

„So ist`s ja besser zu zweien als allein“<sup>(Pred 4<sub>9</sub>)</sup>

# MENTORING WEIßLOBING

als Instrument der Personalentwicklung und Chancengerechtigkeit



# Inhalt

<i>Christel Schibilsky</i>	So ist's ja besser zu zweien als allein Vorwort	3
<i>Kerstin Feldhoff</i>	Das Pilotprojekt „Mentoring für Frauen in der Kirche“	4
<i>Silke Panthöfer</i>	Das Mentoringprogramm in der Evangelischen Kirche von Westfalen Auswertung einer Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 2003-2006	10
<i>Britta Jüngst</i>	Raus aus dem Teufelskreis Mentoring für Frauen in der Kirche	23
<i>Angelika Weigt-Blätgen</i>	Leitung und Geschlechterdifferenz Vortrag zur Abschlussveranstaltung Mentoring am 21.05.2007	26
<i>Sigrid Reihs</i>	Impulse für eine erfolgreiche Umsetzung in der Zukunft Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der EKvW	32
<i>Anne Heibrock</i>	„... die richtigen Personen an die richtigen Stellen setzen ...“ Interview mit Präses Alfred Buß	34
<i>Anke Schröder</i>	Als ob es gestern gewesen wäre! Mentoring – Fünf Jahre danach	39
<i>Gaby Iseringhausen</i>	Reiche Ernte	43
<i>Angelika Buchwald</i>	Motivationssteigerung für beide Seiten Tandem Verwaltung	45
<i>Kathrin Göckenjan, Peter Burkowski</i>	„... keine Herrschaft der einen über die anderen ...“ Mentoring und Leitungshandeln	47
	Impressum	58



# So ist's ja besser zu zweien als allein

Vorwort

Seit 2002 führt die Evangelische Kirche von Westfalen regelmäßig ein Mentoringprogramm für Frauen in der Kirche durch. Das Programm richtet sich an Pädagoginnen, Verwaltungsmitarbeiterinnen und Theologinnen. Führungskräfte in der EKvW beraten und unterstützen Frauen, die bereit sind, Leitungsverantwortung zu übernehmen, in einer Partnerschaft auf Zeit.

Frauen sind in kirchlichen Leitungspositionen längst noch keine Selbstverständlichkeit. Tradierte Organisationsstrukturen und Rollenerwartungen führen zu einer „gläsernen Decke“, die qualifizierten Frauen den Aufstieg in leitende Positionen in der Kirche erschweren kann. Deshalb sind gezielte Förderung und Qualifizierung von Frauen auf der einen Seite und Sensibilisierung von Personalverantwortlichen auf der anderen Seite notwendig. Das Mentoringprogramm unterstützt diesen Prozess. „Wir wollen, dass Wirklichkeit, Erfahrungen und Fähigkeiten von Frauen in Kirche und Theologie künftig ebenso zur Geltung kommen wie die von Männern“ – so hieß es 1989 im Beschluss der EKD-Synode in Bad Krozingen. Die EKvW-Synoden 1993/94 stellten fest, dass „Gemeinschaft von Frauen und Männern in der Kirche“ keine isolierte „Frauenfrage“ ist, sondern eine ekklesiologische Grundfrage und eine Herausforderung für eine geschlechtergerechte Zukunft.

Auch 15 Jahre nach Beginn dieses Diskussionsprozesses sind die gesetzten Ziele der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern gesellschaftlich und innerkirchlich nicht erreicht. Das Mentoringprogramm ist ein wichtiges Instrument zur Förderung von Chancengerechtigkeit und Personalentwicklung in unserer Kirche. Es verändert Sichtweisen, Verhalten, Bewusstsein. „So ist's ja besser zu zweien als allein“ – dieses Wort des biblischen Predigers lädt dazu ein, sich an diesem Veränderungsprozess zu beteiligen und ihn voranzubringen.

