

Ralph Bergold  
Hildegund Keul  
(Hg.)

# Evaluation

## Führen und Leiten

Weiterbildungskurs für Frauen  
in verantwortlichen Positionen  
der Katholischen Kirche

ARBEITSSTELLE FÜR  
FRAUENSEELSORGE DER  
DEUTSCHEN BISCHOFSKONFERENZ



  
katholisch-soziales institut

Impressum  
Ralph Bergold  
Hildegund Keul

Führen und Leiten  
Weiterbildungskurs für Frauen in verantwortlichen Positionen  
der Katholischen Kirche  
Bad Honnef 2009

© Katholisch-Soziales Institut  
Selhofer Str. 11, 53604 Bad Honnef  
Telefon: 02224/955-0, Fax 02224/955-100  
[www.info@ksi.de](mailto:www.info@ksi.de)

Arbeitsstelle für Frauenseelsorge  
der Deutschen Bischofskonferenz  
Kaiser-Friedrich-Str. 9, 53113 Bonn  
Tel.: 0228/2439-411, Fax: 0228/7218817  
[www.frauenseelsorge.de](http://www.frauenseelsorge.de)

Alle Rechte vorbehalten  
Gestaltung: K. Pagel, davis creativ media GmbH  
Herstellung: DCM, Meckenheim

# Vorwort

In einer Zeit tiefgreifender Umbrüche sind qualifizierte Führungskräfte gefragt. Aus diesem Grund wurde 2007/2008 eine Weiterbildung durchgeführt, die speziell der Förderung von Frauen in verantwortlichen Positionen der Katholischen Kirche dient. Das Pilotprojekt entwickelte neue Handlungsperspektiven, indem es sowohl klassische Management-Kompetenzen vermittelte als auch spezielle Ressourcen der Kirche und ihrer Frauenditionen erschloss.

Trägerin der Weiterbildung war das Katholisch-Soziale Institut in Bad Honnef, das als Tagungszentrum des Erzbistums Köln ein Schwerpunkt in Frauenbildung auszeichnet. Im Auftrag der Unterkommission „Frauen in Kirche und Gesellschaft“ der Pastorkommission übernahm die Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der Deutschen Bischofskonferenz die Konzeptentwicklung.

Nun freuen wir uns, Ihnen die Evaluation des Kurses präsentieren zu können, die das Schweizerische Pastoralsoziologische Institut in Sankt Gallen erstellt hat.

Unser Dank gilt allen, die diesen Kurs ermöglicht und unterstützt haben: den Modulleiterinnen Regina Brehm und Dr. Regina Lorek, den Fachreferent/innen, dem „Frauenseelsorge in den deutschen Diözesen e.V.“, sowie für ihre finanzielle Unterstützung der Healthcare Group Klosterfrau in Köln, der LIGA Bank Regensburg und der Darlehnskasse Münster. Eine anregende Lektüre wünschen Ihnen

PD Dr. Ralph Bergold  
*Direktor des KSI*

PD Dr. Hildegund Keul  
*Leiterin der Arbeitsstelle für Frauen-  
seelsorge der Deutschen Bischofskonferenz*



# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	2
<b>2</b>	<b>Portrait der Teilnehmerinnen</b>	3
<b>3</b>	<b>Ergebnisse</b>	4
3.1	Die vier Kursmodule	4
3.2	Lernziele und Rezeption	7
3.3	Verbindende Elemente zwischen den Kurswochen	7
<b>4</b>	<b>Veränderungen durch die Fortbildung</b>	8
<b>5</b>	<b>Aussenwahrnehmung</b>	14
5.1	Gäste und Dozent/innen	14
5.2	Vorgesetzte der Teilnehmerinnen	14
<b>6</b>	<b>Fazit</b>	15

# 1 Einleitung

Der Kurs Führen und Leiten wurde im Zeitraum von November 2007 bis Oktober 2008 von der Arbeitsstelle für Frauenseelsorge der Deutschen Bischofskonferenz in Kooperation mit dem Katholisch-Sozialen Institut (KSI) in Bad Honnef in vier Modulen angeboten.

Zielpublikum der Ausschreibung waren Frauen in mittleren und höheren Führungspositionen der katholischen Kirche, d.h. Frauen in Ordinariaten / Generalvikariaten, Ordensgemeinschaften, Frauenverbänden, katholischen Wohlfahrtsverbänden, Akademien, Bildungshäusern, Schulen, Fachhochschulen und Universitäten. Der Kurs sah 12 bis 16 Teilnehmerinnen vor. Die Nachfrage war allerdings so gross, dass elf Interessentinnen abgelehnt werden mussten.

Das Schweizerische Pastoralsoziologische Institut SPI in St. Gallen wurde mit der Evaluation des Weiterbildungsangebots beauftragt. Die Bereitschaft, an der Evaluation teilzunehmen, war Voraussetzung für die Teilnahme.

Um die Nachhaltigkeit des Kurses zu ermitteln, wurden primär die Teilnehmerinnen selbst befragt. Die Teilnehmerinnen wurden dazu vor Beginn und nach Abschluss des gesamten Kurses angeschrieben. Ausserdem wurde ihnen gegen Ende eines jeden Moduls ein Fragebogen zugestellt, der ihnen ermöglichte, unmittelbar auf die zurückliegende Kurseinheit zu reagieren. Nach jedem Modul wurde eine Zusammenfassung der Antworten an die Kursleiterin PD Dr. Hildegund Keul weitergeleitet. Das erlaubte, ggf. auf Kritik zu reagieren und Anpassungen vorzunehmen. Viele der Rückmeldungen sind sehr spezifisch und als solche oft nur für die Modulleiterinnen selbst verständlich bzw. verwertbar.

Daneben wurden die Kurs- und Modulleitung sowie die externen Referent/innen in die Evaluation einbezogen. Wenn die Kursteilnehmerinnen ihr Einverständnis gaben, wurden auch die Vorgesetzten bzw. zuständigen Personalverantwortlichen gebeten, eine Einschätzung des Kurses abzugeben.

Obschon nicht zu jedem Modul Rückmeldungen von sämtlichen Teilnehmerinnen vorliegen und auch nicht alle externen Referentinnen und Gäste auf die Fragebögen reagiert haben, ergibt sich aus den Rückmeldungen doch ein umfassendes Bild vom Kursgeschehen und den relevanten Inhalten.

Wie wirkte sich der Besuch des Weiterbildungskurses auf die Teilnehmerinnen aus: Wie veränderte der Kurs das Verständnis von Führen und Leiten bei den Frauen? Gibt es erkennbare Unterschiede vor und nach Besuch der Weiterbildung? Was trug der Kurs bei zur Kompetenzentwicklung der Teilnehmerinnen? Wurden die Ziele erreicht, die sich die Kursleitung gesetzt hat? Wovon profitierten die Frauen selbst am meisten? Wo lassen sich aus den Rückmeldungen der Frauen Anregungen und Verbesserungsvorschläge ableiten?

## 2 Portrait der Teilnehmerinnen

Bevor die Ergebnisse präsentiert werden, sollen die Teilnehmerinnen noch kurz vorgestellt werden.

Elf der 16 Teilnehmerinnen arbeiten in den Ordinariaten der Diözesen Münster, Erfurt, Osnabrück, Freiburg, Magdeburg, Würzburg, Köln und Trier, drei Teilnehmerinnen sind in der Diözesan- bzw. Bundesleitung katholischer Verbände tätig, zwei Frauen in der Leitung bzw. Verwaltung von Ordensgemeinschaften.

