

ZPTh

Zeitschrift
für Pastoraltheologie

„Wer zu allen Seiten offen ist ...“
Diversity Management beim kirchlichen Arbeitgeber

„Wer zu allen Seiten offen ist ...“ Diversity Management beim kirchlichen Arbeitgeber

Abstract

Diversity Management und Kirche sind auf den ersten Blick nur eingeschränkt vereinbar. Um zu verstehen, was Diversity Management ist, werden die Paradigmen und Konzepte des Diversity Managements in Organisationen und Unternehmen betrachtet. Im Anschluss werden diese mit Besonderheiten kirchlicher Arbeitgeber verknüpft. Der Artikel formuliert erste Thesen und Empfehlungen für Diversity Management beim kirchlichen Arbeitgeber.

First of all, Diversity Management and the Church hardly seem to be compatible. To understand Diversity Management, it is necessary to consider the paradigms and concepts of Diversity Management in organizations and companies. Subsequently, these will be connected to characteristics of the Church as an employer. Finally, the article suggests first propositions and recommendations for Diversity Management with Church employers.

1. Ursprünge des Diversity Managements

Diversity Management geht in seinen Anfängen auf die US-amerikanische „Grassroots-Bewegung“ in den 1960er-Jahren zurück. Diese Bürgerrechtsbewegung sowie die Frauenbewegung setzten sich in den USA für Gleichberechtigung in Arbeit und Gesellschaft ein.¹ In langwierigen Verhandlungen über den Rechtsweg wurde sukzessive die Rassentrennung an Schulen und Hochschulen aufgehoben.²

In den folgenden Jahrzehnten zeigte das Engagement der „afroamerikanischen Bürgerrechtsbewegung, der amerikanischen Frauenbewegung und der ArbeiterInnenbewegung [...], dass der Fokus auf nur eine Dimension des Unterschieds, wie etwa Gender oder Hautfarbe, in Bezug auf Rechte, Macht und Verteilung von Ressourcen“³ lag. Erfahrungen von individueller Diskriminierung und struktureller Benachteiligung sind allerdings häufig nicht nur an eine Diversitätskomponente gebunden. Denn eine Frau mit dunkler Hautfarbe ist in der Regel sowohl Diskriminierungen aufgrund ihres Geschlechts als auch ihrer Hautfarbe ausgesetzt und kann nicht selten berichten, dass sich Beleidigungen auf der Straße auf eine Kombination beider Merkmale beziehen.

¹ Vgl. Surur Abdul-Hussain – Samira Baig (Hg.), *Diversity in Supervision, Coaching und Beratung*, Wien 2009, 33.

² Ebd.

³ Ebd. 35.

Das heißt, ihr begegnen Rassismus und Sexismus nicht einzeln, sondern in sich multiplizierender Form.

Ein relevantes Stichwort ist in diesem Zusammenhang „Intersektionalität“:

„Der Begriff Intersektionalität beschreibt die Analyse der Interdependenz und des Zusammenwirkens verschiedener Kategorien von Differenzen und Dimensionen sozialer Ungleichheit und Ausgrenzung.“⁴

Auch bei einem kirchlichen Arbeitgeber spielt Intersektionalität eine Rolle, z. B. vor dem Hintergrund, dass in den letzten Jahren eine bewusste Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen⁵ erfolgt und propagiert wird, dabei aber etwaige andere Diversity-Dimensionen der geförderten Personen unbeachtet bleiben.⁶

In den USA entstand aus dieser Erkenntnis ein multidimensionaler Ansatz, der die Verflechtungen von „Gender, Race and Class“⁷ bewusst in den Blick nahm. Im „Civil Rights Act von 1964 [wurde, R. L.-K.] auch das Verbot der Diskriminierung im Arbeitsleben“⁸ fundiert.

Dies stellte vor allem öffentlichen Einrichtungen vor neue Herausforderungen.

„Quotenbestimmungen stellten sich als sehr wirksame Methode für die Repräsentanz von Minoritäten in Arbeitszusammenhängen, an Schulen und Universitäten heraus und sicherten somit das gesellschaftliche Abbild im jeweiligen Mikrokosmos. Dennoch zunehmende Klagen führten dazu, dass Organisationen umfassende Strategien entwickeln mussten, um die Vielfalt ihrer Belegschaft zu managen, ein angemessenes soziales Miteinander zu entwickeln und somit weitere teure Klagen abzuwenden.“⁹

In der Folge entwickelten auch private Unternehmen ein Interesse an Minoritäten – und zwar als „kaufkräftige Zielgruppen“¹⁰. Was heute in vielen Köpfen mit Diversity Management verbunden ist, ist die Idee, Mitglieder einer Minderheit im Unternehmen z. B. im Marketing oder Produktentwicklung zu beschäftigen, um die Kaufbereitschaft der Minderheit, zu der sie gehören, zu verstärken. Dass dieser vermeintliche einfache Weg nicht zwingend und/oder dauerhaft von Erfolg gekrönt ist, wird sich in den folgenden Ausführungen zeigen.