  
Landeskirchenrätin Christel Schibilsky

# Das Pilotprojekt „Mentoring für Frauen in der Kirche“

## 1 Die Entstehung des Pilotprojekts „Mentoring für Frauen in der Kirche“

Angeregt durch erfolgreiche Mentoring-Projekte in privater Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung hat die Arbeitsgemeinschaft der Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD Anfang 2000 diskutiert, inwieweit sich die Mentoring-Idee auf die besonderen Bedingungen der kirchlichen Arbeitswelt übertragen lässt. Eine Planungsgruppe, koordiniert vom EKD-Frauenreferat und fachlich begleitet vom Burckhardthaus, entwickelte ein Rahmenkonzept, in dem das allgemeine Mentoring-Konzept speziell auf die Strukturen der Evangelischen Kirchen zugeschnitten wurde. Auf der Grundlage dieses Rahmenkonzepts haben sich Frauenreferate aus acht evangelischen Landeskirchen (Bayern, Hessen-Nassau, Kurhessen-Waldeck, Nordelbien, Pfalz, Thüringen, Württemberg und Westfalen) entschlossen, ein Pilotprojekt zu entwickeln und in ihren Landeskirchen umzusetzen. Sie haben das Rahmenkonzept für ihre jeweilige Landeskirche konkretisiert, die kirchlichen Entscheidungsgremien informiert und für die Teilnahme an dem Projekt gewonnen. Aus jeder Landeskirche haben sich drei bis acht Tandems beteiligt. Mentorinnen und Mentees kamen aus unterschiedlichen Berufen. Die Mentorinnen und Mentoren hatten unterschiedliche Leitungspositionen inne. In Bezug auf die Mentees gab es bei aller Unterschiedlichkeit ein gemeinsames Merkmal: Es waren hochqualifizierte Frauen mit einigen Jahren Berufserfahrung und Interesse am beruflichen Aufstieg in der Kirche. Damit ist auch ein gemeinsames Ziel der beteiligten Frauenreferate umschrieben: Ziel des Pilotprojektes war es, einen Beitrag zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen in allen Positionen, insbesondere Leitungspositionen der Evangelischen Kirche zu leisten. Ein weiteres gemeinsames Merkmal ist an dieser Stelle hervorzuheben: Die Mentoring-Planungsgruppe hat sich bewusst dafür entschieden, auch Männer als Mentoren in das Konzept einzubeziehen.

Zum Konzept gehörte eine gemeinsame Auftaktveranstaltung in Gelnhausen. Sie hatte das Ziel, die Mentorinnen, Mentoren und Mentees auf ihre Aufgaben und Rolle in der Mentoring-Beziehung vorzubereiten. Außerdem wird das Projekt insgesamt vom Büro für Frauenförderung und Gleichberechtigung der Universität Lüneburg evaluiert. Die gemeinsame Erarbeitung und Konzeptionierung des Pilotprojekts hat die einzelne Landeskirche bzw. ihr Frauenreferat erheblich entlastet. Der intensive Erfahrungsaustausch, die sorgfältige Vorbereitung und die fachkundige Beratung durch das Burck-



*Dr. Kerstin Feldhoff ist Professorin am Fachbereich Sozialwesen, Schwerpunkt Zivilrecht, an der Fachhochschule Münster. Sie war bis Februar 2004 Juristische Referentin im Frauenreferat der EKvW und Gleichstellungsbeauftragte der Landeskirche.*

hardthaus haben es auch dem Frauenreferat der EKvW erleichtert, die Teilnahme an dem Pilotprojekt zu befürworten und zu initiieren.

## 2 Ziele von Mentoring

Kernstück des Mentorings ist eine direkte Beziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee: Erfahrene Führungskräfte beraten, unterstützen und begleiten zeitlich begrenzt qualifizierte Nachwuchskräfte, um deren berufliche Entwicklung zu fördern. Mentoring-Beziehungen sind geschützte Beziehungen, die ein informelles Lernen und Experimentieren ermöglichen. Deshalb ist ausgeschlossen, dass die Mentorin/der Mentor in einem Vorgesetztenverhältnis zur Mentee stehen.