Folgende Funktionen werden ausgeübt:

- *Bereichsleiterin für den Bereich Allgemeine Seelsorge*
- *Geistliche Begleiterin / Verbandsleiterin auf Bundesebene*
- *Generaloberin einer Ordensgemeinschaft*
- *Geschäftsführerin der Diözesanstelle eines Verbandes*
- *Kommissarische Leiterin der Abteilung Personalverwaltung*
- *Leiterin der Fachstelle Kirchenrecht im Generalvikariat, Diözesanrichterin*
- *Leiterin des Frauenreferates im Seelsorgeamt*
- *Leiterin des Referates Freiwillige Soziale Dienste/ Freiwilliges Soziales Jahr im Seelsorgeamt*
- *Leiterin des Referates Katechese*
- *Leiterin des Referates Personalverwaltung und –service*
- *Leiterin Verbands- und Strategieentwicklung*
- *Persönliche Referentin des Weihbischofs*
- *Referentin für Schulpastoral*
- *Referentin in der Schulabteilung des Bistums; Ausbildungsleiterin für Gemeindeferent/innen*
- *Stellvertretende Abteilungsleiterin in der Personalabteilung*
- *Verwaltungsleiterin einer Ordensprovinz*

Einige der Frauen haben theologische Abschlüsse (Diplom, Staatsexamen, Promotion). Weitere Abschlüsse bzw. Zweit- oder Zusatzausbildungen liegen vor in den Bereichen:

- *Ergänzungsstudium Caritaswissenschaft und Angewandte Theologie*
- *Dipl. Sozialpädagogin*
- *Dipl.- Ing. Ökonomin*
- *Dipl. Betriebswirtin FH*
- *Dipl. Pädagogin*
- *Dipl. Religionspädagogin*
- *Juristin*
- *Executive Master of Knowledge Management.*

Einige der Frauen kommen selbst auch noch Lehrverpflichtungen an theologischen Fakultäten, Fachhochschulen oder in Pastorseminarien nach.

Die jüngste Teilnehmerin ist Jahrgang 1974, die älteste 1949. Fünf Teilnehmerinnen sind in den 1950er Jahren geboren, die Mehrzahl (neun Frauen) in den 1960er Jahren.

## 3 Ergebnisse

Die Teilnehmerinnen gaben insgesamt sehr gute Rückmeldungen auf den Kurs. Besonders der Kurs- und Modulleitung, d.h. PD Dr. Hildegund Keul sowie Dr. Regina Lorek und Regina Brehm, wurde höchste Anerkennung für die organisatorische Abwicklung wie auch für die inhaltliche Ausrichtung der Weiterbildung ausgesprochen. Das Zusammenspiel der Leiterinnen war sehr gut, sie ergänzten sich in ihrer Persönlichkeit und ihrem Leitungsstil. Der Tagungsort mit seinen Möglichkeiten wurde als sehr angenehm erlebt.

Die externen Referentinnen und Referenten sowie die Gäste der Kamingespräche wurden mit ganz wenigen Ausnahmen geschätzt, ihre Beiträge und Impulse als hilfreich erachtet. Oft war es allein schon die persönliche Ausstrahlung der Dozentinnen, die einen starken Eindruck bei den Frauen hinterliess. Kritik wurde dann laut, wenn es den Referierenden nicht gelang, sich auf die Kursgruppe einzulassen, bzw. das Thema zu abgehoben präsentiert und zu wenig in das Kursganze eingefügt wurde.

### 3.1 Die vier Kursmodule

Die vier Kursmodule waren von der Leitung so angelegt, das sie durch die Trias Mystik, Macht und Management als rotem Faden zusammengehalten wurden. Dies führte dazu, dass die Kurseinheiten, obwohl sie über ein ganzes Jahr verteilt waren, von den Teilnehmerinnen doch als geschlossenes Ganzes und aufeinander aufbauend erlebt wurden. Die Themen der vier Wochen waren:

- *Standortbestimmung und Ortswechsel – führen und leiten in Veränderungsprozessen der Kirche*
- *Kommunikation und Kultur – Grundlinien der Personalführung nach Innen*
- *„Bedenkt die gegenwärtige Zeit“ (Röm 13,11) – Profilbildung*
- *Mystik, Macht und Management – von der Kraft der Verwandlung in Leitungsaufgaben*

Die vier Kurswochen setzten sich einerseits aus wiederkehrenden Elementen zusammen (Morgenrunde, Tagesreflexion, Impuls in den Tag, Kamingespräch, Abschlussreflexion), andererseits gab es aber auch immer wieder Teile, die neu waren, so dass eine gute Mischung aus Vertrautheit und Neuheit gegeben war. Die Abwechslung in Methoden und Personen trug sicher auch zum guten Gelingen bei.

So wurde der Kurs bis zuletzt von den Teilnehmerinnen sehr geschätzt. Die gute Arbeitsatmosphäre, das hohe Engagement der Teilnehmerinnen, der Wechsel von Theorie und Transfer auf die eigene Praxis sowie die Arbeit an Fallbeispielen haben den Kurs besonders ausgezeichnet. Die Vernetzung unter den Kursteilnehmerinnen, aber auch mit den Dozierenden und Gästen ist nebst den Inhalten ein positiver Aspekt der Weiterbildung, der immer wieder genannt wurde.

Modulleiterinnen und Teilnehmerinnen waren sich weitgehend einig, was Highlights und ggf. Schwierigkeiten der einzelnen Module anbelangt. Nirgends wichen die Einschätzungen grob voneinander ab. Die hohe Wertschätzung der Kurs- und Modulleitung durch die Frauen fand eine Entsprechung in der achtsamen Art, mit der PD Dr. Hildegund Keul, Dr. Regina Lorek und Regina Brehm auf die Bedürfnisse und Anliegen der Frauen eingingen.



Den Teilnehmerinnen wurde in ihren Rückmeldungen die Gelegenheit gegeben, jene drei Kurseinheiten zu bezeichnen, die ihnen besonders wertvoll waren. Dabei zeigte sich, dass es Einheiten gab, die nur für wenige oder gar einzelne herausragend waren, während andere für alle oder die allermeisten bereichernd waren. Offensichtlich konnten einerseits unterschiedliche Bedürfnisse der Frauen abgedeckt werden; andererseits gab es auch Highlights für die Kursgruppe als Ganzes.

Aus den Tabellen 1 – 4 (S. 9f) geht hervor, welche Programmpunkte jeweils besonders geschätzt wurden.

<b>Tab. 1: Herausragende Programmpunkte im Modul 1</b>		
Modul 1 <sup>a</sup>	Antworten	
	Anzahl TN	Prozent der Fälle
M1: Ortsbestimmung und Ortswechsel	1	7,1%
M1: Am Start - den Weg in den Blick nehmen	2	14,3%
M1: Impuls in den Tag (allg.)	3	21,4%
M1: Führungsaufgaben 1	4	28,6%
M1: Führungsaufgaben 2	2	14,3%
M1: Frauen in Leitungspositionen	1	7,1%
M1: Veränderungsprozesse	1	7,1%
M1: Kaminesgespräch	5	35,7%
M1: Führungspersönlichkeiten und -stile	2	14,3%
M1: Führungsstil und Arbeitsmethodik	1	7,1%
M1: Führungswille und Leitungskompetenz	10	71,4%
M1: Konkrete Machtanalyse	3	21,4%
M1: Innere Leitideen der Führungskraft	13	92,9%
M1: Grundsätze wirksamer Führung	4	28,6%
<b>Gesamt</b>	<b>52</b>	

<sup>a</sup> 14 Teilnehmerinnen beteiligten sich an der Kursauswertung.

