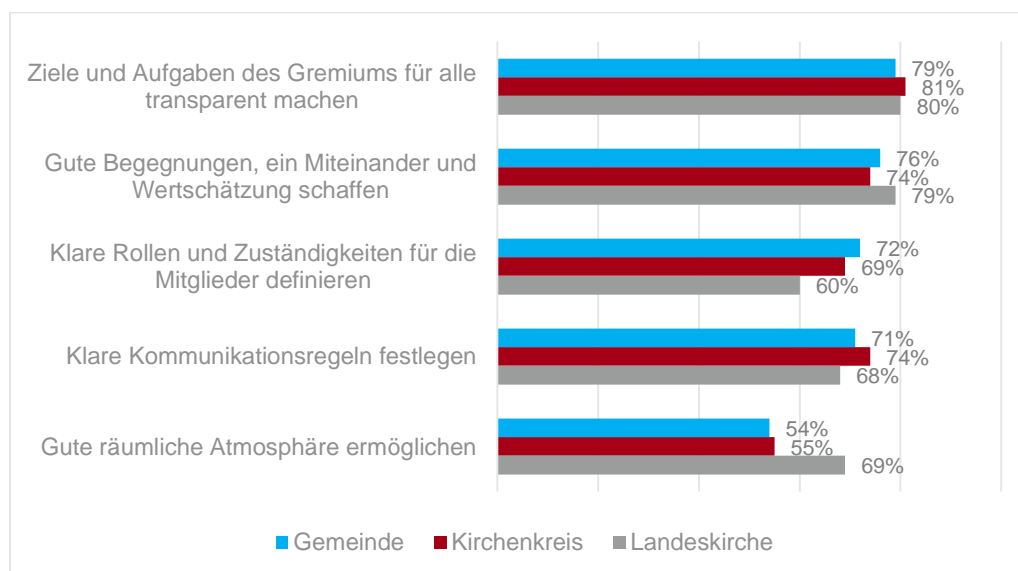
Wie also kann sich die Arbeits- und Gremienkultur der EKiR nach Einschätzung der Befragten weiterentwickeln? Was sind ihre Vorstellungen für die Zukunft, welche Vorstellungen und Empfehlungen sprechen sie aus?

##### 4.1. Update erforderlich? Arbeits- und Sitzungskultur der EKiR

Auf die Fragen 1) *Wie kann es gelingen, die Gremiensitzungen zu verbessern?* 2) *Wie kann es besser gelingen, das Nützliche der Gremienarbeit mit dem Angenehmen zu verbinden?* sowie 3) *Wie kann es gelingen, die Arbeitsergebnisse zu steigern?* bekommen fünf Aussagen über die Ebenen hinweg eine Zustimmung von über 50 Prozent.

Abbildung 15 zeigt die Antwortverteilung nach Ebenen des Gremienengagements der Befragten.

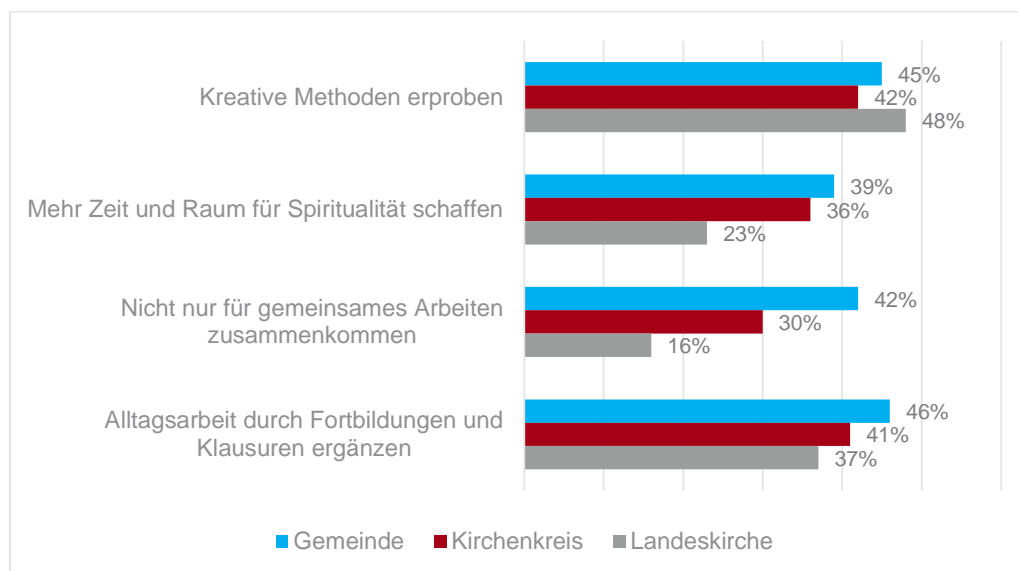
Abbildung 15 Empfehlungen zur Arbeits- und Gremienkultur nach Ebenen



„Spitzenreiter“ mit Zustimmungswerten von rund 80 Prozent ist erneut das Thema der Transparenz – hier vor allem der Ziele und Aufgaben der jeweiligen Gremien, dicht gefolgt von dem Wunsch nach einem wertschätzenden Miteinander, in dem gute Begegnungen möglich sind. Auch eine klare Rollenverteilung sowie klare Kommunikationsregeln werden sehr zustimmend bewertet. Ein weiterer, sehr praktischer Vorschlag weist mit Zustimmungswerten von rund 50 Prozent auf die Verbesserung der räumlichen Atmosphäre hin.

Wie verteilen sich die Antworten bei den weiteren Items auf den verschiedenen Ebenen? Abbildung 16 zeigt, dass sich vor allem die Antworten von Befragten der gemeindlichen und der landeskirchlichen Ebene voneinander unterscheiden und hier unterschiedliche Bedürfnisse vorhanden sind, auf die künftig stärker eingegangen werden könnte. Beispielhaft sei an dieser Stelle die Zustimmung zur Aussage „Nicht nur für gemeinsames Arbeiten zusammenkommen“ genannt: Während dem auf Gemeindeebene 42 Prozent der Befragten zustimmen, sehen das lediglich 16 Prozent auf Landesebene so.

**Abbildung 16 Weitere Empfehlungen zur Arbeits- und Gremienkultur nach Ebenen**

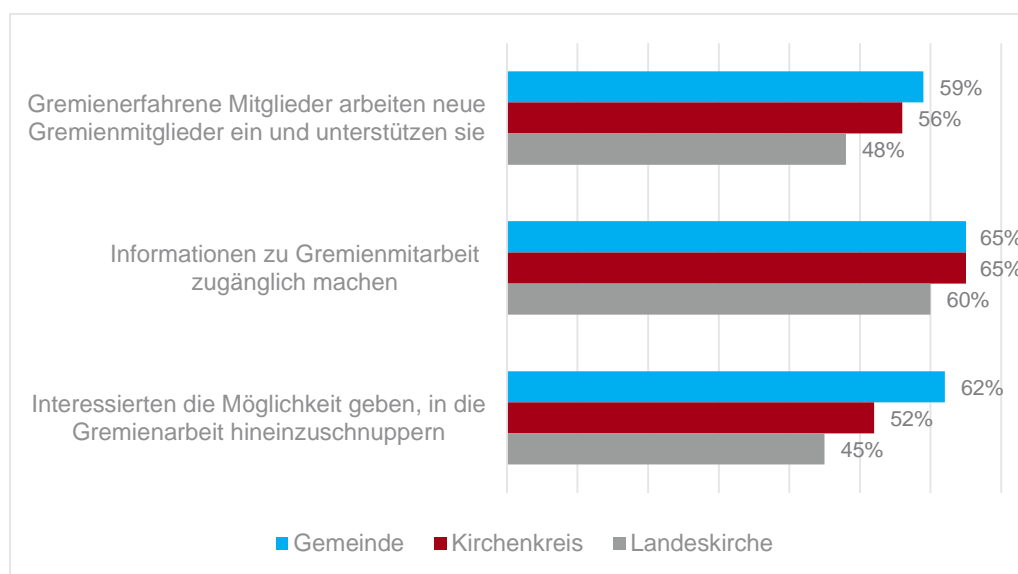


#### 4.2. Hineinschnuppern leichtgemacht: Gremieneinstieg ebnen

Um neue Mitglieder für Leitungsgremien der EKiR zu gewinnen, sind neben der Arbeits- und Sitzungskultur auch die jeweiligen Einstiegsmöglichkeiten in ein Gremium entscheidend für die Nachhaltigkeit des Engagements. Daher wurde gefragt: *Wie kann es gelingen, den Einstieg in ein Gremium zu erleichtern?*