⁴ https://www.idaev.de/researchtools/glossar/?no_cache=1 (abgerufen am 29. 8. 2017).

⁵ Z. B. über das Programm „Kirche im Mentoring. Frauen steigen auf“ der Deutschen Bischofskonferenz. <http://www.kirche-im-mentoring.de/> (abgerufen am 29. 8. 2017).

⁶ Diese Fragestellung wird später in diesem Beitrag weiter behandelt.

⁷ Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision (s. Anm. 1) 35. Dieser Dreiklang wird im Originallaut verwendet. Im Deutschen ist die Nutzung der Übersetzung „Geschlecht, Rasse und Klasse“ unüblich. Race wird in diesem Beitrag in der Regel mit „ethnischer Zugehörigkeit“ übersetzt.

⁸ Ebd.

⁹ Ebd. 36.

¹⁰ Ebd.

Was bei der Beschäftigung mit den Ursprüngen des Diversity Managements allerdings deutlich wird, ist die Wirksamkeit dieser Anstrengungen in den USA: „Ende der 1990er Jahre praktizierten bereits 75% der *Fortune 500*-Unternehmen und eine wachsende Zahl von Non-Profit-Organisationen und Behörden Managing Diversity.“¹¹

2. Entwicklung des Diversity Managements

Am Beispiel der US-amerikanischen Entwicklung¹², die sich anhand von drei Paradigmen¹³ nachvollziehen lässt, wird deutlich, dass Diversity Management keine abgeschlossene Strategie ist. Vielmehr ist es ein Prozess des dauerhaften und wiederkehrenden Aneignens, Neu-Justierens und Aushandelns geeigneter Formen zur produktiven und gerechten Zusammenarbeit.

2.1 Paradigmen im Diversity Management

2.1.1 Fairness & Discrimination

In den 1960er- und 1970er-Jahren wurde durch strukturelle Regelungen durchgesetzt, dass Minderheiten gerechte Zugänge zu Bildung und Berufen erhalten. Dadurch entstand eine demografische Anpassung in der jeweiligen Institution: Schwarze Frauen wurden an Universitäten sichtbar und bildeten so in Ansätzen ab, wie das tatsächliche gesellschaftliche demografische Bild aussah. Inhaltlich ging es um eine dezidierte Gleichbehandlung, etwa von weißen AmerikanerInnen und AfroamerikanerInnen.

Dabei waren auch Quotenregelungen erfolgreich, die bis heute in Deutschland kontrovers diskutiert werden.

„Affirmative Action wurde zur probaten Methode der Repräsentation von Minoritäten im jeweiligen Kontext und es wurden differenzierte Quotenregelungsmodelle entwickelt, die sehr rasch etwa den Zugang von weißen Frauen und AfroamerikanerInnen

¹¹ Gertraude Krell, *Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor* In: Gertraude Krell (Hg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen*, Wiesbaden 2004, 50.

¹² Ähnliche Entwicklungen lassen sich z. B. auch in der deutschsprachigen Pädagogik beschreiben, die in den 1960er-Jahren u. a. laut Paul Mecheril von „Assimilationismus“ geprägt war. Vgl. Paul Mecheril, *Weder differenzblind noch differenzfixiert. Für einen reflexiven und kontextspezifischen Gebrauch von Begriffen*. In: *Reader zum Fachgespräch „Rassismus bildet“*. Bildungsperspektiven unter Bedingungen rassistischer Normalität, 5./6. Dezember 2008, Bonn. <http://bit.ly/2ChbDuN> (abgerufen am 29.8.2017).