Hintergrund für die Erprobung dieses Instruments der Personalentwicklung sind Untersuchungsergebnisse über die vielfältigen Ursachen, die verhindern, dass Frauen gleichberechtigt in Führungs- und Vorgesetztenfunktionen aufsteigen können. Hierzu gehören u.a. die von Männlichkeitsbildern geprägten Kriterien bei der Personalauswahl und der Personalbeurteilung, die zu einem Ausschluss von Frauen führen. Zu den kaum zu identifizierenden Diskriminierungsmechanismen zählen informelle Netze zwischen den männlichen Mitarbeitern, die dazu führen, dass Männer bereits vor dem Beginn offizieller Verfahren als potentielle Führungskräfte wahrgenommen, gefördert und ermutigt werden. Frauen sind aus solchen Prozessen nicht formal und offiziell ausgeschlossen. Sie werden häufig einfach übersehen, weil diese Förderung informell unter Männern stattfindet. An dieser Stelle setzen Mentoring-Programme an. Mentoring-Programme haben das Ziel, Karrierechancen von Frauen zu fördern, die Organisation für gleichstellungspolitische Strategien und Instrumente zu sensibilisieren, die Potentiale der Frauen sichtbar zu machen und ein Netzwerk für die teilnehmenden Frauen zu schaffen.

Dabei profitieren indes nicht nur die Mentees, sondern auch die Mentorinnen, Mentoren und die Organisation von der Teilnahme an Mentoring-Programmen. Die Organisation nutzt die Potentiale und Ressourcen der Mitarbeiterinnen und befördert zugleich ihre eigene Weiterentwicklung durch die mittelfristige Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen. Die Kommunikation und die

Arbeitsbeziehungen zwischen den Geschlechtern und Generationen verbessern sich. Die Mentorinnen und Mentoren können Fachwissen und Führungserfahrungen weitergeben.

Die Mentees profitieren von dem fachlichen Austausch mit erfahrenen Führungskräften. Sie bekommen Vorbilder für Durchsetzungs- und Führungsstrategien und werden in formelle und informelle


Netzwerke eingeführt. Insgesamt werden Mentees in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung gefördert, indem sie ihre Potentiale erkennen, ihre beruflichen Ziele reflektieren und in der Verfolgung dieser Ziele unterstützt werden.

Im Gegenzug erhalten die Mentoren und Mentorinnen Anregungen und neue Perspektiven, indem ihr Führungsstil von den Mentees reflektiert wird. Beide Seiten lernen also wechselseitig voneinander und nehmen die jeweils andere Perspektive wahr.

Es geht also weniger um eine einseitige Hilfestellung, sondern um einen partnerschaftlichen Dialog. Deshalb ist es von Vorteil, wenn Männer und Frauen als Mentoren und Mentorinnen gewonnen werden können. Männer erhalten von ihrer Mentee ein Feedback auf ihren „männlichen“ Führungsstil. Sie



Sehnsucht II



lernen in der persönlichen Beziehung zu ihrer Mentee etwas über Schwierigkeiten und Probleme, die Frauen im Erwerbsleben und insbesondere beim beruflichen Aufstieg erfahren. Sie müssen sich damit auseinandersetzen und ihre Rolle als Führungskraft im Umgang mit den geschlechtsspezifischen Problemen überdenken. Mit anderen Worten: sie werden sensibilisiert für das Wahrnehmen von Hindernissen, mit denen sich Frauen auch heute noch auseinandersetzen müssen. Frauen als Mentorinnen machen wiederum weibliche Vorbilder sichtbar.

### 3 Die Durchführung des Pilotprojekts in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Das Frauenreferat der EKvW hat sich seit Beginn an der Entwicklung des Konzeptes „Mentoring für Frauen in der Kirche“ beteiligt. Auf seinen Antrag hat das Kollegium des Landeskirchenamtes beschlossen, dass sich die Evangelische Kirche von Westfalen an dem Mentoring-Projekt beteiligt. Zur Begleitung ist eine Projektgruppe installiert worden. Ihre zentrale Aufgabe war die Zusammenführung der Tandems.