Abbildung 17 zeigt, wie sich die Antworten auf folgende Aussagen nach Ebenen des Gremienengagements verteilen.

Abbildung 17 Empfehlungen für den leichteren Einstieg



Wie die Antworten zeigen, werden vor allem transparente Informationen zur Gremienarbeit als gute Möglichkeit zur „Einstiegserleichterung“ angesehen, ebenso wie ein eher unverbindliches Kennenlernen bzw. „Hineinschnuppern“. Interessant ist, dass die Möglichkeit des Ausprobierens bzw. des Hospitierens in Gremien auf landeskirchlicher Ebene deutlich weniger als von Befragten auf gemeindlicher oder kreiskirchlicher Ebene befürwortet wird.

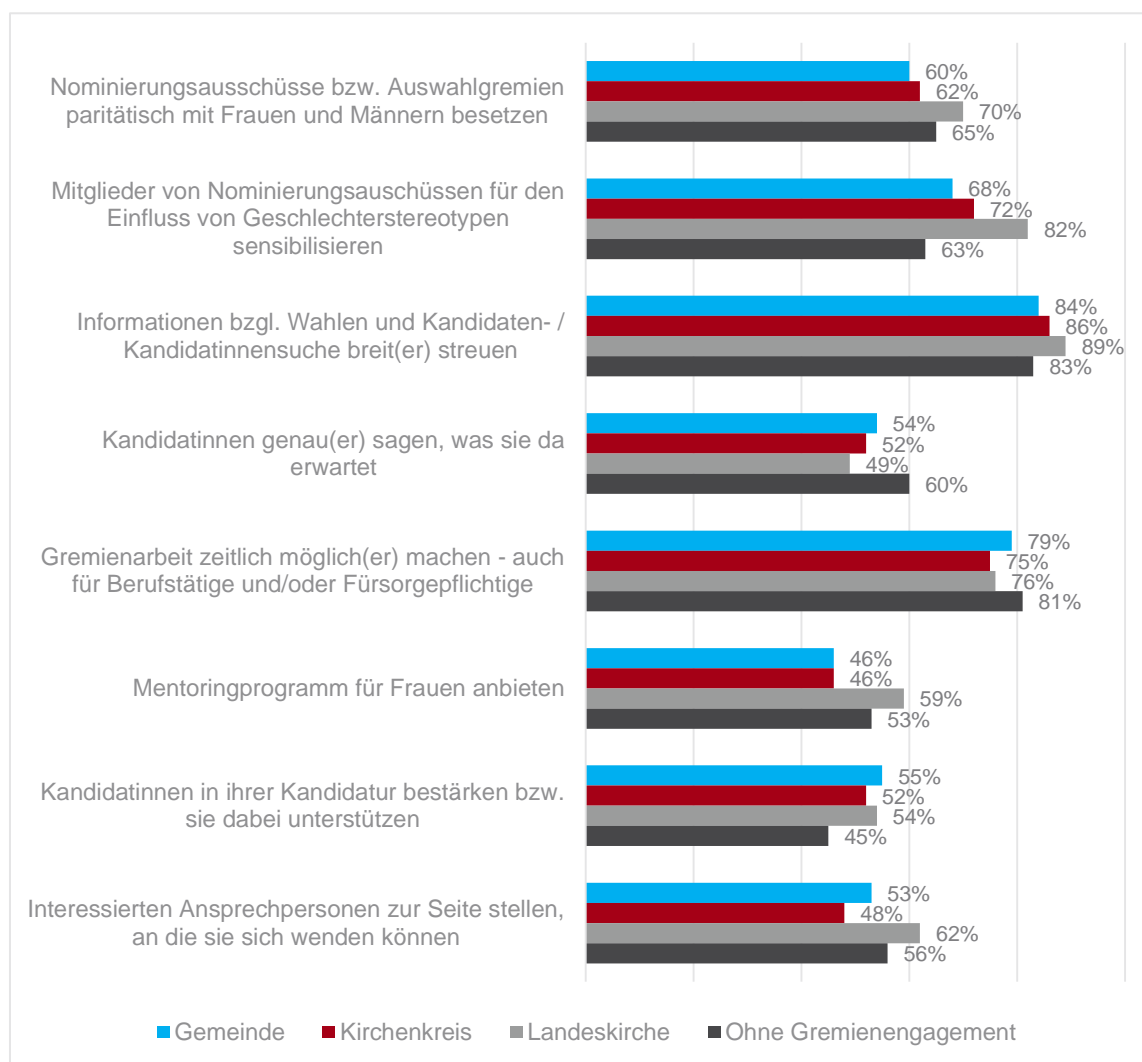
#### 4.3. Richtig suchen: Mehr Frauen für Gremien gewinnen

Wie kann es gelingen, mehr Frauen für ein aktives Engagement in einem der kirchlichen Leitungsgremien der EKiR und damit als Kandidatinnen für Gremienwahlen zu gewinnen? Diese allgemein gehaltene Frage wurde in zwei Aspekte aufgeteilt: *Halten Sie die folgenden Maßnahmen dafür [mehr weibliche Kandidatinnen / Gremienmitglieder] geeignet? Zusätzlich wurden die Befragten gebeten, folgende Aussage zu vervollständigen: Es würden mehr Frauen für ein kirchliches Leitungsgremium kandidieren, wenn wir ...*



Diese Fragen haben auch Befragte ohne Gremienengagement beantwortet. Für eine bessere Übersichtlichkeit der Ergebnisse fasst Abbildung 18 die Aussagen mit den meisten Zustimmungen bei allen Befragungsgruppen zusammen. Bei den Antworten liegen die vier Gruppen recht dicht beieinander, auffällig ist allerdings, dass auf landeskirchlicher Ebene die Befragten fast sämtliche Maßnahmen stärker befürworten (bzw. eher deren Notwendigkeit erkennen), dies gilt vor allem für Maßnahme der Sensibilisierung für Geschlechterstereotype.

