

Rita Famos (Hg.)

Leadershi♀

Weibliche Perspektiven

T V Z



Evangelisch-reformierte Kirche
Schweiz

Leadershi♀

T V Z

Beiträge zu Theologie, Ethik und Kirche

Herausgegeben von der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz EKS

-
- 1 **Christoph Sigrist (Hg.):** Diakonie und Ökonomie. Orientierungen im Europa des Wandels, 2006

 - 2 **Claudia Bandixen, Silvia Pfeiffer, Frank Worbs (Hg.):** Wenn Frauen Kirchen leiten. Neuer Trend in den Reformierten Kirchen der Schweiz, 2006

 - 3 **Christoph Stückelberger, Frank Mathwig:** Grundwerte. Eine theologisch-ethische Orientierung, 2007

 - 4 **Martin Ernst Hirzel, Martin Sallmann (Hg.):** 1509 – Johannes Calvin – 2009. Sein Wirken in Kirche und Gesellschaft. Essays zum 500. Geburtstag, 2008

 - 5 **Frank Mathwig:** Zwischen Leben und Tod. Die Suizidhilfediskussion in der Schweiz aus theologisch-ethischer Sicht, 2010

 - 6 **Thomas Flügge, Martin Ernst Hirzel, Frank Mathwig, Peter Schmid (Hg.):** Wo Gottes Wort ist. Die gesellschaftliche Relevanz von Kirche in der pluralen Welt. Festgabe für Thomas Wipf, 2010

 - 7 **Martina Holder-Franz:** «... dass du bis zuletzt leben kannst.» Spiritualität und Spiritual Care bei Cicely Saunders, 2012

 - 8 **Christian Metzenthin, Susanna Meyer (Hg.):** Heilen und Heilung. Handauflegen, Segnen und Salben in Kirche und Seelsorge, 2019

Leadershi♀

Weibliche Perspektiven

Herausgegeben von Rita Famos

T V Z

Theologischer Verlag Zürich

Der Theologische Verlag Zürich wird vom Bundesamt für Kultur mit einem Strukturbeitrag für die Jahre 2026–2028 unterstützt.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung
Simone Ackermann, Zürich

Layout und Satz
Mario Moths, Marl

Druck
gapp print, Wangen im Allgäu

ISBN 978-3-290-18781-1 (Print)
ISBN 978-3-290-18782-8 (E-Book)

© 2026 Theologischer Verlag Zürich
www.tvz-verlag.ch

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotografischen und audiovisuellen Wiedergabe, der elektronischen Erfassung sowie der Übersetzung, bleiben vorbehalten.

Hersteller:
TVZ Theologischer Verlag Zürich AG
Schaffhauserstr. 316, CH-8050 Zürich
info@tvz-verlag.ch

Verantwortlicher in der EU gemäss GPSR:
Brockhaus Kommissionsgeschäft GmbH
Kreidlerstr. 9, D-70806 Kornwestheim
info@brocom.de

Weitere Informationen bezüglich Produktsicherheit
finden Sie unter:
www.tvz-verlag.ch/produktsicherheit

INHALT

Vorwort	
Bundesrätin Karin Keller-Sutter	8

Leadership. Weibliche Perspektiven	
Rita Famos	10

Von Amts-Wegen: Wie Frauen in ihre eigene Macht finden	
Angela Berlis	40

Frauen führen – überraschend, anders, feministisch	
Simone Curau-Aepli	56

Führen mit Hoffnung. Und mit Haltung	
Anna-Nicole Heinrich	70

Führen, ohne selbstverständlich dazuzugehören	
Fathima Ifthikar	82

Die Kathedrale als Führungcoach	
Antje Jackelén	94

From Words to Work—and Why Women’s Leadership Is Non-Negotiable	
Azza Karam	110

Inviting women for leadership is an act of integrity of the church Najla Kassab	124
Respekt, Neugier und Verantwortung Karin Lenzlinger Diedenhofen	136
Female Leadership: Mein Weg, meine Strategie, meine Erfahrungen Stephanie von Orelli	148
Les Églises entre l'angoisse du « péril féminin » et l'encouragement aux responsabilités Elisabeth Parmentier	160
Gemeinsam Kirche sein Auf dem Weg in den Reformierten Kirchen Bern-Jura-Solothurn Judith Pörksen Roder	174
Mose, Mirjam und das Konzept von <i>Adaptive Leadership</i> Brigitta Rotach	186