Das Pilotprojekt war von der Einführungsveranstaltung in Gelnhausen im Februar 2002 an für die Dauer von ca. 12 Monaten konzipiert. Zur fachlichen Begleitung des Mentoring-Projekts in Westfalen insgesamt hat das Frauenreferat die Unterstützung von Burgunde Materla, Supervisorin im Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung, erhalten. Daraus hat sich eine gute und enge Kooperation entwickelt, die erstmalig bei der Zwischenveranstaltung im September 2002 getragen hat. Dort hatten die Teilnehmenden Gelegenheit, über ihre Erfahrungen, Probleme und Perspektiven in der Mentoring-Beziehung zu sprechen. Zwischenzeitlich gab es außerdem ein Treffen der Mentees. Auf der Grundlage der Zwischenveranstaltung ist die Schlussveranstaltung konzipiert worden, in der die Erfahrungen und Ergebnisse in Westfalen ausgewertet worden sind. Die Mentoren, Mentorinnen und Mentees aus Westfalen hatten sich bereits zu Beginn des Projektes dafür ausgesprochen, die Schlussveranstaltung vor Ort in Westfalen durchzuführen und zwar als einen internen Meinungs- und Erfahrungsaustausch über Ablauf und Ergebnisse des Projekts.



Obwohl die Auftaktveranstaltung in Gelnhausen als Gewinn bringend angesehen wurde, sprachen sich alle dafür aus, zukünftig eine Auftaktveranstaltung vor Ort zu machen. Eine gute Auftaktveranstaltung und die Teilnahme daran wurden als unabdingbar angesehen. Die Kooperation zwischen Frauenreferat mit vor allem organisierenden Aufgaben und Frau Materla vom Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung mit fachlich supervisorischer Beratung wurde als positiv gewürdigt und zur Fortsetzung angeraten. Es bestand Einigkeit, dass es wie bisher eine Auftakt-, Zwischen- und Abschlussveranstaltung geben sollte. Die Treffen der Mentees sollten weiterhin eingeplant werden. Eine Ansprache der einzelnen Teilnehmenden vom Frauenreferat wurde teilweise gewünscht. Die Gruppe war sich einig, dass es für ein künftiges Mentoring-Programm notwendig ist, eine Supervision für einzelne Tandems vorzuhalten. Es ist außerdem anzustreben, einen Pool von Mentoren und Mentorinnen zu schaffen, so dass ehemalige Mentorinnen und Mentoren nach einer „Pause“ für weitere Mentoring-Beziehungen angesprochen werden können. Einige der beteiligten Mentoren sind bereit, noch einmal diese Funktion zu übernehmen. Diskutiert wurde weiterhin ein Netzwerk für „Ex-Mentees“.

## 4 Evaluationsergebnisse im Kontext des Pilotprojektes der beteiligten EKD-Gliedkirchen

Die Evaluation stützte sich auf eine Eingangserhebung, Notizen, Telefoninterviews und Personalbögen.

Acht von 24 Landeskirchen nahmen mit insgesamt 43 Tandems teil. Fünf Landeskirchen entschieden, die Gruppe der Mentees aus Pfarrerinnen/Theologinnen, Diakoninnen, Jugendreferentinnen und Verwaltungsmitarbeiterinnen zusammenzusetzen. Drei Landeskirchen führten das Projekt ausschließlich für Pfarrerinnen durch.