**Abbildung 18 Empfehlungen für mehr Frauen in Gremien nach Ebenen**



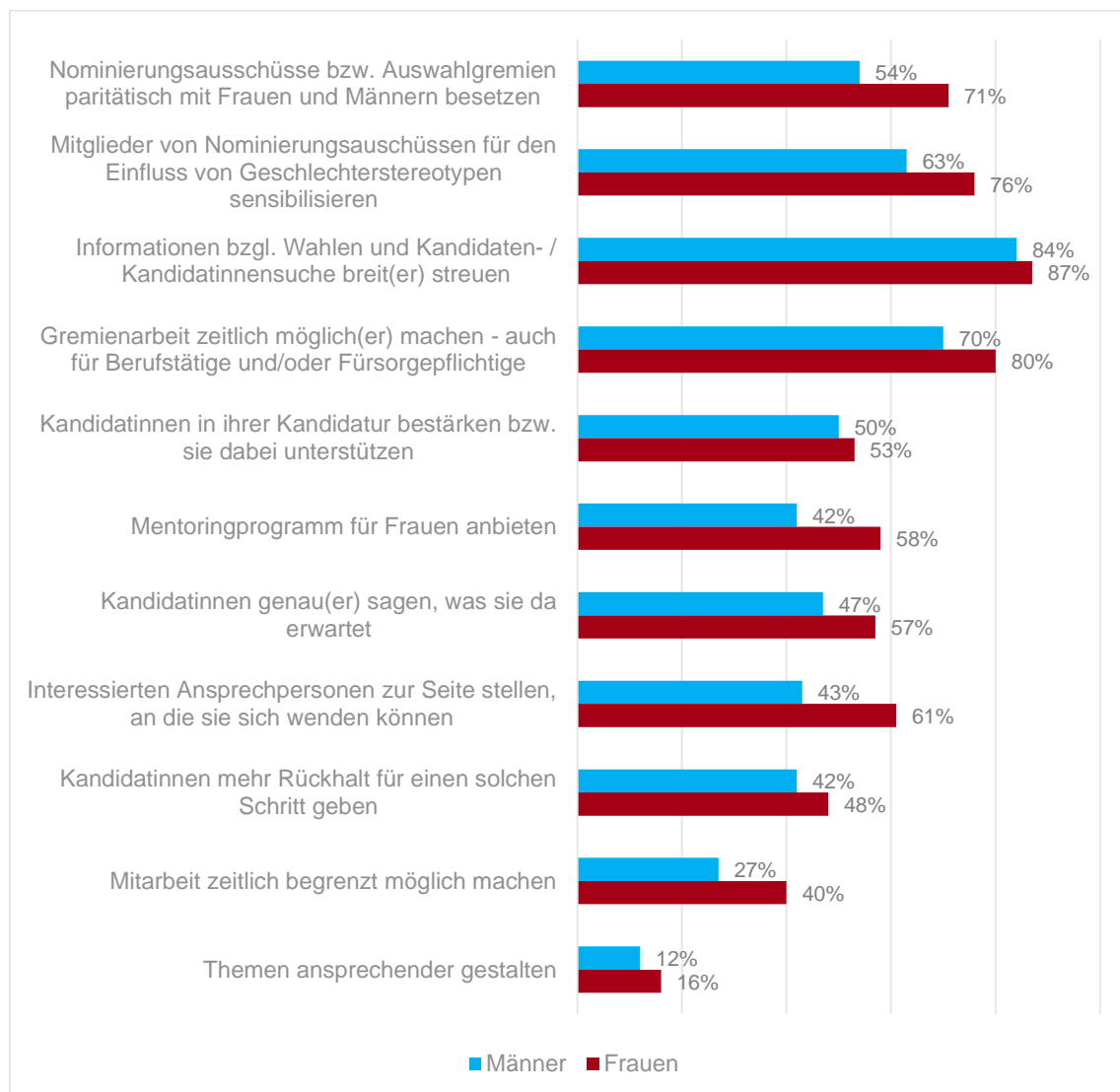
Ähnlich wie bei den Empfehlungen für einen leichteren Einstieg (Abbildung 17), werden transparente und vor allem breit gestreute Informationen befürwortet, um mehr Frauen als Kandidatinnen und schlussendlich als Gremienmitglieder zu gewinnen. Darüber hinaus ist auch hier erkennbar, dass das Thema der zeitlichen Machbarkeit von ehrenamtlichem Engagement in kirchlichen Gremien wesentlich ist (s. auch Abbildung 11 und Abbildung 14).

Interessant ist weiterhin, dass Mentoring als Maßnahme auf Gemeinde- und Kirchenkreisebene eher zurückhaltend beurteilt wird. Demgegenüber befürworten über die Hälfte der Befragten ohne Gremienengagement (53 Prozent) und sogar knapp 60 Prozent der Befragten mit landeskirchlichem Gremienengagement Mentoring als Instrument, um mehr Frauen für die Leitungsgremien zu gewinnen.

Inwiefern zeigen sich bei den Antworten Unterschiede zwischen Frauen und Männern?

Abbildung 19 zeigt, dass sich die Antwortverteilung von weiblichen Befragten von denen männlicher Befragter tatsächlich deutlich unterscheidet. Insgesamt ist eine größere Zustimmung der weiblichen Befragten erkennbar – und dies bei allen vorgeschlagenen Maßnahmen.

**Abbildung 19 Empfehlungen für mehr Frauen in Gremien nach Geschlecht**

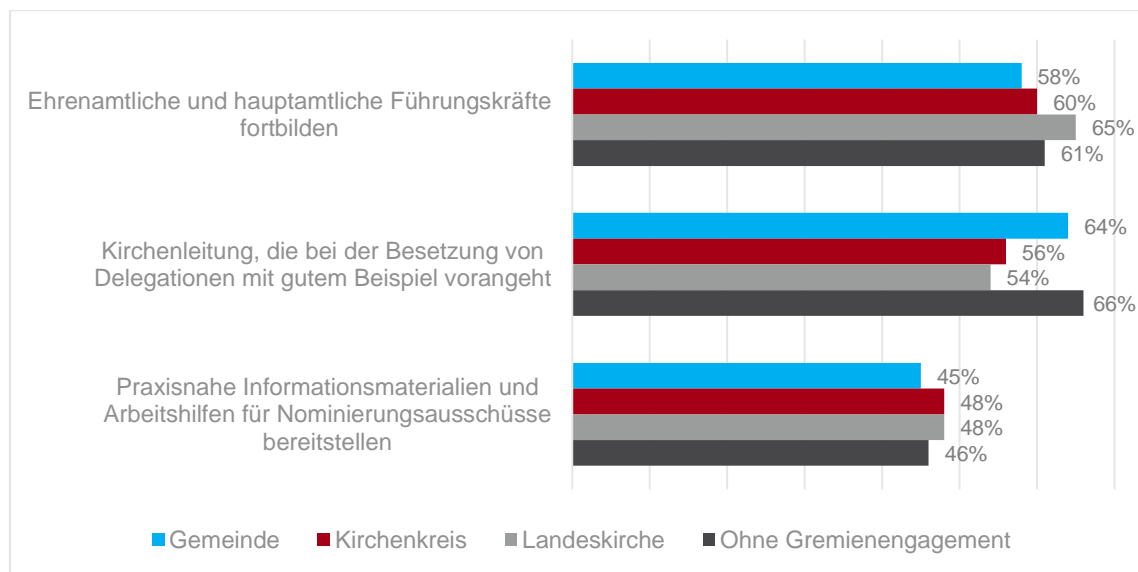


#### 4.4. Mehr Vorbilder statt Sanktionen: Maßnahmen in die Praxis umsetzen

Neben Einschätzungen und allgemeinen Empfehlungen interessierte uns auch, welche Aussagen die Befragten treffen, wenn es um die ganz praktische Implementierung der Maßnahmen in den Kirchenalltag geht sowie um konkrete Instrumente und Sanktionen.