Die Frauen- und Genderkonferenz der EKS im Einsatz für die Gleichstellung Ein Gespräch Sabine Scheuter	202
<hr/>	
Theologie und Feminismus als treibende Kräfte für ein Berufsleben in Führungsaufgaben Silvia Schroer	216
<hr/>	
Huit années de présidence : la fin de naïveté Témoignage personnel Emmanuelle Seyboldt	230
<hr/>	
Leadership von Frauen in Lateinamerika: Illoyal, resilient, horizontal und freundschaftlich verbunden Sonia Skupch	244
<hr/>	
Macht und der Mut zur Verletzlichkeit Heike Springhart	256
<hr/>	
Dasselbe in «Lila»? Führungsverantwortung feministisch reflektiert Esther Straub	270
<hr/>	
Dank	282

Vorwort

Heute sollte die Frage nach Leadership von Frauen keine grundsätzlichen Debatten mehr auslösen. In Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stehen wir vor tiefgreifenden Veränderungen, die Orientierung, Verantwortung und Mut erfordern. Führung entscheidet dabei nicht nur über den Erfolg von Institutionen, sondern auch über Vertrauen, Zusammenhalt und Zukunftsfähigkeit.

Noch immer sind Führungspositionen überwiegend männlich geprägt. Ich möchte damit nicht andeuten, dass Männer weniger gut führen, sondern vielmehr, dass wichtige Perspektiven allzu oft fehlen. Weibliche Erfahrungen, Lebensrealitäten und Führungsansätze sind kein Sonderthema, sondern ein unverzichtbarer Teil guter Führung. Vielfalt in der Führung ist eine Voraussetzung für kluge Entscheidungen in einer komplexen Welt.

Als Bundesrätin erlebe ich täglich, wie sehr Leadership von Haltung, Dialogfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein lebt. Führung heisst für mich, zuzuhören, abzuwägen, klare Entscheidungen zu treffen und deren Konsequenzen zu tragen. Sie bedeutet, Macht nicht als Privileg zu verstehen, sondern als Auftrag. Viele Frauen bringen genau diese Haltung mit.

Der vorliegende Band ist in dieser Hinsicht bemerkenswert. Das liegt einerseits an der Vielzahl der Beiträge von weiblichen Führungspersönlichkeiten aus dem religiösen Bereich. Es handelt sich hier um ein interessantes Feld, denn wo die intrinsische Motivation besonders hoch ist, muss gute Führung dem Rechnung tragen – besonders, wenn man es mit Organisationen zu tun hat, in denen Freiwilligkeit eine grosse Rolle spielt.

Umgekehrt sind gerade religiöse Organisationen ein Hort der Tradition. Wie gelingt es Frauen, in diesem Umfeld zu führen? Auf welche Hindernisse stossen sie, welche Fremd- und Eigenzuschreibungen können zum Stolperstein werden? Wie verschaffen sie sich Akzeptanz und Respekt?

Es ist die Vielzahl von weiblichen Perspektiven, die den vorliegenden Band bereichernd machen. Er schärft dadurch den Blick für die eigene Führung. Denn das ist es letztlich, was Leadership ausmacht: Reflexion über die eigene Rolle, über Erwartungen von anderen und von sich selber und darüber, was dieser zugeschrieben wird. Und wenn man seine Tätigkeit dann auch noch mit Freude ausübt, dann gelingt Führung.

Im Januar 2026, Karin Keller-Sutter, Bundesrätin

The background is a solid purple color. Three thin, light-colored curved lines sweep across the page from the bottom left towards the top right, creating a sense of movement and depth.

RITA

Leadership.

FAMOS

Weibliche Perspektiven



Rita Famos

Leadership. Weibliche Perspektiven

Les femmes n'attendent pas que les Églises leur ouvrent des portes pour s'organiser, œuvrer dans la société et revendiquer l'égalité.

Frauen warten nicht darauf, dass die Kirchen ihnen Türen öffnen, um sich zu organisieren, sich in die Gesellschaft einzubringen und Gleichberechtigung einzufordern.¹

Am 2. November 2020, mitten in der Corona-Pandemie, wurde ich von einer online durchgeführten Synode in das Präsidium der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz, EKS, gewählt.² Das mediale Echo war gross. Ich übernahm das Präsidium in einer institutionellen Krise und dies als erste Frau in der Schweiz, die eine Kirche oder Religions-

-
- 1 Lauriane Savoy, Pionnières. Comment les femmes sont devenues pasteures. Genève, Labor et Fides 2023, 83 (Übersetzung RF).
 - 2 Die EKS ist seit der Verfassung 2020 die Nachfolgeorganisation des 1920 gegründeten Schweizerischen Evangelischen Kirchenbundes.

gemeinschaft auf nationaler Ebene leitete. Es ging mir, wie es Emmanuelle Seyboldt, ehemalige Präsidentin des Nationalrats der evangelisch-unierten Kirche Frankreichs³, in ihrem Artikel beschreibt: Ich rieb mir die Augen und fragte mich, ob denn nur die Tatsache, dass ich eine Frau war, mir diese Aufmerksamkeit schenkte. Wo blieben meine Eigenschaften, meine Prägungen, meine Führungserfahrungen, meine theologische Ausrichtung, mit denen ich mich im Wahlkampf präsentiert hatte und die den Ausschlag zur Wahl gaben? War doch die andere Kandidatin ebenfalls eine Frau.