Einige Landeskirchen entschieden sich für Frauen als Mentorinnen, da sie als weibliche Vorbilder die Chance der persönlichen Identifikation haben, mit den Schwierigkeiten von Frauen in Führungspositionen vertraut sind und über persönliche Lösungsstrategien für das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie verfügen. Andere Landeskirchen haben sich für Frauen und Männer im Mentorat

entschieden, um männliche Führungskräfte für die Problematik ungleicher Chancen für Frauen und Männer zu sensibilisieren, das Programm auf breiterer Basis zu verankern und mehr Personen als Mentor und Mentorin zur Verfügung zu haben. Der Erfolg der Mentoring-Beziehung hing durchgängig, nach schriftlichen und mündlichen Aussagen, weniger vom Geschlecht des Mentors oder der Mentorin ab als davon, dass die Beziehung offen, vertrauensvoll und vor allem reflexiv zwischen den beteiligten Partnerinnen und Partnern gestaltet wurde. Die Gespräche der Tandems wurden als freundschaftlich, verständnisvoll, respektvoll, diskret und offen charakterisiert. Die Mentees schilderten deutlich positive Aspekte für sich selbst. Außer einer besseren Einschätzung von Leitungsfunktionen und Aufgaben im Führungsbereich beschrieben sie einen Zugewinn an Selbstvertrauen und Selbständigkeit und sahen sich in der Lage, ihren beruflichen Werdegang aktiv zu planen. Das führte auch dazu, dass die Mentees von Kollegen und Kolleginnen differenzierter wahrgenommen wurden und mehr Wertschätzung erfuhren.

Das Mentoring hat die interne Kommunikation verbessert und Wissen über Vorgänge innerhalb der Kirche nachhaltig vermittelt.

Mentoren und Mentorinnen nannten auch direkte Vorteile des Programms für die Evangelische Kirche. So kann die Implementierung des Programms eine starke Wirkung nach außen haben. Dies kann zudem zum Image von Frauen in Führungspositionen in der Kirche positiv beitragen. Die Wirkungen nach innen auf andere Frauen in der Evangelischen Kirche wurden nach dem Motto *„Mensch, da wird was für Frauen getan, hier bin ich gut aufgehoben“* festgestellt, so dass auch die Identifikation mit der Organisation Kirche steigt.

# Das Mentoringprogramm in der Evangelischen Kirche von Westfalen

Auswertung einer Befragung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer 2003-2006

Von Oktober bis Dezember 2007 wurden mittels telefonischer Interviews<sup>1</sup> 25 Mentees und 24 MentorInnen aus den drei Durchgängen des Mentoring 2003, 2004 und 2006 befragt. Die Auswertung basiert damit auf den Aussagen von 89,3% aller Mentees und 89% aller Mentorinnen und Mentoren. Die Fragen bezogen sich im Wesentlichen auf vier Themenkomplexe:

- Auswirkungen und Relevanz des Mentoringprojekts für die Mentees, Mentoren und Mentorinnen,
- Konzeption und Durchführung des Mentoringprogramms mit seinen unterschiedlichen Angeboten,
- das Mentoringprogramm als Instrument der kreiskirchlichen und landeskirchlichen Personalpolitik sowie
- die Frage nach einer weitergehenden Netzwerkbildung.

Im Folgenden werden die Befragungsergebnisse präsentiert.

## 1 „Was hat's gebracht?“ – Auswirkungen und Relevanz des Mentoringprogramms für Mentees, Mentorinnen und Mentoren

### **Aufstieg in Leitungsfunktionen, berufliche Veränderungen, Bewerbungen**

32% (8) der befragten Mentees<sup>2</sup> haben nach dem Mentoring ihre Stelle und ihren Aufgabenbereich gewechselt. Für 16% (4) war der Stellenwechsel mit einem Aufstieg in eine Leitungsfunktion verbunden: Eine Theologin und drei Frauen aus dem Bereich Verwaltung – diese Berufsgruppe schnitt damit besonders erfolgreich ab – schafften den Aufstieg in eine Leitungsfunktion.