Abbildung 20 zeigt die Antwortverteilung auf die Frage *Was würde helfen, damit die genannten Maßnahmen tatsächlich im Kirchenalltag umgesetzt werden?*

Abbildung 20 Unterstützungsbedarfe zur Implementierung



Die höchsten Zustimmungswerte erhalten die Aussagen zur Fortbildung von haupt- wie ehrenamtlichen Führungskräften sowie die Vorbildfunktion der Kirchenleitung, welche bei der Besetzung von Delegationen mit gutem Beispiel vorangehen soll.

Auffällig ist, dass verbindliche Vorgaben und Sanktionen deutlich weniger Zustimmung erhalten. Keine der im Fragebogen vorgegebenen Aussagen hat auch nur annähernd eine 50-prozentige Zustimmung erreicht.

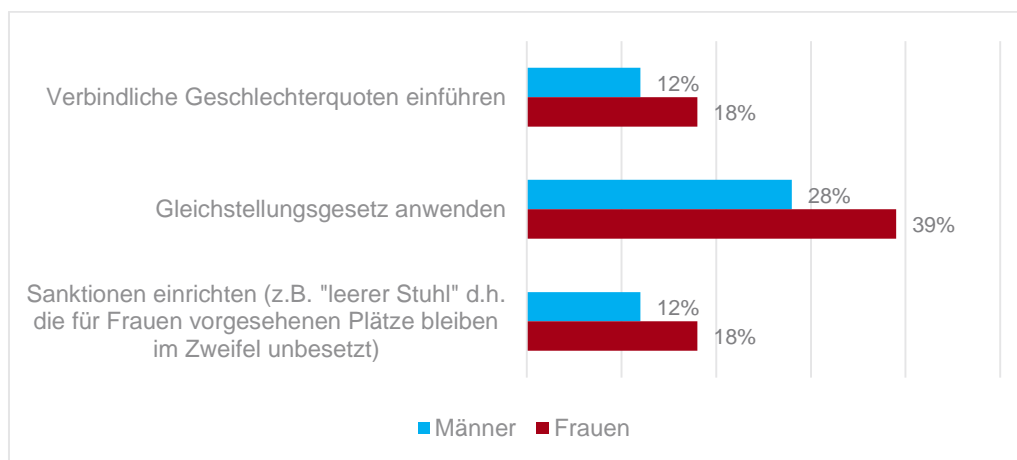
- Gleichstellungsgesetz anwenden (Ø 34 Prozent)
- Verbindliche Geschlechterquoten einführen (Ø 15 Prozent)
- Sanktionen einrichten (Ø 15 Prozent)

Selbst die Anwendung des kircheninternen Gleichstellungsgesetzes findet über die Ebenen hinweg nur eine Zustimmung von durchschnittlich 34 Prozent. Verbindliche Geschlechterquoten als Durchsetzungsinstrument sind ebenso wie Sanktionen deutlich abgeschlagen (Ø 15 Prozent). Vor allem auf gemeindlicher Ebene scheinen die Befragten

wenig Interesse an verbindlichen Sanktionen zu haben – insbesondere im Vergleich zur landeskirchlichen Ebene. Das mag daran liegen, dass der Frauenanteil in den Presbyterien im Vergleich zu anderen Leitungsgremien mit 52 Prozent relativ hoch ist – anderes als in der Landessynode (siehe dazu Abbildung 1).

Auch hier lohnt sich der Blick auf die Antwortverteilung nach Geschlecht, wie Abbildung 21 zeigt. Im Vergleich zu Männern stimmen Frauen häufiger verbindlichen Vorgaben und Sanktionen zu, dies ist insbesondere beim Gleichstellungsgesetz auffällig.

**Abbildung 21 Zustimmung zu Sanktionsinstrumenten nach Geschlecht**



Dass formale Instrumente insgesamt für wenig geeignet zur Weiterentwicklung der kirchlichen Gremien befunden werden, mag sowohl an den organisationsspezifischen Besonderheiten des kirchlichen Engagements liegen, welches stark vom gemeinsamen Miteinander geprägt ist, als auch an der in der EKIR sehr ausgeprägten Betonung des presbyterialen Aspekts in der presbyterial-synodalen Ordnung und der damit verbundenen Selbstbestimmung der Gemeinden.

## 5. Gremienkultur im Fokus: Zentrale Handlungsempfehlungen

Wie in Kapitel 2 zum Forschungsdesign erläutert, wurden die Ergebnisse der Befragung abschließend in einer sorgfältig ausgewählten Fokusgruppe vorgestellt und diskutiert. Auf Grundlage der Befragungsergebnisse lagen die Schwerpunkte der Diskussion auf der Verbesserung der Gremienkultur (inklusive Umgang mit Zeit) sowie auf der Erarbeitung weiterführender (Umsetzungs-)Maßnahmen.

Im Folgenden sind zentrale Ideen und Vorschläge aus Online-Befragung, Interviews und Fokusgruppe zusammengeführt.

Wie die Ergebnisse der Befragung zeigen, ist zwar erfreulicherweise die große Mehrheit der Befragten bereit, in ihrem jeweiligen Gremium weiterhin mitzuarbeiten. Dies bedeutet jedoch nicht, dass es nicht eine Reihe von Vorschlägen gäbe, die Gremienarbeit zu verbessern und damit ihre Attraktivität für alle Beteiligten, und damit auch für bisher nicht in Gremien engagierte Mitglieder, zu erhöhen.

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass die hohe Bereitschaft der jetzigen Gremienmitglieder zu weiterer Mitarbeit dazu führt, dass keine „freien“ Plätze für potenzielle neue Mitglieder zur Verfügung stehen. Auch die Ablehnung einer Begrenzung der Amtsperioden von Seiten der Befragten (über alle Ebenen hinweg ca. 80 Prozent) fördert eine „Kultur des Wechsels“ nicht.

Eine wiederkehrende Aussage, um die Situation in den Gremien zu charakterisieren, lautet, dass zu viel Zeit mit Nebensächlichkeiten vergeudet werde. Hiermit werden offensichtlich strukturelle Fragen berührt: Welche Themen sind notwendig? Was ist tatsächlich eher nebensächlich? Und daran anschließend: Wo und wie oft müssen die notwendigen Themen, wie es z. B. Finanzfragen darstellen, behandelt werden? Wie können angesichts der komplexen Struktur der EKIR Doppelungen vermieden und wie kann erreicht werden, dass Beschlüsse, die zum Beispiel in die Ausschüsse delegiert wurden, akzeptiert und nicht erneut aufgerollt werden? Hierbei sind sowohl die Beratungswege innerhalb einer Ebene als auch zwischen den Ebenen in den Blick zu nehmen.

Diese Fragen wurden innerhalb der Fokusgruppe durchaus kontrovers diskutiert, und es konnte auch kein „Beurteilungsraster“ erarbeitet werden. Doch herrschte große Übereinstimmung darin, dass dies Fragen der Organisationsentwicklung sind, die es unbedingt anzugehen lohnt.

Ein weiterer und damit eng verbundener Angelpunkt bildet der mit der Gremienarbeit verbundene Zeitaufwand. Zeit ist mehr denn je eine kostbare Ressource in der ehrenamtlichen Arbeit. Sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse belegen dies. Die Problematik betrifft vor allem Menschen, die Familienaufgaben mit Beruf und Ehrenamt verbinden wollen und hier wiederum in besonderer Weise die Frauen, die i.d.R. heute nach wie vor die Hauptverantwortung für Kindererziehung und Hausarbeit tragen.

Belegt wird dieser Befund nicht zuletzt dadurch, dass die jüngere Generation in der sogenannten „Rush hour des Lebens“ (ca. Mitte 20 bis Anfang 40) in den Gremien der EKIR deutlich unterrepräsentiert ist.