Die besten Bewertungen in der ersten Kurswoche erhielt der Beitrag „Innere Leitideen der Führungskraft“. Auch die Einheit zu „Führungswille und Leitungskompetenz“ erhielt von mehr als zwei Dritteln ein sehr gutes Echo.

**Tab. 2: Herausragende Programmpunkte im Modul 2**

Modul 2 <sup>a</sup>	Antworten	
	Anzahl TN	Prozent der Fälle
M2: Veränderungsprozesse im Team I	8	53,3%
M2: Spiritualität im Umbruch	1	6,7%
M2: Impuls in den Tag (I)	1	6,7%
M2: Personalführung in Polarität	3	20,0%
M2: potestas und auctoritas im Team	3	20,0%
M2: Perspektiven des Evangeliums	13	86,7%
M2: Vertiefung in Arbeitsgruppen	2	13,3%
M2: Impuls in den Tag (II)	2	13,3%
M2: Personalführung + Profilbildung	8	53,3%
M2: Stimmige Kommunikation (1)	7	46,7%
M2: Kamingespräch	1	6,7%
M2: Impuls in den Tag (III)	1	6,7%
M2: Stimmige Kommunikation (2)	3	20,0%
M2: Gleichstellungsansätze	1	6,7%
<b>Gesamt</b>	<b>54</b>	

<sup>a</sup> 15 Teilnehmerinnen beteiligten sich an der Kursauswertung.

Der Beitrag „Perspektiven des Evangeliums“ hatte in der zweiten Kurswoche die beste Resonanz.

**Tab. 3: Herausragende Programmpunkte im Modul 3**

Modul 3 <sup>a</sup>	Antworten	
	Anzahl TN	Prozent der Fälle
M3: Zeichen der Zeit	2	13,3%
M3: Bogenschiessen	11	73,3%
M3: Impuls in den Tag (I)	1	6,7%
M3: Profilierung (I)	4	26,7%
M3: Profilierung (II)	1	6,7%
M3: Kamingespräch	2	13,3%
M3: Impuls in den Tag (II)	1	6,7%
M3: Ökonomie und Ethik	13	86,7%
M3: Die Macht der Orte	3	20,0%
M3: Arp-Museum	5	33,3%
M3: Impuls in den Tag (III)	1	6,7%
M3: Profilierung (III)	4	26,7%
<b>Gesamt</b>	<b>48</b>	

<sup>a</sup> 15 Teilnehmerinnen beteiligten sich an der Kursauswertung.

Der Beitrag „Ökonomie und Ethik“ wurde in der dritten Kurswoche besonders geschätzt. Das „Bogenschiessen“, das ebenfalls auf sehr gute Resonanz stiess, wurde von einer der Kursteilnehmerinnen angeboten.

**Tab. 4: Herausragende Programmpunkte im Modul 4**

Modul 4 <sup>a</sup>	Antworten	
	Anzahl TN	Prozent der Fälle
M4: Werteorientierung von Führungskräften	5	38,5%
M4: Macht und Ohnmacht (Mystik)	1	7,7%
M4: Geistesgegenwärtig handeln	13	100,0%
M4: Selbstmanagement	9	69,2%
M4: Rückblick	7	53,8%
M4: Blick nach vorne	5	38,5%
<b>Gesamt</b>	<b>40</b>	

<sup>a</sup> 13 Teilnehmerinnen beteiligten sich an der Kursauswertung.

Das Referat „Geistesgegenwärtig handeln“ war für alle Teilnehmerinnen eindeutiger Höhepunkt der letzten Kurswoche, wenn nicht des ganzen Kurses.

### **3.2 Lernziele und Rezeption**

Kurs- und Modulleitung bereiteten die vier Kurswochen sehr sorgfältig vor. Es gab klare Vorstellungen über die Lernziele, die den Teilnehmerinnen vermittelt werden sollten, und über geeignete Methoden, um dies zu erreichen.

Da im Rückblick auf jedes Modul gefragt wurde, was die Teilnehmerinnen besonders angesprochen hat, was für sie neu war, was sie für ihre berufliche Situation als hilfreich erachtet und was sie konkret gelernt haben, lässt sich die Rezeption ziemlich gut nachvollziehen.

Stimmt das, was Kurs- und Modulleitung wichtig war, mit dem überein, was die Teilnehmerinnen ihrerseits als bedeutsam mit nach Hause genommen haben? Ein Vergleich der Antworten zeigt, dass die Inhalte sach- und teilnehmerorientiert konzipiert und vermittelt wurden. Ein hundertprozentiger Deckungsgrad von Lerninhalt und Bedürfnis ist freilich kaum möglich, wenn überhaupt wünschenswert. Es ist nie alles für alle gleichermassen neu und relevant. Angesichts der unterschiedlichen Kontexte, in denen die Kursteilnehmerinnen ihre Führungsaufgabe ausübten, wurde der Kurs den Erwartungen der Frauen aber doch in hohem Masse gerecht.

Neben den inhaltlichen Zielen und Erwartungen sollte der Kurs explizit dem Networking unter Frauen in Führungspositionen der katholischen Kirche dienen. Auch diese Absicht der Kurs- und Modulleitung deckte sich mit dem Wunsch einiger Teilnehmerinnen, die sich vom Kurs erhofften, in Kontakt zu kommen mit Frauen in vergleichbaren Positionen. Der hohe Stellenwert dieser Vernetzung ist auch daran ersichtlich, dass die Kursteilnehmerinnen noch im letzten Kursmodul einen konkreten Termin für Herbst 2009 vereinbart haben, um als Kursgruppe nach Ende des Kurses den Kontakt zu halten und selbstorganisiert gemeinsam weiter zu arbeiten.

### **3.3 Verbindende Elemente zwischen den Kurswochen**

Die Teilnehmerinnen sollten zwischen den Kurswochen Kontakt untereinander halten und so die Beziehungen, die in Bad Honnef geknüpft worden waren, stärken. Dies diente auch dazu, die Themen im Arbeitsalltag weiter zu verfolgen und auf den Transfer des Gelernten in den eigenen Arbeitsalltag acht zu geben. Die meisten der Frauen schätzten diese Weggefährtenschaft bzw. kollegiale Praxisbegleitung, auch wenn die Kontakte aufgrund geografischer Distanzen z.T. nicht so gepflegt werden konnten, wie es gedacht war.

Ein weiteres Element sollte der Vertiefung der Themen und ihrer persönlichen Aneignung dienen: das Lerntagebuch. Die Teilnehmerinnen waren angehalten worden, die Zeit zwischen den Kursmodulen für sich persönlich zur Dokumentation von Erkenntnissen und Fragen zu dokumentieren. Allerdings hat nur ein kleiner Teil der Frauen (5 von 16) diese Anregung umgesetzt, davon einige nur sehr rudimentär. Die Mehrzahl der Frauen teilte auf Anfrage mit, dass ein Lerntagbuch zu führen nicht dem persönlichen Arbeitsstil bzw. der Arbeitsweise entspricht. Das Instrument fand somit kaum Resonanz und Anwendung.