¹³ Die Darstellung der Paradigmen erfolgt nach Abdul-Hussain – Baig, *Diversity in Supervision* (s. Anm. 1) 37–42. Die Autorinnen beziehen sich wiederum auf Roland Engel, Katrin Hansen und Friederike Höher.

zu Organisationen oder von Kindern aus ArbeiterInnenfamilien zu Schulen ermöglichen. Diskriminierende Bedingungen in Bezug auf Zugang und Beteiligung werden somit identifiziert und meist durch Quoten- und Zugangsregelungen behoben.“¹⁴

Die Stärke dieses Ansatzes ist sichtbare Repräsentanz von Minderheiten. Die Schwäche ist: „Gleich-Behandlung“ hat zur Folge, dass häufig keine flankierenden Unterstützungssysteme existieren. So kann etwa eine Frau durch eine Quotenregelung in einen Vorstand kommen, wird aber möglicherweise trotzdem von den hilfreichen und nötigen Netzwerken abgeschnitten sein, die ihre männlichen Kollegen erfolgreich für sich nutzen. Frauen beschreiben bis heute, dass ihnen Netzwerke und Seilschaften verschlossen bleiben.¹⁵

Die zweite Schwäche des Ansatzes liegt in einem „erhöhten Assimilationsdruck“¹⁶, aus dem resultiert, dass etwa Frauen in gehobenen Führungspositionen häufig wie ihre männlichen Kollegen agieren, um sich der vermeintlichen bzw. unbewussten Norm anzupassen: „Männern wird mehr berufliche Kompetenz unterstellt, vor allem bei Führungsaufgaben. Unser Arbeitsmarkt ist nach wie vor auf einen Normarbeitnehmer zugeschnitten, der männlich, um die 40 Jahre alt und Vollzeit präsent ist.“¹⁷ Christine Haderthauer beschreibt im Zitat zwar den deutschen Arbeitsmarkt, allerdings kann angenommen werden, dass es auch auf dem US-amerikanischen und anderen Arbeitsmärkten ähnliche (teils unbewusste) Normvorstellungen gibt. Aufgrund dieser Normen und mangelnden flankierenden Maßnahmen werden strukturelle Benachteiligungen für Angehörige von Minderheiten im Rahmen des „Fairness and Discrimination“-Ansatzes oft übersehen.

2.1.2 Access & Legitimacy

Der zweite Ansatz ist am Markt und am Nutzen orientiert.

„Frauen, ethnische Minderheiten, Lesben und Schwule etc. werden als kaufkräftige Zielgruppen erkannt, für die passende Produkte entwickelt und ansprechend vermarktet werden sollen. Das Hauptinteresse besteht also in einer Kapitalertragssteigerung in einem sich ständig diversifizierenden Weltmarkt.“¹⁸

Um diese Steigerung zu erreichen, werden vermehrt Personen, die zur entsprechenden Minderheit gehören, eingestellt. Die Unternehmen erhoffen sich davon, dass sich KundInnen von „ihren“ Leuten eher angesprochen fühlen.

¹⁴ Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision (s. Anm. 1) 37f.

¹⁵ Christine Haderthauer, Erfolg hat kein Geschlecht! Frauen und Führung. In: Uto Meier – Bernhard Sill (Hg.), Führung. Macht. Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche, Regensburg 2010, 56.

¹⁶ Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 38.

¹⁷ Haderthauer, Erfolg (s. Anm. 15) 57.

¹⁸ Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 38.

„In diesem Managing-Diversity-Ansatz werden beispielsweise Türkinnen und Türken in der Produktionsentwicklung und im Marketing eingesetzt, um Türkinnen und Türken besser anzusprechen und sie als Kundinnen und Kunden zu gewinnen. Hier wird auch von ‚Ethno-Marketing‘ gesprochen.“¹⁹

Die große Schwäche dieses Ansatzes ist eine schablonenhafte und stereotype Sicht auf Minderheiten. Sie werden als homogene Gruppen gesehen, was sich von jeder Leserin und jedem Leser im Hinblick auf die eigenen Gruppenzugehörigkeiten schnell falsifizieren lässt. Auch wer z. B. beruflich oder privat mit Türkeistämmigen interagiert, weiß in der Regel darum, dass sie nicht nur durch regionale und religiöse Unterschiede diversifizieren, sondern auch – wie jede ethnische Gruppe – durch viele weitere Diversitätsaspekte wie z. B. Bildungsgrad, Interessen oder Familienstand. Der Ansatz reduziert also die Komplexität und Diversität jedes Individuums auf nur eine Facette.

Die Stärke des Ansatzes liegt wie beim „Fairness & Discrimination“-Ansatz darin, dass Angehörige von Minderheiten in Positionen im Unternehmen kommen, die vorher häufig Mehrheitsangehörigen vorbehalten waren. Das trägt zur Motivation der Minderheitsangehörigen bei, schwächt möglicherweise aber auch die Zufriedenheit von vorher etablierten oder (aus der eigenen Sicht) vorrangig zu befördernden Mehrheitsangehörigen.