Mit viel Elan und Enthusiasmus trat ich am 1. Januar 2021 mein Amt an. Während den ersten beiden Jahren ging es hauptsächlich darum, in den krisengeschüttelten und gespaltenen Gremien und an der Geschäftsstelle mit ihren 30 Mitarbeitenden Aussprachen und Gespräche zu führen, Vertrauen aufzubauen, transparente, tragende Strukturen zu schaffen. Während meiner ersten beiden Amtsjahre lief die von der Synode beschlossene und durch eine Anwaltskanzlei geführte Untersuchung des Missbrauchfalls meines Vorgängers. Die Ergebnisse mussten in Empfang genommen und der Öffentlichkeit präsentiert werden. Das war eine grosse Belastung. Zugleich aber eine Chance, denn meine Kirche lebte eindrücklich vor, dass sie hinschaute, Missbräuche nicht unter den Teppich kehrte, auch wenn es die Spitze der Kirche betraf und schmerzhaft war. Die Untersuchungskommission der Synode sprach im Zusammenhang mit den Untersuchungsergebnissen zehn Empfehlungen aus, die es umzusetzen galt. Die Krise machte es möglich, dass die Evangelisch-reformierte Kirche Schweiz bei diesem Thema zusammenrückte, Standards zum Schutz der persönlichen Integrität für alle Mitgliedkirchen verabschiedete und mit weiteren Massnahmen Betroffene heute besser schützt. Ich hoffe, dass diese Arbeit bis Ende 2027 abgeschlossen werden kann. Auffällig ist, dass in vielen Kirchen der Gemeinschaft Evangelischer

3 Présidente du Conseil National de l'Église protestante unie de France. Siehe Beitrag von Emmanuelle Seyboldt in diesem Band, S. 235.

Kirchen Europas (GEKE) Frauen diese Arbeit der Aufarbeitung der Missbrauchsfälle, das Einrichten von Standards und die Anerkennung von geschehenem Leid vorantreiben.

Parallel zur Aufarbeitung der Missbrauchsfälle galt es, die seit einem Jahr in Kraft getretene Verfassung mit Leben zu füllen. 2020 hatte sich der Schweizer Evangelische Kirchenbund SEK eine neue Verfassung und einen neuen Namen gegeben, er wurde zur Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz, EKS. Die Verfassung hatte die Absicht, die Mitgliedkirchen näher zusammenrücken zu lassen, so interpretierte der Rat den Verfassungsprozess und den Text. Aus dem Kirchenbund war schliesslich zumindest auf dem Papier, eine Kirche geworden. Was das heisst, liess die Verfassung offen. Ebenfalls war unklar, was die Verfassung mit den neu eingeführten «Handlungsfeldern» meinte. Der Rat schlug der Synode ein Verständnis vor, das angenommen wurde und es wurden die ersten «Handlungsfelder» eingerichtet. Diese Fragen, die die Verfassung offenliess, zu klären und die neuen Führungsinstrumente einzuführen, war eine herausfordernde Führungsaufgabe.

Viele meiner Kolleginnen, die in diesem Buch zu Wort kommen, haben die Kirchenleitung zu einer Zeit übernommen, in der ihre Kirche vor grossen Herausforderungen stand. Ihre und unsere Leitungsfähigkeiten können sich in diesen schwierigen Situationen bewähren aber leider auch scheitern, weil die Herausforderungen der Kirchen im gesamtgesellschaftlichen Transformationsprozess riesig sind.

Ich vertrete die EKS gemäss meinem verfassungsgemässen Auftrag auf Bundesebene in den nationalen Gremien der Politik, in der nationalen und internationalen Ökumene und im interreligiösen Dialog. 2024 wurde ich zusätzlich zur geschäftsführenden Präsidentin der Gemeinschaft Evangelischer Kirchen Europas (GEKE) und 2025 zur Vorsitzenden des Schweizerischen Rates der Religionen gewählt. Während im schweizerischen evangelisch-reformierten Kontext mein Frausein auf grosse Akzeptanz und auch auf Selbstverständlichkeit stiess, war ich im interreligiösen und ökumenischen Kontext oft die einzige Frau an Sitzungen. Auch im internationalen reformierten Kon-

text stellte ich sehr schnell fest, dass eine Frau in Führungsposition keine Selbstverständlichkeit war und auch Irritationen auslöste.