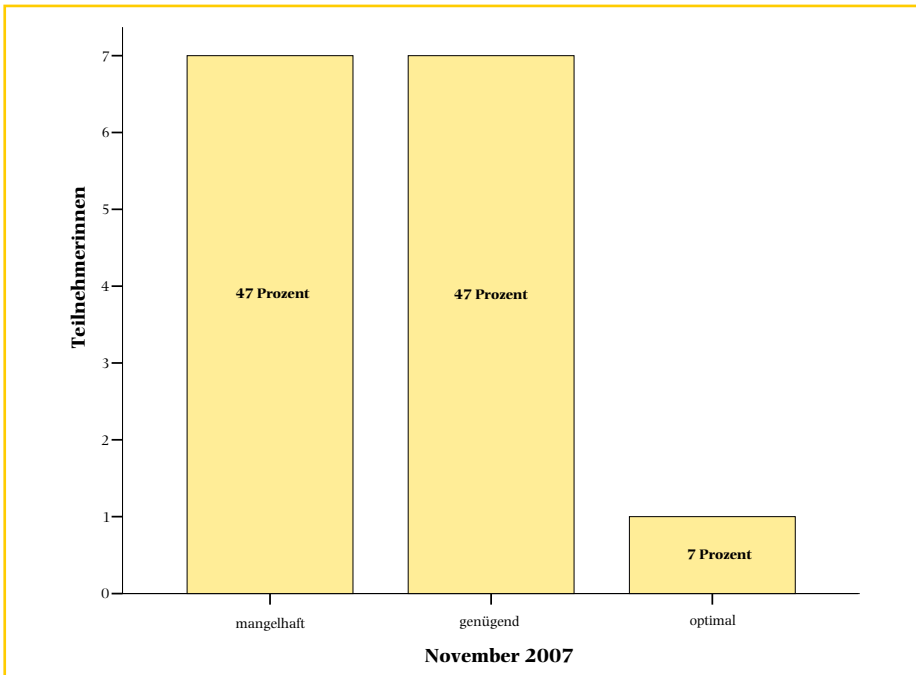
## 4 Veränderungen durch die Fortbildung

Vor Beginn und nach Abschluss des Kurses wurden den Teilnehmerinnen z.T. dieselben Fragen vorgelegt, um die Veränderungen zu erfassen, welche die einjährige Weiterbildung bei ihnen bewirkt hat. Während zu den Fragen vor Kursbeginn Antworten von allen 16 Frauen vorliegen, haben an der Abschlussbefragung allerdings nur noch 14 Frauen teilgenommen.

Eine der zentralen Fragen war, wie gut sich die Kursteilnehmerinnen für die ihnen bevorstehenden Aufgaben als Führungskraft gerüstet fühlen.

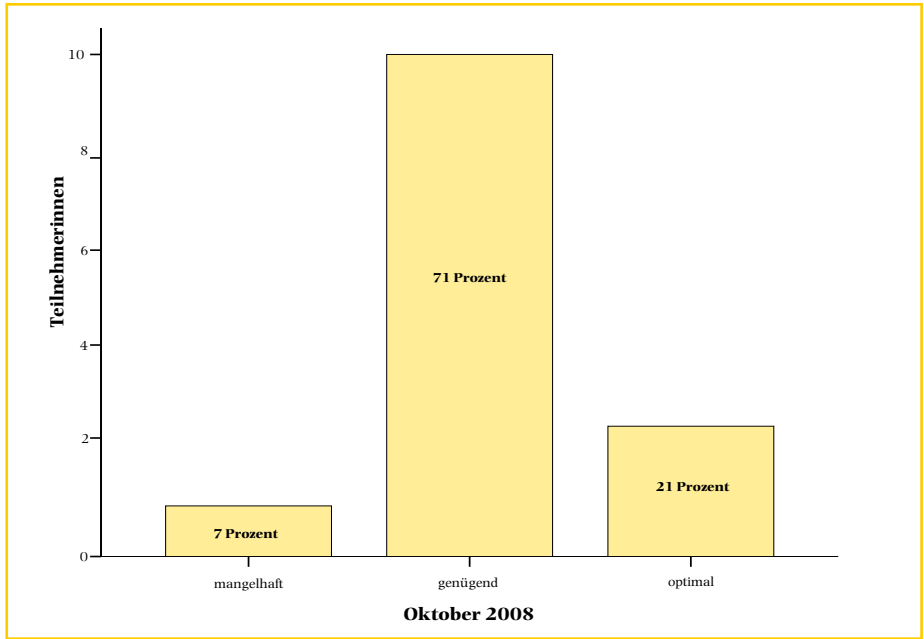
Der Vergleich der beiden Schaubilder 1 und 2 zeigt deutlich, dass der Kurs aus Sicht der Teilnehmerinnen durchaus als geeignete Hilfe erlebt wurde, um sich auf ihre Führungsaufgaben vorzubereiten und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern.

**Schaubild 1: Wie fühlen sich die Teilnehmerinnen vor Kursbeginn auf ihre Aufgabe vorbereitet?**



Der Anteil der Teilnehmerinnen, die sich nach dem Kurs genügend oder optimal für ihre Aufgaben gerüstet sehen, ist deutlich höher als vor Kursbeginn. War es vor Kursbeginn knapp die Hälfte der Frauen, die sich ungenügend gerüstet sahen (Schaubild 1), hatte nach Abschluss des Kurses nur noch eine Frau diesen Eindruck (Schaubild 2, S. 14).

## Schaubild 2: Wie fühlen sich die Teilnehmerinnen nach Kursabschluss auf ihre Aufgabe vorbereitet?



Um zu prüfen, in welche Richtung sich das Verständnis von Führung bei den Frauen verändert hat, wurden ihnen vor Beginn und nach Abschluss des Kurses Impulsaussagen vorgelegt, zu denen sie Stellung nehmen sollten. Die drei Items bilden drei Richtungen der Führungstheorie ab:

- „Es gibt Charaktereigenschaften, die Führungspersönlichkeiten auszeichnen.“ (Schaubilder 3 und 4, S. 15)
- „Richtiges Führungsverhalten ist lernbar.“ (Schaubilder 5 und 6, S. 17)
- „Der Kontext entscheidet, ob ein Führungsstil richtig oder falsch ist.“ (Schaubilder 7 und 8, S. 18)

Dabei zeigte sich, dass durch die Erkenntnisse und Erlebnisse im Kurs die ersten beiden – an sich gegenläufigen – Theorien verstärkt wurden. Offensichtlich hat die Begegnung mit führungsstarken Frauen den Teilnehmerinnen den charismatischen Aspekt von Führung bewusst gemacht. Auf Nachfrage, welche Charaktereigenschaften Führungspersönlichkeiten auszeichnen (Tabelle 5, S. 16), ergab sich, dass einige Frauen ihre Ansichten relativ stabil über den Kurs bewahrten, während sich bei anderen eine deutlich veränderte Einstellung abzeichnet. Insgesamt laufen die Ansichten der Teilnehmerinnen allerdings auf keine gemeinsame Auffassung von Persönlichkeitsmerkmalen hinaus, die zur Übernahme von Führungsaufgaben prädisponieren.

Neben der Persönlichkeitstheorie wurde bei den Teilnehmerinnen auch die Lerntheorie von Führung durch den Kurs verstärkt. Offensichtlich haben die Einsichten und Fortschritte im Rahmen des Weiterbildungskurses auch kognitiv die Einstellung der Frauen gegenüber Macht und Führung beeinflusst und ihnen deutlich gemacht, dass man an Verständnis und Stil von Führung arbeiten und diese verbessern kann.