Der Unterschied zum ersten Paradigma besteht darin, dass die Minderheitsangehörigen nicht wegen politischer Entscheidungen oder Quotenregelungen ihre Aufgabe übernehmen, sondern wegen ihrer Profession und der ihnen zugeschriebenen Fähigkeiten.²⁰

2.1.3 Learning & Effectiveness

Der dritte und umfassendste Ansatz zielt in seinen Strategien auf eine Kulturveränderung im Unternehmen bzw. der Institution. Er ist anspruchsvoll und ressourcenintensiv, da er sich nicht nur auf ein diversitätsorientiertes Personalrecruiting und -management bezieht, sondern Diversity als Thema in allen Organisationsbereichen versteht und umsetzt.

„Die Strategien dieses Ansatzes zielen darauf ab, die Strukturen der Organisation und ihre Kultur so zu verändern, dass sich alle MitarbeiterInnen in und mit ihren sozialen und kulturellen Bezügen einbringen können und ein bewusster und konstruktiver Umgang mit Diversität entsteht, der der gesamten Organisation Lernprozesse in all ihren Bereichen ermöglicht. Der Gewinn für die Organisation besteht in diesem Zusammenhang in einem konstruktiven Betriebsklima, erweitertem Know-how und Potential sowie darauf basierend in finanziellen Vorteilen.“²¹

¹⁹ Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 39.

²⁰ Vgl. Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 40.

²¹ Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 40f.

Der Ansatz birgt sowohl strukturelle, kulturelle als auch haltungsbezogene Veränderungen für die Organisation. Was ihn mit anderen Managementtheorien und -ansätzen verbindet, ist, dass ein kongruentes Management, in dem Strukturen, Verhalten und Persönlichkeiten miteinander übereinstimmen, eine Organisation zum Erfolg führt. Gleichzeitig birgt dieser dritte Diversity-Management-Ansatz – ähnlich wie die beiden anderen – eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass sich unter den Etablierten und den GewinnerInnen der alten Strukturen und Kulturen Widerstände entwickeln.

2.2 Ebenen des Diversity Managements

Bei der Betrachtung der Paradigmen zeigt sich, dass Diversity Management in der heutigen heterogenen Gesellschaft und einem fachkräftearmen Arbeitsmarkt ein lohnender, aber anspruchsvoller Prozess für Organisationen ist.

Eine nachhaltige und erfolgssteigernde Implementierung eines adäquaten Diversity Managements kann dann gelingen, wenn Unterschiedlichkeit bewusst auf drei Ebenen wahrgenommen wird: auf individueller, interpersoneller und organisationaler Ebene. Diese Ebenen sowie ihre Kategorien sind interdependent zu betrachten und in der Regel nicht einzeln bearbeitbar.

Auf der individuellen Ebene geht es um eine „wertschätzende Haltung gegenüber Unterschiedlichkeiten [...]. Diese Haltung wird auch als Valuing Diversity bezeichnet und bedeutet also ein Bewusstsein darüber, dass wir in einer Welt leben, die von Vielfalt geprägt ist, und dass das eine Bereicherung für die Allgemeinheit darstellt.“²²

Die interpersonelle Ebene zeichnet sich dadurch aus, dass die Zusammenarbeit und das Miteinander von gegenseitigem Respekt geprägt sind und die vielfältigen Potenziale der heterogenen Mitarbeiterschaft gleichwertig behandelt und für die Ziele des Unternehmens genutzt werden.²³

Auf Organisationsebene geht es „um die gezielte interne und externe Berücksichtigung sowie die bewusste Einbeziehung und Förderung aller unterschiedlichen Stakeholder zur Steigerung des Erfolgs eines Unternehmens oder einer Organisation.“²⁴

3. Individualität und Identität als Erfolgsfaktoren

All diesen Ebenen liegt eine Entwicklung zugrunde, die im deutschen Kontext deutlich sichtbar ist: Unsere Gesellschaft hat sich stark individualisiert. Homogenität nimmt weiter ab. Als Mitarbeitende von Organisationen und Unternehmen wollen Menschen

²² Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 43f.

²³ Vgl. Abdul-Hussain – Baig, Diversity in Supervision, (s. Anm. 1) 45.

²⁴ Michael Stuber, Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern, München/Unterschleißheim 2004, 20.

individuell wahrgenommen werden. Gleichzeitig zeigen Erfolge von extremen und extremistischen Parteien und religiösen Gruppierungen, dass diese Individualität die Menschen herausfordert und manche sich auf Ideen und Denkansätze der Homogenität (rück-?)besinnen.²⁵

Bei der Entwicklung eines Diversity Managements ist deswegen eine reflektierte Kombination aus Affirmation von Individualität und Stärkung einer gemeinsamen Identität für jede Organisation sinnvoll. Denn Individualität und Offenheit in alle Richtungen kann Menschen zutiefst verunsichern.