Nun kann auf die jeweilige Lebenssituation der Mitglieder nur begrenzt Einfluss genommen werden, aber für die EKIR eröffnen sich dennoch eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten. Wenn sich Menschen in den Gremien engagieren und ihre Zeit dafür einbringen, dann soll diese Engagement Wirkung zeigen und es sollen attraktive Themen behandelt werden.

Im Folgenden stellen wir dazu die wichtigsten Ergebnisse vor.

## **5.1. Attraktivität von Gremien erhöhen**

### ***Gremienleitung und Moderation***

Übereinstimmend wurde befürwortet, künftig verstärkt Fortbildungen in Gremienleitung und Moderation anzubieten.

- Um den Informationsfluss zwischen den Mitgliedern zu gewährleisten, ist eine gute Strukturierung der Sitzung vorab mit einer entsprechenden Tagesordnung ebenso notwendig wie ein ergebnisorientiertes Protokoll mit klaren „to do's“.
- Auch in der Sitzung selbst gilt es, die Zeit im Blick zu behalten und insbesondere einen geschickten Umgang mit den Vielredner\*innen zu entwickeln, die offenbar ein doch recht weit verbreitetes Phänomen in den Gremien der EKIR darstellen.
- In Sitzungen sollte häufiger ein Methodenwechsel stattfinden; auch der Wechsel in der Moderation wird als belebend empfunden und ist vor allem dann sinnvoll, wenn der oder die Moderierende selbst von einem Thema betroffen ist.
- Empfohlen wird der Einsatz des neuen elektronisch verfügbaren Tools „Session“, bei dem die einzelnen Tagesordnungspunkte übersichtlich mit Zeitangaben verbunden werden und eine sehr strukturierte Übersicht ermöglichen.

Als abschreckende Formen bzw. Beispiele wurden u.a. ständige Plenumsdebatten, die Arbeit mit Tischvorlagen und umfangreichen Sitzungsunterlagen („Papierberge“) genannt oder auch fehlende Pausen. In diese sehr praktische Rubrik der Vorschläge fällt auch, dass sich viele Befragte eine gute räumliche Atmosphäre wünschen.

### ***Zeitpolitik und Sitzungszeiten***

Einen vergleichsweise großen Raum nahm das Thema „Zeitpolitik“ ein, womit die Anzahl, der Zeitpunkt und die Dauer von Gremiensitzungen gemeint ist.

Wie oben bereits erwähnt, stecken Menschen heute in vielfältigen zeitlichen Anforderungen, so dass der kluge und sorgsame Umgang mit den zeitlichen Ressourcen der ehren- wie der hauptamtlich Engagierten mehr denn je geboten ist. Dies gilt insbesondere für die Gruppe der Pfarrerinnen, die bereits aufgrund ihres Berufsbildes hohe zeitliche Anforderungen zu bewältigen haben und in der Regel seltener als Männer jemanden an ihrer Seite haben, der ihnen den „Rücken freihält“.

Deutlich wurde recht schnell, dass es selbstverständlich keine Ideallösung geben kann, da die verschiedenen „Zeitmuster“ der Menschen immer schwierig unter einen Hut zu bringen und Kompromisse notwendig sind.

- Für jedes Gremium gilt: Wo liegen die größten Schnittmengen hinsichtlich Wochentag und Sitzungszeit? Auch kann öfter gewechselt und insgesamt die Flexibilität erhöht werden. U.a. wurde aus einer Studierendengemeinde berichtet, dass verschiedene Themen an verschiedenen Wochentagen verhandelt werden und dann die jeweils für das Thema Zuständigen bzw. besonders Interessierten dazu kommen; organisiert wird das Ganze über den Einsatz von Social Media, wie beispielsweise WhatsApp-Gruppen. Ob diese Form für alle Gremien praktikabel ist, sei dahingestellt, für die ESG funktioniert es offenbar gut.
- Ein weiterer praktischer Vorschlag lautete, jungen Eltern die Teilnahme zu ermöglichen, indem es ein Angebot für die Übernahme von Betreuungskosten (z.B. für Babysitter) gibt. Dies wird in der Kommunalpolitik teilweise bereits praktiziert und ist in den Richtlinien für ehrenamtliche Arbeit in der EKIR auch vorgesehen – ist aber dennoch nicht in allen Gemeinden und Kirchenkreisen selbstverständlich.

### ***Themenauswahl und Gestaltung***

Bezüglich der Auswahl der Themen ist im ersten Schritt zu prüfen, welche Themen tatsächlich relevant bzw. notwendig und zugleich möglichst effizient zu behandeln sind, um im zweiten Schritt Bereitschaft und Offenheit für neue Themen aus dem „Alltag“ zu zeigen. Denn wer sich freiwillig in einem Gremium engagiert, möchte mit seinem Engagement Dinge bewirken, für die Gemeinde etwas Gutes tun, sich einbringen, aber auch selbst neue Dinge lernen und mit interessanten Menschen im Austausch sein.

Auch hier sollte die Gremienleitung immer wieder Zeiten für solche „anderen“, stärker emotional ansprechenden Themen einplanen und zum Beispiel zum Jahresbeginn eine Abfrage unter den Mitgliedern machen, ob es besondere Wünsche und Anliegen gibt.

Ein zusätzliches Element alternativer Sitzungsgestaltung ist die Speed-Dating-Methode. Beim Speed-Dating, also schnellen, kurzen Begegnungen mit anderen entlang vorgegebener Fragen, können individuelle Themen, aktuelle Anliegen und persönliche Befindlichkeiten der Gremienmitglieder z.B. zu Beginn einer Sitzung gezielt abgefragt werden.

Das Spannungsverhältnis zwischen notwendigen – ggf. anstrengenden und trockenen Themen – und emotional ansprechenden Themen lässt sich nicht auflösen, aber doch verbessern. Künftig wird es sich die EKIR weniger denn je leisten können, dass für eine rein redaktionelle Änderung im Kirchengesetz insgesamt 60 Stunden Lebenszeit verbraucht wurden, wie eine Teilnehmerin durchgerechnet hat.

### ***Wege ins Gremium – Willkommenskultur***

Wenn die Gremienkultur der EKIR vielfältiger werden und neue Mitglieder für das Engagement in Gremien gewonnen werden sollen, so sollte dies mit einer bewussten „Kultur des Dazukommens“ verbunden werden. Wie kann eine derartige Kultur aussehen?

- Als grundsätzliche Haltung wurde angesehen, dass nicht die Neuen auf die Alten zugehen müssen, sondern umgekehrt die alteingesessenen Gremienmitglieder offen für und neugierig auf die Neuen bleiben.
- Die Mitglieder in Presbyterien sollten auch ermuntert werden, mehr „auszuschwärmen“, interessierte Personen innerhalb und außerhalb der Gemeinde anzusprechen, neue Kreise zu erschließen.
- Eine weitere Empfehlung, die auch in der Befragung eine große Rolle spielte, bezog sich auf übersichtliche Informationspakete für Neuankömmlinge, die ihnen die



„Sprache“ der Kirche erklären und die – ohne Beschönigung – über die zeitlichen, organisatorischen und inhaltlichen Anforderungen der jeweiligen Gremienarbeit informieren.

- Eine andere Möglichkeit besteht darin, ggf. „Einführungstreffen“ anzubieten, in denen die Neuen persönlich informiert und eingeführt werden.
- Zur Einführung und zu Vorbereitung von Neuen in besonders komplexe Gremien, wie z. B. die Landessynode, könnte auch eine Art „Patenschaftssystem“ für neue Gremienmitglieder entwickelt werden, d.h. erfahrene Gremienmitglieder nehmen sich den Neueinsteigenden an, um ihnen den Einstieg in das Gremium zu erleichtern.