Schaubild 3: Einstellung der Teilnehmerinnen vor Kursbeginn

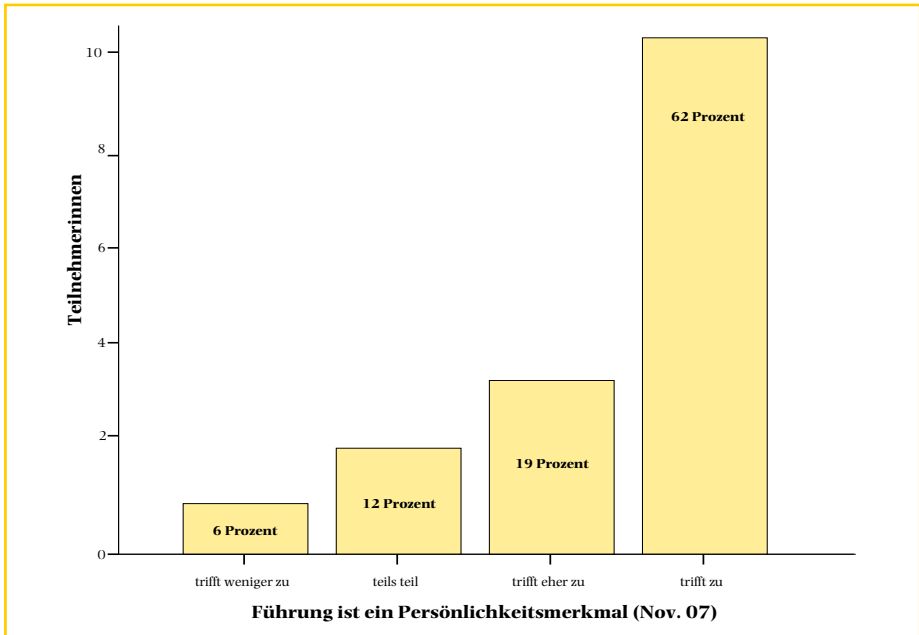
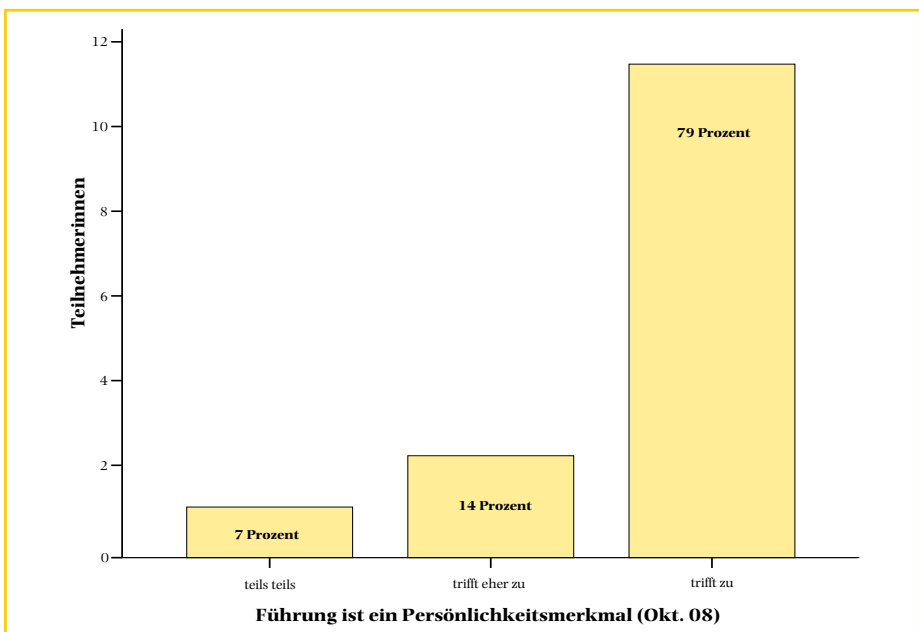


Schaubild 4: Einstellung der Teilnehmerinnen nach Kursabschluss



**Tab. 5: Merkmale einer Führungspersönlichkeit**

TN	November 2007	Oktober 2008
Frau A	Authentizität, Klarheit, Zugewandtheit, Entscheidungsfreude, Durchsetzungsvermögen.	Wertschätzende Haltung
Frau B	Sicherheit im Auftreten, Entscheidungsfreude, Klarheit des Denkens, Demut, kommunikative und emotionale Kompetenz, Empathiefähigkeit, Verbindlichkeit, Humor	Sicherheit im Auftreten, Klarheit im Denken, Fähigkeit zum Selbststand, Fähigkeit zur Kommunikation. Bedingt lassen sich diese Eigenschaften auch erwerben, sie bedürfen aber der Anlage.
Frau C	gute Beobachtungsgabe, Empathie, Durchsetzungsvermögen, Entscheidungswillen und -vermögen, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Intelligenz/Weitblick	Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Humor, Gelassenheit, Kritikfähigkeit, ....
Frau D	Ich bin überzeugt, dass man Führungsverhalten lernen kann, doch erlebe ich immer wieder auch, dass Menschen in Führungspositionen unglücklich sind, trotz Fortbildung, Supervision etc. weil sie einfach eine gewisse Abneigung vor Leitung haben.	Charisma
Frau E	Klarheit, Konsequenz	„Alpha-Tierchen“, hohe Risikobereitschaft
Frau F	Ausstrahlung von Autorität, Klarheit, Durchsetzungsvermögen, Konfliktfähigkeit	Lust an der Macht, Lust daran, Verantwortung zu übernehmen, Lust daran, sich mit sich selbst auseinander zu setzen
Frau G	Fachliche Kompetenz, Ausdauer, positive Grundeinstellung, Ehrlichkeit, Flexibilität, erfolgsorientiert	
Frau H	Durchsetzungsvermögen/Beharrlichkeit, gute Rhetorik, Argumentationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit, Organisationsfähigkeit	Die Fähigkeit, sich selbst und andere zu motivieren, Kommunikationsfähigkeit, Lernbereitschaft, Konsequenz
Frau I	Wertschätzung aller Mitarbeiter; Mut, Entscheidungen zu treffen; Ehrlichkeit; Optimismus; Zuverlässigkeit; Ruhe; Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln; Glaubwürdigkeit (Reden und Handeln müssen identisch sein)	Glaubwürdigkeit; Wertschätzung aller Mitarbeiter; Mut, Entscheidungen zu treffen; Ehrlichkeit; Optimismus; die Bereitschaft, sich ständig weiterzuentwickeln und zu lernen; eine Vision zu haben; ...
Frau J	selbstbewusst, entscheidungsfreudig, verbindlich, dialogbereit, sensibel für Einzelsituationen	Offenheit, Entscheidungsfreudigkeit, Bodenständigkeit
Frau K	Grundhaltung der Wertschätzung	
Frau L	Mut, Entscheidungs- und Urteilsfähigkeit	Authentizität, Visionäres Handeln mit Realitätsbezug, Menschlichkeit
Frau M	Fähigkeit, Menschen zu motivieren und zu begeistern, Authentizität, Kritik- und Konfliktfähigkeit.	Menschenfreundlichkeit, Geradlinigkeit, Authentizität, schöpferischen Mut und Vertrauen, Gelassenheit, Dialog-, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Professionalität
Frau N	Zielstrebig, empathisch, organisiert, wertschätzend, flexibel, hinterfragbar, lernend	organisiert, empathisch, zielorientiert und zielstrebig, wertschätzend, authentisch
Frau O	Geduld, Lebensfreude, das Bemühen um Authentizität	