Diversity Management ist dann erfolgreich, wenn es in allen Bereichen und Hierarchieebenen der Organisation als gewinnbringend erfahren wird – individuell für die MitarbeiterInnen als auch organisational für den Erfolg des Ganzen.

4. Diversity Management und Kirche?

Bevor konkrete Ideen und Handlungsschritte für Diversity Management beim kirchlichen Arbeitgeber formuliert werden, bedarf es zweier Vorbemerkungen.

4.1 Vorbemerkungen

4.1.1

Diversity Management bedeutet nie, dass sich kirchliche Arbeitgeber auf Unterschiede fixieren müssen. Ebenso wenig, dass Unterschiede ausgeblendet werden dürfen. In einem Aufsatz erläutert der Pädagoge Paul Mecheril am Beispiel des Begriffs „Kultur“, dass die Anerkennung von Differenz in der Gefahr steht, Menschen in einer Gruppe (z. B. einer Ethnie) zu vereinheitlichen und auf diese Zugehörigkeit zu reduzieren.²⁶ Die Option, stattdessen Unterschiede auszublenden, und wie im ersten Paradigma, alle Mitarbeitenden „gleichzubehandeln“, kann im Hinblick auf Diversität auch keine Lösung sein.

Dies lässt sich am folgenden Beispiel erläutern: Ein kirchlicher Träger stellt eine junge Abteilungsleiterin ein. Wie jede Führungskraft mit wenig Berufserfahrung muss sich die junge Frau einarbeiten und macht gegebenenfalls dabei Fehler. Das liegt nicht an ihrem Frausein, sondern an mangelnder Erfahrung oder fehlenden Kompetenzen. Sie benötigt also (genau wie eine unerfahrene männliche Führungskraft) Fortbildungen,

²⁵ Extreme Parteien oder religiös-fundamentalistische Gruppierungen bieten eine Komplexitätsreduktion an, die für manche Menschen attraktiv sind. Dies geschieht u.a. durch ein simples Freund-Feind-Schema, in dem vermeintlich homogene Gruppen einander gegenübergestellt werden.

²⁶ Vgl. Paul Mecheril, Weder – noch (s. Anm. 12) 103–114.

Coaching o.Ä. Bei der Einarbeitung ist die Differenzkategorie „Geschlecht“ nicht relevant.

Wenn die weibliche Führungskraft allerdings schwanger wird, wird die Kategorie „Geschlecht“ relevant: Für Schwangerschaft und Geburt gelten gesetzliche Schutzfristen. Die Frau wird also in der Regel sechs Wochen vor und acht Wochen nach der Geburt nicht arbeiten und gegebenenfalls anschließend Elternzeit in Anspruch nehmen.²⁷

Der Arbeitgeber ist also angehalten, sein Diversity Management „weder differenzblind noch differenzfixiert“²⁸ auszurichten.

4.1.2

Der Titel des Artikels lautet „Wer zu allen Seiten offen ist ...“. Das vollständige Sprichwort heißt: „Wer zu allen Seiten offen ist, kann nicht ganz dicht sein!“

Die Kirche ist als Arbeitgeber immer ein Tendenzbetrieb. Sie verfolgt ein vom Evangelium und der kirchlichen Lehre bestimmtes Ziel. Wie andere „Tendenzbetriebe“ (etwa Parteizentralen oder Künstlervereine) in ihren jeweiligen Themenfeldern ist die Kirche bei der Diversitätskategorie „Religion“, ja Konfession, eher oder sehr homogen ausgerichtet.

Selbst wenn es in verschiedenen Zweigen bei kirchlichen Arbeitgebern eine Öffnung gibt, auch nicht-christliche Mitarbeitende zu beschäftigen, werden in den Kernbereichen der Institution immer Personen eingesetzt, die Christinnen oder Christen sind. Es ist in der Kirche nicht vorstellbar, dass ein bekennender Muslim als Priester arbeitet oder eine aus der Kirche ausgetretene Atheistin der EKD vorsteht. Bestimmte Leitungspositionen in der katholischen Kirche sind einem noch kleineren Kreis vorbehalten, da sie an die Priesterweihe gebunden sind, was z. B. für Bischöfe, Generalvikare oder Offizielle gilt.²⁹ Insofern ist Diversity Management bei der Kirche auf den ersten Blick nur eingeschränkt umsetzbar.