Ich habe in meinen fünf Jahren Präsidium viele Frauen in kirchlichen und nicht-kirchlichen Leitungspositionen kennengelernt oder mit ihnen zusammengearbeitet. Viele waren «erste Frauen», einige konnten bereits die Arbeit von Vorgängerinnen fortführen. Die Begegnungen und der Austausch mit ihnen waren stets inspirierend, anregend, unterstützend. Vieles erlebten wir ähnlich, auch wenn wir in ganz verschiedenen Kontexten tätig sind. Und stets erfuhren wir den Austausch untereinander als grosse Ermutigung, mit grosser Neugierde wollten wir von den Erfahrungen und Erkenntnissen voneinander lernen. Unsere Kontexte waren und sind sehr verschieden, unsere Persönlichkeiten sowie private und berufliche Biografien ebenfalls. Und dennoch gab und gibt es da Gemeinsamkeiten in unseren Erfahrungen als (erste) Frauen in Führungspositionen.

Auf meinen Reisen in Europa und international lernte ich viele Frauen kennen, die in Kontexten leben, in denen die männlichen Kirchenleitungen ihnen die Ordination oder Weihe zur Priesterin verweigern. Ich lernte andererseits Frauen kennen, die in Kirchen dienen, die zwar die Ordination von Frauen kennen, ihnen aber dennoch den Zugang zu Pfarrämtern oder kirchlichen Leitungspositionen immer noch verwehren.

So reifte in mir der Gedanke, dieses Buch herauszugeben. Es soll die vielen Frauenstimmen meiner Weggefährtinnen in einem Buch zu Wort kommen lassen. Dies zur gegenseitigen Ermutigung und Ermächtigung. Aber auch als Dank an all die Frauen, mit denen ich meine Erfahrungen, Fragen und Unsicherheiten in meinen ersten Amtsjahren teilen konnte.

Frauen und Männern, die sich in ihren Kirchen und gesellschaftlichen Kontexten für Gleichstellung einsetzen, seien die Stimmen der Frauen in diesem Band, die alle von einem langen Weg erzählen, eine Ermutigung zum Insistieren. Der Beitrag von Simone Curau-Aeppli, die seit Jahren als Feministin in der römisch-katholischen Kirche

für die Gleichstellung der Frauen in allen Ämtern kämpft, ermutigt mit ihrer beherzten «Trotzkraft» zum Dranbleiben (S. 56–69). Denn, wie Judith Pörksen Roder (S. 174–185) und Najla Kassab (S. 124–135) in ihren Beiträgen schreiben: Die Gleichstellung der Geschlechter in geistlichen Ämtern und kirchlichen Leitungsgremien ist kein *Nice-to-have*, an ihr misst sich die Glaubwürdigkeit der Kirche.

Schweizer Vorreiterinnen und ihre Kirchen

Als erste Präsidentin der Evangelisch-reformierten Kirche Schweiz, EKS, stehe ich auf den Schultern von mutigen und wegbereitenden Vorreiterinnen. Vor 100 Jahren, am 27. Oktober 1918, wurden Rosa Gutknecht und Elise Pfister von Kirchenrat Pfarrer Johannes Sutz in der Zürcher Kirche St. Peter als VDM (*Verbi Divini Ministra*) ordiniert.⁴ In der Romandie wurde die erste Pfarrerin, Marcelle Bard, erst 1929 im Kanton Genf in Carouge ordiniert.⁵ Der Meilenstein, den Pfister und Gutknecht 1918 legten, bedeutete jedoch noch lange keine Gleichberechtigung. Als gleichberechtigt wurden Gutknecht und Pfister bekanntlich kaum behandelt: Als sie nach einer Zeit fruchtloser Arbeitssuche ihre Gemeindestellen antraten, taten sie dies als einfache «Gemeindehelferinnen».⁶ Dies war nicht Ausdruck des Willens ihrer Kirchgemeinden, sondern Folge der Zürcher Politik jener Zeit: Der Synodalrat der Zürcher Kirche beschloss 1921 zwar die Zulassung von

-
- 4 Vgl. Peter Aerne, Elise Pfister (1886–1944). Der Weg der ersten Schweizer Pfarrerin in der Evangelischen Landeskirche des Kantons Zürich, in: Gesellschaft zürcherischer Geschichtsfreunde (Hg.), *Zürcher Taschenbuch* (123) 2003, 301.
 - 5 Vgl. Savoy, Pionnières, 175. Was die Frauenrechte und die Gleichberechtigung betrifft, sind die Freikirchen sowohl im Kanton Genf als auch im Kanton Waadt progressiver als die reformierten Kirchen, vgl. a. a. O., 43–54.
 - 6 Aerne, Elise Pfister (1886–1944), 302, 317. Marcelle Bard wurde eine ähnliche Rolle als «*pasteur adjoint*» (im Maskulinum) zugeschrieben, vgl. Savoy, Pionnières, 179. Zur Entwicklung des «*ministère pastoral auxiliaire*» im Kanton Genf siehe a. a. O., 151–161.