Schaubild 5: Einstellung der Teilnehmerinnen vor Kursbeginn

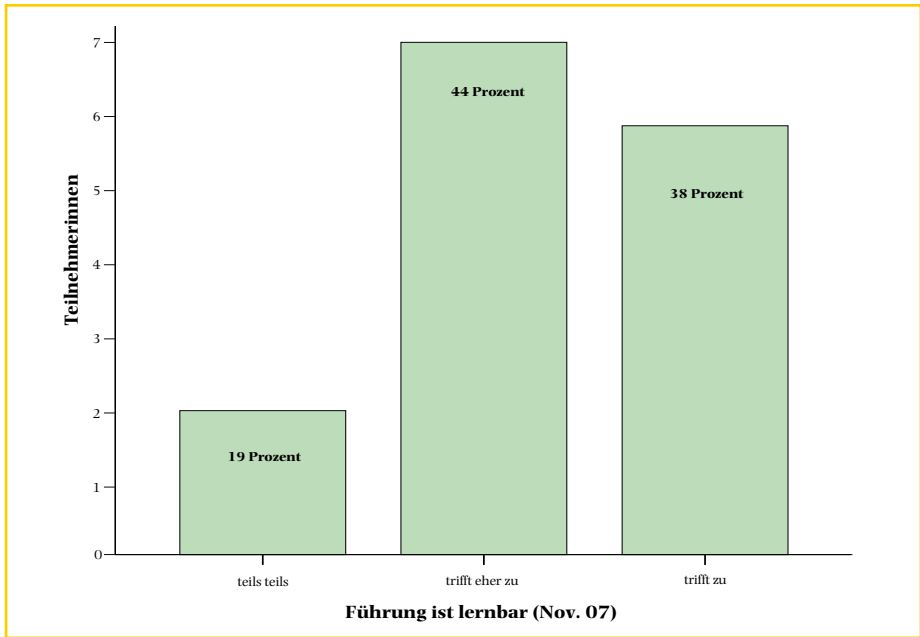


Schaubild 6: Einstellung der Teilnehmerinnen nach Kursabschluss

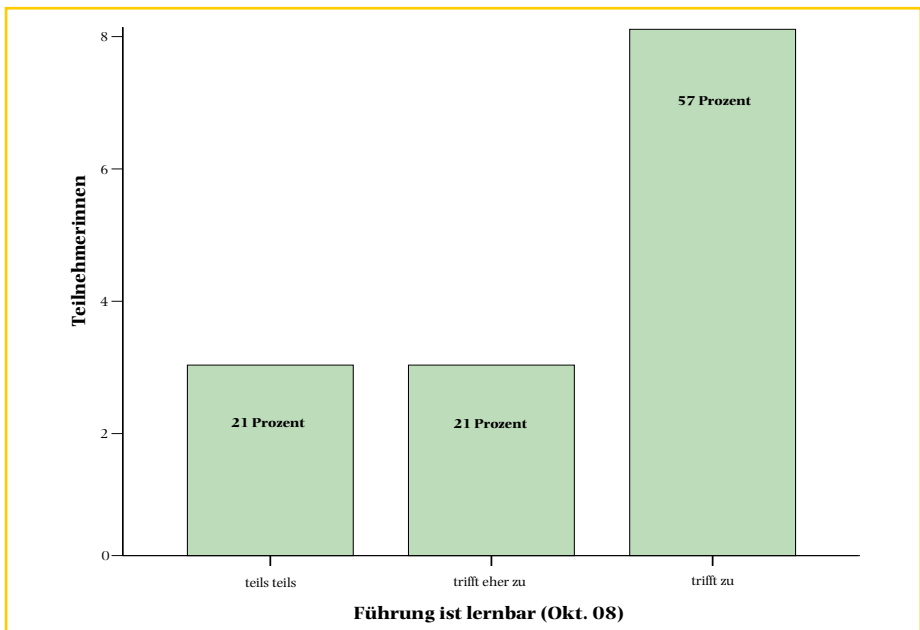


Schaubild 7: Einstellung der Teilnehmerinnen vor Kursbeginn

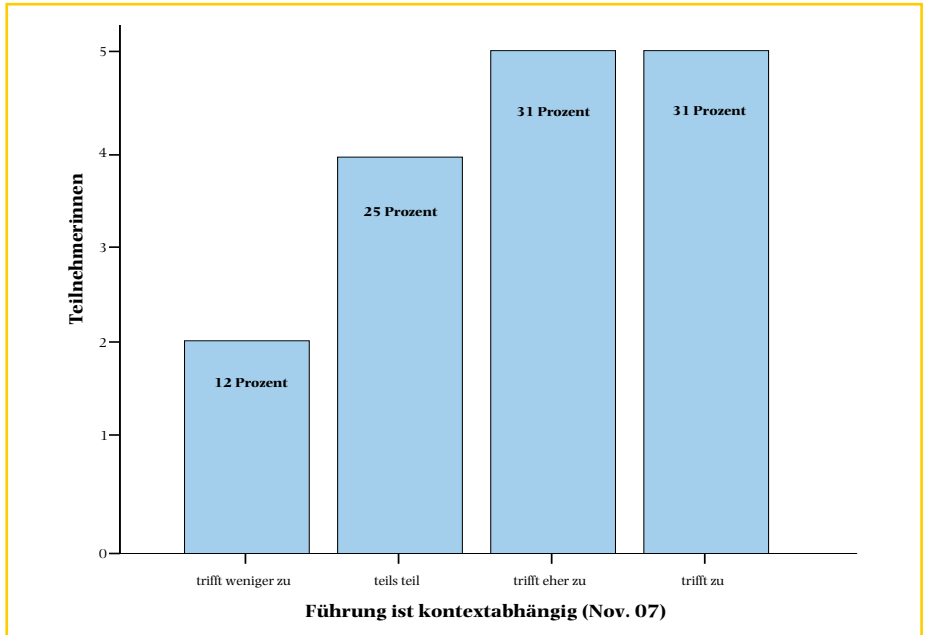
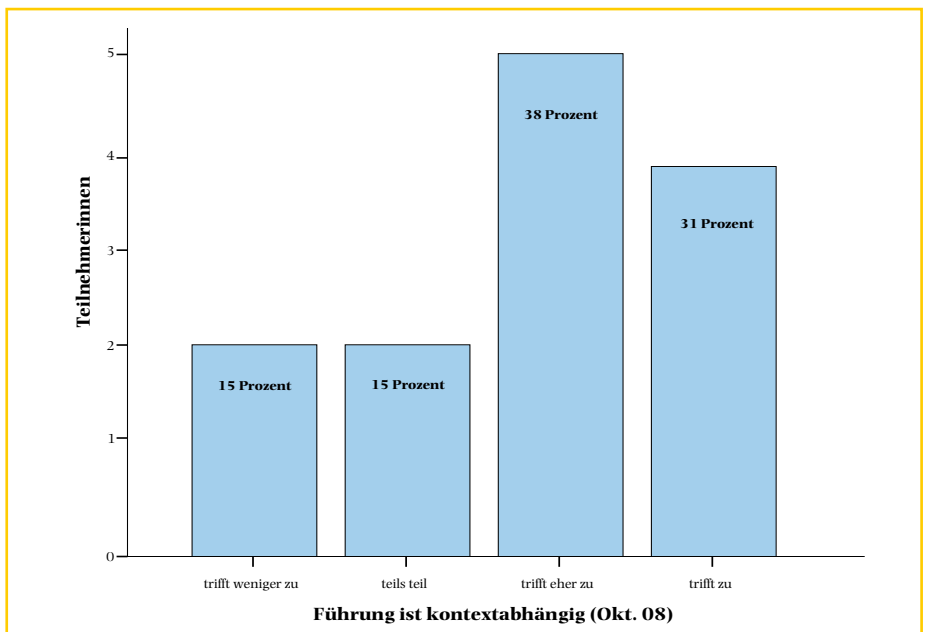


Schaubild 8: Einstellung der Teilnehmerinnen nach Kursabschluss



# 5 Aussenwahrnehmung

## 5.1 Gäste und Dozent/innen

Um zumindest in Ansätzen einen Eindruck von der Aussenwahrnehmung des Kurses zu erhalten, wurden externe Fachreferentinnen und Gäste der Kamingespräche gefragt, was sie gereizt hat, an der Weiterbildung mitzuwirken.