Gleichzeitig gelten Loyalität zum Unternehmen und Akzeptanz der Unternehmensziele auch in Unternehmen, die keine Tendenzbetriebe sind, als relevant. So verlor etwa der Fußballstar Ronaldinho 2012 medienwirksam einen Werbevertrag mit „Coca Cola“, weil er öffentlich die Konkurrenzmarke „Pepsi“ trank. Diversity Management hat also immer Grenzen.

²⁷ Durch die Elterngeld- und Elterngeld-Plus-Regelungen in Deutschland nehmen immer mehr Väter Elternzeit. Der relevante Unterschied ist: Diese Zeit ist planbar und wird in vielen Fällen in den Schulferien oder in Zeiten genommen, in denen das gut mit den Abläufen im Job verknüpfbar ist. Den Geburtstermin und die dadurch festgelegten Schutzfristen können Frauen in der Regel nicht planen.

²⁸ Paul Mecheril, *Weder – noch* (s. Anm. 12) 103.

²⁹ Vgl. Benedikt Jürgens, *Führen. Wie eröffnet kirchliche Hierarchie Handlungs- und Freiheitsräume?* In: *Für eine Kirche, die Platz macht ... Das Programm einer raumgebenden Pastoral. Alle wichtigsten Thesen auf einen Blick*, Bochum 2017, 7.

4.2 Erste Schritte zum kirchlichen Diversity Management

Da die verschiedenen Träger der Kirchen in Deutschland äußerst heterogen sind, werden die folgenden Ausführungen möglicherweise nicht für alle Träger gleichermaßen passend formuliert sein. Sie orientieren zum Teil an den Gegebenheiten in kirchlichen Verwaltungen und weisen gegebenenfalls auch einzelne Spezifika der katholischen Kirche als Arbeitgeber auf.

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat es in verschiedenen Bereichen der Kirche bereits Schritte gegeben, die der Entwicklung eines Diversity Managements nutzen.³⁰

1. Viele (Erz-)Bistümer und Landeskirchen haben sich den gesellschaftlichen Veränderungen gestellt und Zukunftspläne oder Visionen für eine Kirche der Zukunft entwickelt. In diesen ist häufig auch das Thema „Vielfalt“ bzw. gesellschaftliche Pluralität enthalten.³¹
2. Es werden verschiedene Maßnahmen zur Förderung von Frauen in Fach- und Führungspositionen ergriffen. So hat etwa die Deutsche Bischofskonferenz das bundesweite Mentoringprogramm „Kirche im Mentoring. Frauen steigen auf“ gemeinsam mit dem Hildegardis-Verein ins Leben gerufen.³²
3. Weniger prominent, aber lang etabliert ist der Einsatz von Menschen mit eingeschränkten physischen oder psychischen Fähigkeiten. Viele kirchliche Einrichtungen und Verwaltungen liegen häufig beim Einsatz von Menschen mit Schwerbehinderung über dem gesetzlich vorgeschriebenen Prozentsatz.³³ Dieses Engagement wird theologisch häufig mit dem diakonischen bzw. caritativen Auftrag begründet, ist aber durchaus im Vergleich zu anderen Arbeitgebern hervorzuheben.
4. Im Bereich der Geschlechtergerechtigkeit sind kirchliche Verbände hervorzuheben, die z.T. Vorstandsposten nur geschlechterparitätisch besetzen und notfalls Posten eher unbesetzt lassen als geschlechtshomogene Vorstände zuzulassen. Die katholischen Jugendverbände zeichnen sich außerdem

³⁰ Die Aufzählung ist nicht vollständig, sondern dient der Reflexion über das eigene Arbeitsfeld: Wo gibt es dort bereits für Diversity Management nutzbare Schritte?

³¹ Vgl. im Bistum Essen: Zukunftsbild. Du bewegst Kirche. Vielfältig: „Im Bistum Essen haben wir Lust auf die Vielfalt der Leute zwischen Lenne und Ruhr. Wir schätzen die freie Selbstbestimmung der Menschen und die Vielfalt der Lebensentwürfe, die modernes Leben und moderne Gesellschaften prägen.“ <http://zukunftsbild.bistum-essen.de/das-zukunftsbild/vielfaeltig/> (abgerufen am 29. 8. 2017).

³² <http://www.kirche-im-mentoring.de/> (abgerufen am 29. 8. 2017).