## **5.2. Paritätische Teilhabe fördern**

Im Vorfeld der Fokusgruppe wurden auf Grundlage der Befragungsergebnisse drei Projekte bzw. Maßnahmenkomplexe identifiziert, welche in der Fokusgruppe vertieft diskutiert wurden, die insbesondere zur Erhöhung des Anteils von Frauen in den Leitungsgremien zielgerichtet beitragen könnten:

- die Entwicklung eines Mentoring-Programms zur Förderung und Ermutigung von (weiblichen) Nachwuchskräften, insbesondere Pfarrerinnen,
- Maßnahmen zur Fortbildung und Sensibilisierung,
- Vorschläge zur Unterstützung der Nominierungsprozesse.

### ***Ein Mentoring Programm für die EKIR***

Mentoring wird heute vielfach als Instrument zur persönlichen und beruflichen Entwicklung von Nachwuchskräften in unterschiedlichen Organisationen – Unternehmen, Parteien, Verbänden – praktiziert. Mentoring bedeutet im Kern, dass eine erfahrene Person sich für eine weniger erfahrene, i.d.R. jüngere Person als Mentor bzw. Mentorin zur Verfügung stellt und deren Werdegang für eine Weile unterstützend begleitet. Mentoring ist eine überaus flexible und eher informelle Art des Lernens, die andere Lernformen sehr gut ergänzen kann. Mittlerweile haben sich im Mentoring verschiedene Gestaltungselemente und Qualitätskriterien herausgebildet. Oft werden Mentoring-Programme von Seminaren zur Vorbereitung von Mentees und Mentor\*innen begleitet sowie von Trainings für die Mentees, z. B. im Bereich Kommunikation und Auftritt, sowie von Netzwerkangeboten.

### *Ziele und Zielgruppen*

In der Fokusgruppe kristallisierte sich relativ schnell und übereinstimmend heraus, dass ein Mentoring-Programm nicht nur Frauen, sondern sehr wohl für Frauen *und* Männer geschaffen werden und dabei auch andere, bisher unterrepräsentierte Gruppen einbeziehen sollte. In der Gruppe der Mentees sollten Frauen jedoch die Mehrheit bilden.

Ziel wäre es, die Mentees auf künftige Leitungsaufgaben (wie u.a. Gremienleitung) vorzubereiten. Zur Zielgruppe würden sowohl Ehrenamtliche als auch Hauptamtliche gehören sowie die Gruppe der Pfarrer\*innen, für die insbesondere zu Beginn ihrer Laufbahn ein derartiges Angebot unterstützend wäre.

### *Begleitendes Seminar- und Trainingsprogramm*

Das Mentoring-Programm sollte von Seminaren und Trainings begleitet werden; vor allem würde auf die Schulung der Mentor\*innen Wert gelegt. Denn diese sollen nicht einfach tradiertes Wissen weitergeben, im Sinne von „so haben wir das schon immer gemacht“, sondern bereit sein, ihre Erfahrungen zu reflektieren und sich auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Mentees einzustellen. Mentoring ist keine „Einbahnstraße“, auch die Mentor\*innen entwickeln sich im Verlauf eines Mentoring weiter und können neue Erfahrungen machen und von dem Wissen der jüngeren Generation profitieren.

Das Seminar- und Trainingsprogramm sollte Themen wie Moderation und Gremienleitung, Umgang mit Konflikten oder Selbstführung, Zeitmanagement und Resilienz umfassen. In der Gestaltung der Seminare und Trainings sollten Gender-Aspekte Eingang finden, zum Beispiel zur Frage unterschiedlicher Kommunikations- oder Führungsstile von Frauen und Männern oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie und einem partnerschaftlichen Miteinander. Zusätzlich könnten Angebote ausschließlich für Frauen geschaffen werden.

### *Matching*

Bei der Bildung der Mentoring-Tandems sollte darauf geachtet werden, dass Mentor bzw. Mentorin und Mentee nicht aus dem gleichen Kirchenkreis kommen, aber dennoch räumlich nah genug sind, um ohne größeren Zeitaufwand Treffen zu organisieren. Ggf. könnten auch Mentor\*innen außerhalb der EKIR gewonnen werden.

Auf diese Weise würde ein übergreifendes Mentoring-Programm bzw. ein „Mentoring-System“ für die EKIR entwickelt werden. Die Gender- und Gleichstellungsstelle könnte ggf. in Kooperation mit dem Dezernat für Personalentwicklung die Durchführung eines entsprechenden Pilotprojekts koordinieren.

## ***Zeitgemäße Fortbildungen***

Wer in der EKIR sollte für die Umsetzung des Anliegens „Mehr Frauen in Leitungsgremien“ fortgebildet werden? Zu welchen Themen?

### *Zielgruppen*

Generell betrifft das Thema „Mehr Frauen in Leitungsgremien“ nicht nur eine Ebene, sondern erfordert die Sensibilisierung von Gremienmitgliedern auf allen Ebenen. Ein besonderes Augenmerk sollte jedoch auf Entscheidungsträger\*innen wie Pfarrer\*innen oder Nominierungsausschussmitglieder gelegt werden.

### *Themen für Fortbildungen*

- Trainings zu *Unconscious bias* (Reflektieren unbewusster Vorurteile); insbesondere für Entscheidungsträger\*innen (Vorsitzende, Nominierungsausschüsse)
- Kennenlernen der Methodik der Patenschaft (Patenschaft für Gremieneinsteiger\*innen, Shadowing etc.) um die „Kultur des Dazukommens“ zu unterstützen
- Professionelle Sitzungsleitung (Moderieren, Präsentieren, Kommunikationsverhalten)

### *Formate*

Großen Zuspruch erhielt der Vorschlag, mehr Fortbildungen online anzubieten, im Format von Webinaren – sei es als interaktives Format oder als statisches Informationsvideo. Letzteres könnte beispielsweise im Intranet zur Verfügung gestellt werden.

Ein weiterer Pluspunkt von Webinaren wird darin gesehen, dass die zeitlichen Ressourcen der haupt- wie ehrenamtlich Engagierten nicht zusätzlich zu stark belastet würden, da diese mehr Flexibilität ermöglichen und zeit- und ortsunabhängig genutzt werden können. Dazu kommt, dass vor allem die jüngere Generation sich zunehmend über online-„Tutorials“ informiert und derartige Angebote breit genutzt werden.

Dass zeit- und raumunabhängige Online-Formate zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Ehrenamt beitragen können, wird als großer Vorteil angesehen. Darüber hinaus wurde angeregt, auch Gremiensitzungen ergänzend als Online-Stream anzubieten, beispielsweise für Mitglieder, die besonders weite Anfahrtswege hätten. Diese könnten sich entweder in die Gremiensitzung per Telefon einwählen oder an einer Videokonferenz teilnehmen. Wichtig ist allerdings, dass dies ergänzende und nicht substituierende Angebote sind und der persönliche Austausch wichtig bleibt.

## ***Nominierungsprozesse***

Wie die Befragung deutlich macht, wird der gesamte Themenkomplex der Nominierung für Gremien vergleichsweise kritisch gesehen. Dies betrifft im Prinzip drei Ebenen:

Erstens die Erfahrung von Mitgliedern der Nominierungsausschüsse, dass es oft mühsam ist, geeignete Personen zu finden und zu gewinnen: *„Wir suchen oft händeringend“*.