Das Interesse wurde dabei allein schon durch die Kursgruppe geweckt: weibliche Führungspersonen in der Kirche sind noch immer keine Selbstverständlichkeit. Das Kurskonzept, Mystik, Macht und Management aufeinander zu beziehen, fanden die Fachreferentinnen reizvoll. Es wurde für außerordentlich relevant erachtet, über Leitung in einem Rahmen nachzudenken, der christliche Spiritualität und Frauentraditionen sowie den zur Verfügung stehenden Raum für Veränderungen in Umbruchsituationen einbezieht. Der Einsatz für eine Förderung qualifizierter Frauen in der Katholischen Kirche wurde ebenfalls als Beweggrund genannt. Gerade Frauen, die selbst in leitenden Positionen tätig sind und daher viel über Führungsstil und Umgang mit Macht nachgedacht haben, reizte es, mit anderen Frauen ins Gespräch über ihre Erfahrungen zu kommen.

## 5.2 Vorgesetzte der Teilnehmerinnen

Die Hälfte der Frauen gab das Einverständnis, bei ihren Personalverantwortlichen bzw. Vorgesetzten nachzufragen, mit welchen Erwartungen und aus welchen Beweggründen diese eine Teilnahme der Frauen unterstützt hatten. Sieben der acht angeschriebenen Vorgesetzten gaben eine Rückmeldung.

Neben den Stellungnahmen der Gäste und Dozierenden erlauben es die Rückmeldungen der Vorgesetzten, die Aussenwirkung des Kurses zu beleuchten. Dabei zeigt sich, dass der Kurs den Verantwortlichen in Bistums- oder Ordensleitung eine gute Chance scheint, die Frauen auf kommende Führungsaufgaben vorzubereiten. Das Angebot macht einen hochattraktiven Eindruck und trifft eine Marktlücke. „Es bietet neben allgemeinen führungsrelevanten Sachinhalten auch die Gelegenheit zur geschlechtsspezifischen Ziel-, Selbst- und Rollenklärung und berücksichtigt in besonderem Maße die kirchlichen Strukturen und Hintergründe. Darüber hinaus bietet der Kurs die Gelegenheit zur ‚Frauen-Netzwerkbildung‘ - eine seltene Gelegenheit für Frauen gerade im Feld kirchlicher Arbeitgeberstrukturen.“ Die Vorgesetzten versprechen sich von dem Besuch des Kurses, dass die Frauen ihre erworbenen Erkenntnisse in die Arbeit einbringen. Die Kursteilnahme soll die Chancen erhöhen, Führungspositionen in der Kirche wahrnehmen zu können.

Allerdings waren einige der befragten Vorgesetzten bzw. Personalverantwortlichen mit einer Beurteilung des Kurses zurückhaltend, da sie erst noch mit den Frauen intensiver darüber sprechen wollten bzw. die konkreten Auswirkungen auf das Handeln und Verhalten ihrer Mitarbeiterin noch nicht absehen zu können glaubten.

## 6. Fazit

Der Kurs setzte seinen Schwerpunkt auf die drei Themenbereiche Mystik (Ressourcen der Kirche), Macht und Management. Zum Abschluss konnten die Teilnehmerinnen rückmelden, wie sie die Gewichtung dieser drei Themen erlebt hatten (Schaubilder 9 – 11).

Schaubild 9: Wieviel Raum nahm das Thema Mystik (Ressourcen der Kirche) im Kurs ein?

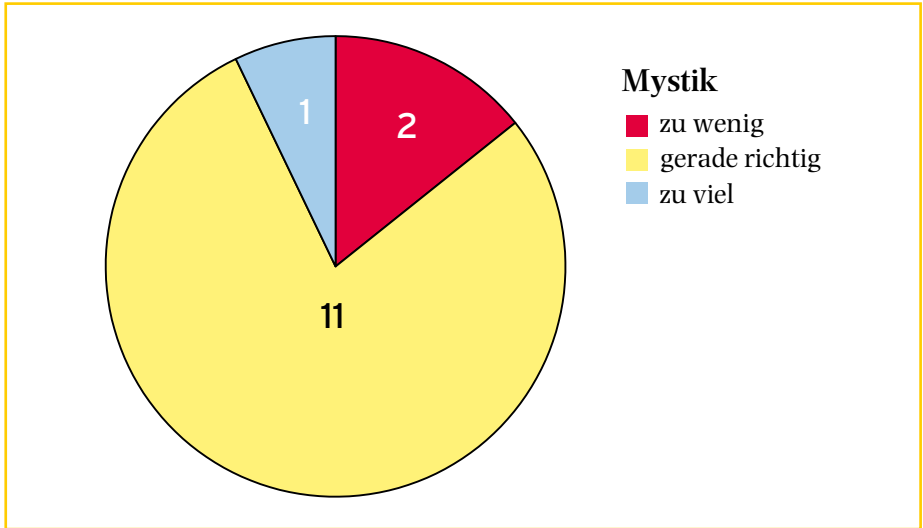


Schaubild 10: Wieviel Raum nahm das Thema Macht im Kurs ein?