³³ SGB 9. § 71 (1) Private und öffentliche Arbeitgeber (Arbeitgeber) mit jahresdurchschnittlich monatlich mindestens 20 Arbeitsplätzen im Sinne des § 73 haben auf wenigstens 5 Prozent der Arbeitsplätze schwerbehinderte Menschen zu beschäftigen. https://www.gesetze-im-internet.de/sgb_9/_71.html (abgerufen am 29. 8. 2017).

dadurch aus, dass sie sich für die Wertschätzung gleichgeschlechtlicher und vorehelicher Beziehungen einsetzen.³⁴

5. In vielen Diözesen sind in den letzten Jahren Konzepte der Ehrenamtsförderung und der Charismenorientierung entstanden. Bei diesem Paradigmenwechsel geht es darum, Talente und Geistesgaben von Menschen zu entdecken und die Menschen (Hauptberufliche wie Ehrenamtliche) zu bestärken, diese Gaben in ihr Engagement für Glauben und Kirche einzubringen. Die charismenorientierte Förderung von Engagierten ist individuell, sie ist nicht in erster Linie an den zu erledigenden Aufgaben einer Gemeinde oder einer Aktion ausgerichtet, sondern an dem, was der individuell von Gott beschenkte Mensch zum Reich Gottes beitragen kann.³⁵

4.3 Empfehlungen für das kirchliche Diversity Management

Wenn Diversity Management auch in der Kirche als Prozess des dauerhaften und wiederkehrenden Aneignens, Neu-Justierens und Aushandelns geeigneter Formen zur produktiven und gerechten Zusammenarbeit verstanden wird, dann sind die Kirchen in Deutschland auf einem herausfordernden und gerade erst begonnenen Weg. Wie das gelingen kann, wird in den folgenden Thesen formuliert. Gleichzeitig ist das Thema so umfänglich, dass auch diese Thesen nicht allumfassend sind, sondern vielmehr weitere Überlegungen hervorrufen.

4.3.1 Nicht einzelne Kategorien, sondern Diversity insgesamt fokussieren

Die ersten Schritte bei der Förderung von Vielfalt in der Kirche sind oben beschrieben. Allerdings beziehen sich diese Schritte in der Regel auf einzelne Diversitätskategorien und fußen nicht auf einem umfassenden Diversity Management. Genau daran muss gearbeitet werden. Es ist nicht erfolgsversprechend, einzelne Förderprogramme für bestimmte Gruppen bzw. Minderheiten in der Kirche durchzuführen, wenn diese nicht an einem Gesamtkonzept orientiert sind.

So sind etwa Förderprogramme für Frauen absolut begrüßenswert, greifen aber dauerhaft zu kurz, wenn nicht auch auf andere Gruppen geschaut wird, die in Führungspositionen wenig vertreten sind.

³⁴ <http://bit.ly/2Ax4SGE> (abgerufen am 23.10.2017).

³⁵ Kathrin Speckenheuer und Theresa Reinke sprechen von fünf Kompetenzen, die hauptamtliche SeelsorgerInnen in der Zusammenarbeit mit Ehrenamtlichen heute brauchen: Professions-, Leitungs-, Engagementmanagement-, Charismenentdeckungs- und Diversitätskompetenzen. Vgl. Kathrin Speckenheuer – Theresa Reinke, Charismen entdecken – Partizipation fördern. Wie wird Kirche zum Entfaltungsraum ehrenamtlich Engagierter? In: Für eine Kirche, die Platz macht ... (s. Anm. 29) 23.

Der Vorteil eines umfassenden Konzepts ist: Unterschiedlichkeiten kommen in der Regel nicht allein. Das zu Beginn eingeführte Stichwort „Intersektionalität“ spielt dabei eine große Rolle. Des Weiteren sind Transparenz und Gerechtigkeit bei einem gelungenen Diversity Management wichtig. Wenn dauerhaft nur eine Gruppe gefördert wird, werden sich Angehörige anderer bisher wenig vertretener Gruppen nicht motiviert fühlen, sich beim kirchlichen Arbeitgeber zu bewerben. So kann z. B. für das Bistum Essen festgestellt werden, dass der Anteil an Frauen in Fach- und Führungspositionen erfreulicherweise steigt, es gleichzeitig aber kein besonderes Recruiting für nicht-herkunftsdeutsche BewerberInnen gibt. Da das Bistum Essen aber zu einem steigenden Anteil aus Menschen besteht, die selbst oder deren Eltern/Großeltern nicht in Deutschland geboren sind, wäre eine Repräsentanz dieser Gruppe auch in Fach- und Führungspositionen durchaus förderungswürdig.

Ein umfassendes Diversity Management Konzept könnte generell Standards zur Förderung von Diversität vorhalten.