Zweitens die übereinstimmend geteilte Einschätzung, dass dennoch die Nominierungen zu sehr eingespielten Mustern folgen und nach wie vor nicht ausreichend nach neuen Gesichtern jenseits der üblichen Kreise gesucht wird.

Drittens die Transparenz bzw. Intransparenz der Nominierungen. Deutlich wurde, dass sich einerseits zwar jede und jeder über die Arbeit der Nominierungsausschüsse informieren kann, und dass sich auf jeder Ebene Personen zur Wahl stellen bzw. vorgeschlagen werden können, auch wenn sie vorher nicht nominiert wurden. Unüblich in der EKIR ist bislang allerdings, sich offensiv um ein Amt zu „bewerben“. Es wurde auch um Verständnis dafür geworben, dass eine gewisse Diskretion im Vorgehen notwendig sei, wenn Personen im Vorfeld für weitergehende Aufgaben und Ämter angefragt werden. Dennoch besteht offenbar, wie die Umfrage zeigt, doch ein erhöhter Aufklärungsbedarf.

Wie lassen sich diese Punkte ändern? Welche Vorschläge gibt es dazu?

### *Ansprache und Gewinnung*

- Nötig ist in jedem Fall die persönliche Ansprache. ‚Was brauchst Du, um eine Entscheidung zu treffen?‘ Wichtig ist es zu begründen, warum gerade der/die Angesprochene in Frage kommt, weitere Informationsmöglichkeiten aufzuzeigen (Webseite, Zeitung) und Bedenkzeit einzuräumen.
- Hospitationsmöglichkeiten oder „Online-Schnuppersitzungen“ für Interessierte anbieten.
- Kirche als Ort der Begegnung nutzen und im Rahmen anderer Aktivitäten oder Netzwerke Menschen für das Engagement gewinnen (z. B. in Chören oder in Initiativen für Geflüchtete).
- Suche nach Engagierten sollte künftig frühzeitig, d.h. in der Jugendarbeit ansetzen, um bereits Mädchen und junge Frauen für (leitende) Aufgaben in der EKIR zu motivieren.

- Die Suche nach Engagierten muss rechtzeitig beginnen, um nicht aus dem Mangel an Kandidat\*innen heraus unter kurzfristigen Entscheidungsdruck zu geraten.
- Unbewusste Vorurteile sind menschlich, hindern aber daran, sich für Neues und anderes zu öffnen, daher Befürwortung von Trainings zur Erhöhung der Sensibilität und zur Reflexion von Vorurteilsstrukturen (siehe Punkt Fortbildungen: Unconscious Bias-Trainings).

Es sollte bedacht werden, dass es nicht um die „eierlegende Wollmilchsau“ als neues Gremienmitglied gehen kann. Gremienmitglieder sollten zudem von zu fachspezifischen bzw. bürokratischen Aufgaben entlastet werden, da diese die Voraussetzungen für eine Kandidatur oftmals zu stark einschränken. Entscheidend ist die Motivation von Menschen, sich für ihre Gemeinde bzw. für die Kirche einzusetzen.

Ein weiterer Punkt betrifft die Einstellung allgemein: bisher unterrepräsentierte Gruppen sollten nicht als Problem, sondern als Bereicherung für das jeweilige Gremium angesehen werden.

Zur Frage, inwieweit es verbindliche Zielvorgaben bzw. reservierte Plätze für Frauen sowie für jüngere Menschen in den Gremien geben sollten, ist zu beachten, dass die Mehrzahl der Mitwirkenden der online-Befragung derartigen verbindlichen Quoten bzw. Plätzen skeptisch bis ablehnend gegenübersteht.

### ***Das neue Erprobungsgesetz nutzen***

Mehrfach wurde darauf hingewiesen, dass mehr Mut und mehr Flexibilität erforderlich sind, um Veränderungen anzustoßen. Dabei geht es eben nicht darum, Dinge langwierig am grünen Tisch zu erörtern und dann die Kirchenordnung zu ändern. Für den innerkirchlichen Veränderungsprozess können dagegen Pilotprojekte, in denen neue Formen und Herangehensweisen zeitlich und örtlich begrenzt ausprobiert werden, eine zentrale Rolle spielen.

Hierbei kommt das im Januar 2018 von der Landessynode beschlossene Erprobungsgesetz der Durchführung von Pilotprojekten aktuell sehr zugute. Entsprechende Vorhaben (sei es zur Gewinnung neuer Mitglieder, zur Umgestaltung von Gremiensitzungen oder der Durchführung von Fortbildungen) sind sowohl auf Gemeinde- als auch auf Kirchenkreisebene möglich. Zu ihrer Umsetzung ist lediglich ein Antrag an das Landeskirchenamt erforderlich.

### 5.3. Maßnahmen-synopse: Strukturen an die Menschen anpassen

---

Um die Attraktivität von Gremien zu erhöhen und um eine paritätische Teilhabe zu fördern, sind in den Kapiteln 5.1. und 5.2. konkrete Handlungsempfehlungen beschrieben. Diese sind hier in einer Maßnahmen-synopse prägnant und übersichtlich dargestellt. Der Schwerpunkt liegt klar auf der Weiterentwicklung der Gremienkultur.

---

#### Attraktivität von Gremien erhöhen und paritätische Teilhabe fördern

##### Gremienleitung und Moderation

- Transparente Informationen
- gutes Zeitmanagement
- effiziente Moderation

##### Mentoring

- Vorbereitung auf Leitungsaufgaben
- Seminar- und Trainingsprogramm
- Matching Mentoring-Tandems

##### Zeitpolitik und Sitzungszeiten

- Flexible Terminfindung
- Videokonferenzen

##### Fortbildungen

- Formate: Webinare, Studientage
- Themen: Sitzungsleitung, Unconscious Bias, Patenschaften

##### Themenauswahl und Gestaltung

- Themenvielfalt
- Erwartungsmanagement
- Vertrauen statt mehrfacher Beratung

##### Nominierungsprozesse

- Kandidat/innensuche entscheidend
- Hospitationsmöglichkeiten anbieten
- Ansatz bereits bei Jugendarbeit

##### Willkommenskultur

- Kultur des „Dazukommens“
- Einführungstreffen
- Patenschaften

##### Erprobungsgesetz

- Neues ausprobieren
- Pilotprojekte starten

## 6. Empfehlungen der EAF Berlin: Ein Ausblick

Die Evangelische Kirche im Rheinland bringt trotz zahlreicher Herausforderungen gute Voraussetzungen dafür mit, sowohl mehr Frauen für Leitungsaufgaben zu gewinnen als auch die Gremien insgesamt vielfältiger zu besetzen und die Gremienkultur attraktiver zu gestalten. Denn die prinzipielle Bereitschaft zum Engagement ist unter den Mitgliedern vorhanden, dieser Schatz bzw. dieses Potenzial muss jedoch gezielt gehoben werden.