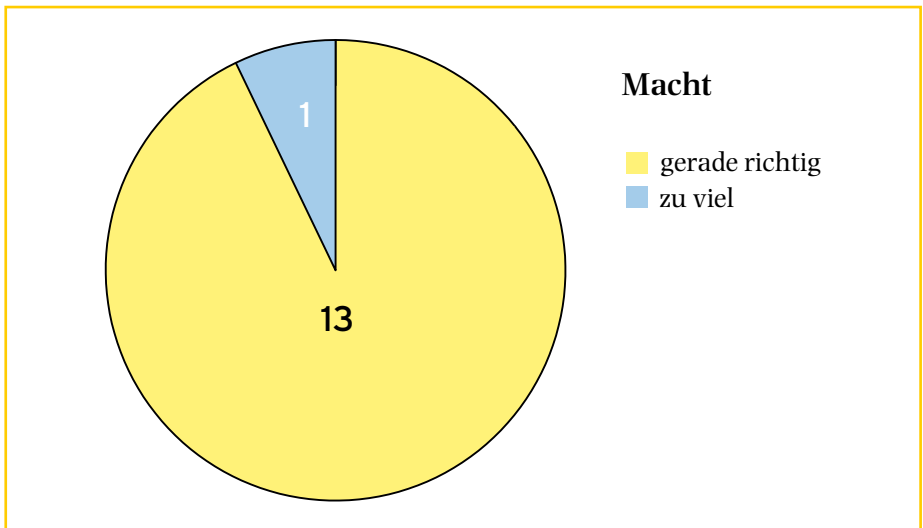
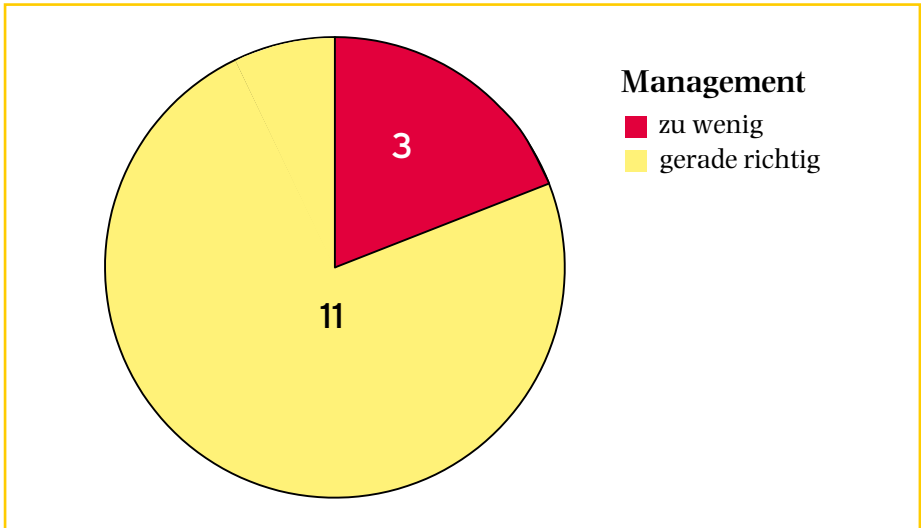
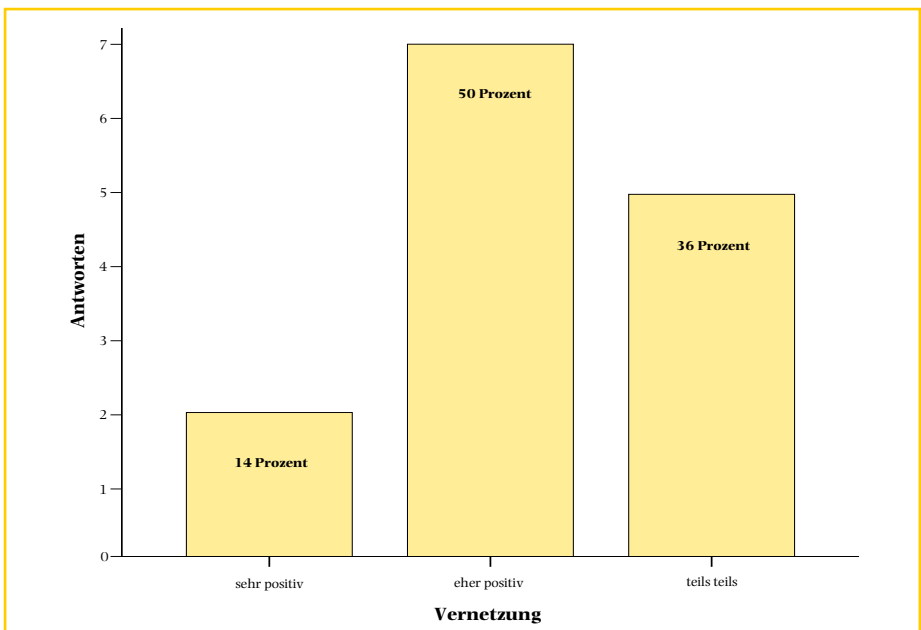


Schaubild 11: Wieviel Raum nahm das Thema Management im Kurs ein?



Für die überwiegende Mehrzahl der Teilnehmerinnen war die Gewichtung der drei Themen in Ordnung. Aufs Ganze gesehen lässt Schaubild 12 erkennen, dass auch die innere Verknüpfung der drei Themenfelder gute bis sehr gute Noten erhielt.

Schaubild 12: Einschätzung der Vernetzung von Mystik, Macht und Management im Kurs

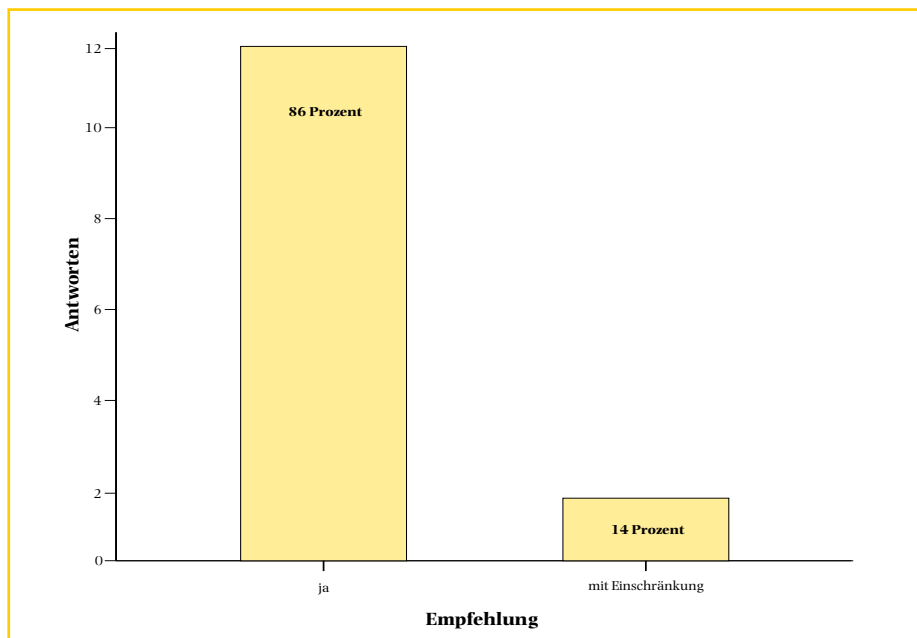


Die grosse Mehrheit der Teilnehmerinnen war daher so zufrieden mit Verlauf und Inhalt des Kurses, dass sie ihn einer Kollegin weiterempfehlen würde (Schaubild 13). Die Frauen haben sich am Ende des Kurses sogar explizit dafür ausgesprochen, die Weiterbildung unbedingt wieder durchzuführen. Eine der Teilnehmerinnen benannte das Spezifische des Kurses mit folgenden Worten:

*„Der Kurs ist in dreifacher Hinsicht sehr wichtig für die kirchliche Führungslandschaft:*

- als gezieltes Angebot für Führungsfrauen*
- als Alternative zu unzähligen weltlichen Führungsseminaren, die im wesentlichen Techniken vermitteln, aber keine Spiritualität*
- als Baustein zur Ausprägung einer eigenständigen, professionellen Führungskultur in kirchlichen Einrichtungen“.*

**Schaubild 13: Ist der Kurs empfehlenswert?**



Die Teilnehmerinnen waren nicht unkritisch, sondern zeigten sich anspruchsvoll. Wo ihnen Kritik angebracht schien, wurde diese unverhohlen geäussert; Lob und Anerkennung überwiegen im Vergleich dazu eindeutig und stellen dem Kurs als Ganzes beste Noten aus.

Der Weiterbildungskurs „Führen und Leiten“ für Frauen in verantwortlichen Positionen der Katholischen Kirche kann daher als voller Erfolg gewertet werden. Ein Weiterbildungsangebot in diesem zeitlichen Umfang anzubieten, war ein Wagnis, den Kurs inhaltlich so auszurichten, ein innovatives Experiment, das sich auf der ganzen Linie gelohnt hat und eine Wiederholung durchaus rechtfertigt. Auch bei der Auswahl der Dozentinnen zeigte die Kursleitung Sorgfalt und grosses Geschick. Die meisten Anregungen und Verbesserungsvorschläge sind unmittelbar den Rückmeldungen der Teilnehmerinnen zu entnehmen und dürften sich ohne grösseren Aufwand bei einer erneuten Durchführung berücksichtigen lassen.

*Thomas Englberger (SPI-Projektleiter), Schweizerisches Pastoralsoziologisches Institut (SPI)  
St. Gallen*



katholisch-soziales **institut**

Selhofer Str. 11, 53604 Bad Honnef  
Telefon: 02224/955-0, Fax 02224/955-100  
[www.info@ksi.de](mailto:www.info@ksi.de)