4.3.2 Diversity bezieht sich auf alle Unterschiede

Anders als in Diagrammen des Diversity Managements für Unternehmen spielen in einem zu entwickelnden Diversity Management in der Kirche religiöse Faktoren eine große Rolle. Das Stichwort „vielfältig“ im Zukunftsbild des Bistums Essen formuliert z. B. nicht nur, dass Frauen in Fach- und Führungspositionen gefördert werden sollen. Es enthält außerdem den Willen, sich für unterschiedlich Glaubende zu öffnen (weniger Engagierte, „Fernstehende“). Das Bistum will verschiedene Kirchorte entwickeln, um den verschiedenen Ästhetiken und Glaubenszugängen Rechnung zu tragen. Die Diözese versucht unter dem Stichwort „vielfältig“ außerdem die Qualität von Kasualien zu erhöhen sowie die „Kultur der Achtung und Toleranz für die [verschiedenen, R. L.-K.] Ausdrucksweisen des Glaubens, Frömmigkeitsstile und persönliche Lebensformen“³⁶ zu verbessern.

4.3.3 Ein kirchliches Diversity Management benutzt eigene Begriffe

Die Lektüre von Aufsätzen und Handlungsempfehlungen zur Charismenorientierung bei der Engagementförderung und Personalentwicklung macht deutlich: Die Kirche und die Theologie sind reich an diversitätssensiblen Perspektiven. Diversitätsförderung lässt sich exegetisch und pastoraltheologisch begründen. Die Kirche muss sich also kein Managementkonzept zu eigen machen, das nicht zu ihr passt. Stattdessen tut sie gut daran, auf ihre eigene Weise z. B. die Besetzung ihrer Führungspositionen

³⁶ <http://zukunftsbild.bistum-essen.de/das-zukunftsbild/vielfaeltig/> (abgerufen am 30. 8. 2017).

zu reflektieren und gegebenenfalls theologisch neu zu deuten, „um die gesellschaftliche Anschlussfähigkeit kirchlicher Organisationen zu gewährleisten“³⁷.

4.3.4 Kirchliches Diversity Management lebt mit Paradoxien

Aber ist Diversity Management in der Kirche wirklich möglich? Schließen sich das Kirchenrecht sowie das kirchliche Arbeitsrecht und „echtes“ Diversity Management nicht gegenseitig aus?

Gerade bei der katholischen Kirche, deren Loyalitätsobliegenheiten in der „Grundordnung des kirchlichen Dienstes im Rahmen kirchlicher Arbeitsverhältnisse“ (GrO) geregelt ist, könnte man annehmen, dass diese z. B. mit der Diversitätskategorie „Sexuelle Orientierung“ oder verschiedenen Formen des partnerschaftlichen Zusammenlebens unvereinbar ist. Zum Teil stimmt das auch, gleichzeitig sei hier erneut auf den Begriff des Tendenzbetriebes und auf die theologischen bzw. kirchenrechtlichen Besonderheiten eines kirchlichen Arbeitgebers verwiesen. In den Führungsprinzipien des Bistums Essen ist dies so beschrieben:

„Führung in der Kirche versteht die Besonderheit einer religiösen Organisation. Sie unterliegt den Regeln und Mustern einer herkömmlichen Organisation. Sie wird aber zugleich von ihrem transzendenten Fundament bestimmt. Dies sorgt im Organisationsgeschehen für Paradoxien. Gute Führung hält diese in angemessener Balance und sucht nach Lösungen.“³⁸

4.3.5 Kirchliches Diversity Management ist divers

Kirchliche Arbeitgeber unterscheiden sich untereinander stark. Nicht nur zwischen den spirituellen Ausrichtungen, sondern auch in politischer Hinsicht kann es kein homogenes Diversity Management für alle kirchlichen Arbeitgeber geben. Ein Caritasverband oder ein evangelisches Krankenhaus werden ein anderes Diversity Management entwickeln als manches Erzbischöfliche Generalvikariat, das in der Besetzung möglicherweise stärker auf die katholische Konfession oder die Priesterweihe der KandidatInnen achtet.

Was die jeweiligen Diversity Management-Ansätze gemeinsam haben können, sind die theoretischen Fundamente: die organisationalen und die theologischen.

³⁷ Jürgens, Führen (s. Anm. 29) 7.

³⁸ Führungsverständnis und Führungsprinzipien im Bischöflichen Generalvikariat und den angeschlossenen Einrichtungen, Essen 2016.

Regina Laudage-Kleeberg
Bistum Essen
Bischöfliches Generalvikariat
Abteilung Kinder, Jugend und Junge Erwachsene
Zwölfling 16
45127 Essen
+49 (0)201 2204-354
regina.laudage-kleeberg(at)bistum-essen(dot)de
www.jugend-im-bistum-essen.de