1. Die EKIR sollte sich den Herausforderungen, wie sie in der Befragung deutlich wurden (Zeitressourcen, Attraktivität von Gremien, eingespielte Routinen bei Ansprache und Nominierung) nicht nur bewusstwerden, sondern diesen mit einem ernsthaften Veränderungswillen begegnen. Wie aktuell auch Untersuchungen im Bereich der Wirtschaft oder anderen Bereichen zeigen, gilt es heute nicht mehr, „Frauen für die Strukturen fit zu machen“, sondern die „Strukturen an die Menschen anzupassen“. Wer nachhaltig die Anzahl von Frauen in Leitungsgremien erhöhen will, muss sich entsprechende Ziele setzen und Maßnahmen entwickeln. Dabei ist im Blick zu haben, dass Organisationsveränderungen, die diesem Ziel dienen, nicht nur Frauen, sondern i.d.R. anderen unterrepräsentierten Gruppen und ebenso den Männern zu Gute kommen. Zeiteffizient und professionell geleitete Gremien sind für alle Beteiligten von Vorteil.
2. Anstrengungen für mehr Vielfalt lohnen sich: die Gremien werden lebendiger, die Perspektiven und Sichtweisen nehmen zu. Kirche wird damit nicht zuletzt auch und gerade in ihren Gremien ihrem Anspruch gerecht, ein lebendiger Ort der Begegnung zu sein und Brücken zu bauen zwischen den Geschlechtern, den Generationen und zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft und sozialer Situation. Die EKIR sollte daher eine „Kultur des Dazukommens“ pflegen, in der Neugierde und Offenheit für die „Neuen“ besteht. Die Kirche kann ihre vielfältigen Netzwerke und Aktivitäten noch besser nutzen, um Kandidat\*innen für die Gremien zu finden. Dazu muss sie allerdings auch den Mut haben, ihre Anforderungsprofile an Gremienmitglieder zu überdenken. Auch gilt: Wenn Ähnliche nur Ähnliche auswählen, führt das nicht zu mehr Vielfalt. Daher sollten vor allem die Nominierungsausschüsse ihrerseits vielfältig besetzt sein, um von vorneherein den Zugang zu neuen Kreisen und Netzwerken und die Perspektivenvielfalt zu gewährleisten. Auch sind unbewusste Vorurteilsstrukturen („unconscious bias“) zwar menschlich, aber nicht vielfaltsfördernd. Hier gilt es zielgerichtet Fortbildungen anzubieten.

3. Die EKIR hat eine komplexe Struktur mit aufeinander aufbauenden Ebenen und zahlreichen Anforderungen an die jeweiligen Gremienmitglieder. Wie die Befragung und die Ergebnisse der Fokusgruppe zeigen, ist es dringlich erforderlich zu überprüfen, welche Themen auf welcher Ebene und wie oft behandelt werden müssen. Auch scheint das bisherige sogenannte Additionsmodell im Gremienengagement (wer in der Landessynode mitarbeiten „darf“, muss auch auf gemeindlicher und kreiskirchlicher Ebene mitarbeiten) angesichts veränderter Lebens- und Berufswelten immer mehr an seine Grenzen zu stoßen. Schließlich sind immer weniger Kirchenmitglieder bereit sich „hochzudienen“, wie es in einem der Interviews treffend hieß. Sie sind aber sehr wohl bereit, sich für die Kirche, z. B. in zeitlich überschaubaren Projekten, zu engagieren und auch in die Gremien zu gehen, wenn diese tatsächlich etwas bewirken und nicht mit bürokratischen „Nebensächlichkeiten“ überfrachtet werden. Ggf. würde es sich lohnen, stärker auf ein Subsidiaritätsprinzip zu vertrauen, wonach möglichst schon die gemeindliche bzw. kreiskirchliche Ebene abschließende Entscheidungen treffen kann. Dies entspräche dem Grundgedanken des Prozesses „Leichtes Gepäck“: „Von Anfang an Haken dran.“
4. Die Befragung zeigt auch, dass die Befragten verbindlichen Vorgaben eher ablehnend gegenüberstehen, wobei zu beachten ist, dass die Ablehnung unter den Männern größer als unter den Frauen ist. Die Kirchenleitung sollte daher überlegen, hinsichtlich der Beteiligung von Frauen und jüngeren Menschen flexible Vorgaben zu machen, in welchem Zeitkorridor bestimmte Ziele zu erreichen sind. Die Umsetzung der Ziele sollte von konkreten Maßnahmen begleitet und unterstützt werden; dazu sind eine Fülle praktischer und mehr oder minder sofort umsetzbarer Vorschläge erarbeitet worden (siehe Kapitel 5.). Diese Maßnahmen sollten Anreize bilden, sich im Sinne der genannten Ziele zu engagieren.
5. Um den „Pool“ an engagierten Nachwuchskräften nachhaltig zu füllen, sollten entsprechende Angebote bereits für die Jugendarbeit entwickelt werden. Ein weiteres wichtiges Element würde im Aufbau eines „Mentoring-Systems“ bestehen, in dem haupt- wie ehrenamtliche Nachwuchskräfte zielgerichtet an Leitungsaufgaben herangeführt und darauf vorbereitet werden. Dieses sollte sich an Frauen und Männer richten, dabei jedoch gendersensibel gestaltet sein.



Eine gute Voraussetzung, die genannten Veränderungen in Gang zu setzen, ist, dass mit dem Erprobungsgesetz die Chance besteht, in Gemeinden, Kirchenkreisen und der Landeskirche innovative Vorhaben und Pilotprojekte umzusetzen und Erfahrungen damit zu sammeln. Diese könnten die innerkirchlichen Prozesse insgesamt schneller und agiler gestalten. Auch beinhaltet die Notwendigkeit mit den finanziellen Ressourcen in der EKIR sorgsam umzugehen („Sparzwang“) im besten Fall auch die Chance, Kreativität und Mut zu neuen Lösungen zu fördern.

## 7. Ausgewählte Literatur und Referenzen

Bohnet, Iris (2016): *What works: Wie Verhaltensdesign die Gleichstellung revolutionieren kann*. CH Beck.

Burkhardt, Luise/Priller, Eckhard/Zimmer, Annette (2017): *Auf der Überholspur? Frauen und freiwilliges Engagement*. In: Statistisches Bundesamt *Wie die Zeit vergeht*. Berlin.

Deutscher Bundestag (2017): *Zweiter Gleichstellungsbericht: Erwerbs- und Sorgearbeit gemeinsam neu gestalten*. Drucksache 18/12840.

Eicken, Joachim/Schmitz-Veltin, Ansgar (2010): *Die Entwicklung der Kirchenmitglieder in Deutschland*. In: Statistisches Bundesamt *Wirtschaft und Statistik*. 6/2010.

European Institute for Gender Equality (2017): *Gender Equality Index 2017: Measuring gender equality in the European Union 2005-2015*.

Kletzing, Uta/Lukoschat, Helga (2010): *Engagiert vor Ort: Wege und Erfahrungen von Kommunalpolitikerinnen*. Berlin.

Lukoschat, Helga/Gedamu, Jessica/Hüttemann, Susanne/Tietze, Claire-Marie (2015): *Zielsicher. Mehr Frauen in Führung. Praxisleitfaden zum Gesetz*. Berlin.

Lukoschat, Helga/Belschner, Jana (2014): *Frauen führen Kommunen. Eine Untersuchung zu Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern in Ost und West*. Berlin.

Nierop, Jantine/Mantei, Simone/Schraudner, Martina (2017): *Kirche in Vielfalt führen. Eine Kulturanalyse der mittleren Leitungsebene der evangelischen Kirche*. Studienzentrum EKD für Genderfragen in Kirche und Theologie. Hannover.

### Impressum:

Die Studie wurde erstellt im Auftrag der Kirchenleitung der Evangelischen Kirche im Rheinland.

Fachliche und organisatorische Begleitung:

Gender- und Gleichstellungsstelle der EKIR, [www.ekir.de/gender](http://www.ekir.de/gender)

Ansprechperson: Beate Ludwig, E-Mail: [gender@ekir.de](mailto:gender@ekir.de), Tel.: 0211/4562-680

Düsseldorf, im Mai 2018