Gestärkt wurden die Teilnehmerinnen vor allem durch die positive Rolle des Mentors/der Mentorin (Begleitung, Beratung, Unterstützung auch im Bewerbungsverfahren). Zum anderen gewannen sie durch das Mentoringprogramm „Rollenklarheit und Sicherheit in der Einschätzung von Stärken und Schwächen“, haben sich weiterentwickelt, wurden „ermutigt, das Wagnis anzugehen“, und haben „Handwerkszeug zur Sitzungsleitung oder zur Führung von Mitarbeitergesprächen“ erworben. Weitere 16% (4) – zwei Theologinnen und zwei Pädagoginnen – haben sich beruflich in eine Richtung verändert, die ihren Wünschen und Zielen stärker entspricht. Auch hier wird die positive Rolle des



*Silke Panthöfer ist Pfarrerin und seit 2004 Frauenreferentin im Kirchenkreis Siegen. Sie führte von Oktober bis Dezember 2007 die Befragung unter den Teilnehmenden durch und wertete die Ergebnisse aus.*

<sup>1</sup> Mit einer Ausnahme: Eine Mentee hat den Fragebogen auf eigenen Wunsch schriftlich beantwortet.

<sup>2</sup> Eine nicht befragte Mentee hat aus dem Entsendungsdienst in ein Wahlpfarramt gewechselt.



Mentors/der Mentorin in diesem Prozess hervorgehoben. Das Mentoring wurde genutzt, als „Zeit zum Nachdenken darüber, was ich beruflich wirklich will“. Eine Mentee hatte mehrere Anfragen, sich auf eine Leitungsstelle (Superintendentin) zu bewerben, hat sich aber bewusst dagegen entschieden. Als Grund nannte sie: „Es ist noch zu früh, ich habe kleine Kinder.“ Sie hat sich dennoch beruflich verändert und ein neues Arbeitsgebiet erschlossen. Eine Mentee gab an, der Stellenwechsel stehe in keinem Zusammenhang mit dem Mentoringprogramm.

68% (17) der befragten Mentees haben sich beruflich (noch) nicht verändert, 24% (6) haben sich einmal oder mehrfach erfolglos beworben. Zwei davon gaben an, dass sie bei der Bewerbung Unterstützung aus dem Mentoringprogramm erfahren haben, hauptsächlich durch die Mentorin/den Mentor. 44% (11) Mentees haben sich seit Beendigung des Mentoring nicht beworben. Die Ursachen und Gründe dafür sind vielfältig: 24% (6) gaben an, sie hätten (noch) keine adäquaten Stellenangebote gefunden. Sie kommen hauptsächlich aus der Berufsgruppe der Pfarrerinnen (3) und der Pädagoginnen (2). 12% (3) sind mit der Umgestaltung ihrer derzeitigen Stelle beschäftigt, 8% (2) sind mit der derzeitigen Stelle zufrieden. Eine Mentee hat aufgrund des Mentoringprogramms die Entscheidung getroffen, keine Leitungsstelle anzustreben.

### **Professionalisierung, Stärkung der Leitungskompetenz und Profilschärfung**

Insbesondere für die Teilnehmerinnen, deren Tätigkeitsfeld oder Aufgabenbereich sich (noch) nicht verändert hat, hatte das Mentoring folgende Relevanz: 36% (9) gaben an, dass sie langfristige Effekte aus dem Mentoring erwarteten (diesen Punkt benannten fünf der neun Mentees), dass sie Hilfe zur bewussten Planung ihrer beruflichen Entwicklung, eine Perspektiverweiterung oder den Start eines Klärungsprozesses erfahren hätten.

Ebenfalls 36% (9) gaben an, dass das Mentoring eine Professionalisierung ihrer Arbeit bewirkt habe sowie eine Stärkung ihrer Leitungskompetenz und eine größere Rollensicherheit. 20% (5) gaben an, dass das Mentoring sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung (Stärken/Schwächen-Profil) gefördert habe und sie ihre Begabungen und Qualitäten erkannt hätten.

Zwei von insgesamt sieben Mentees aus dem pädagogischen Arbeitsfeld äußerten, dass das Mentoring für sie Coaching in einer beruflich sehr schwierigen Situation gewesen sei.

Eine Mentee gab an, unzufrieden mit der Wahl des Mentors gewesen zu sein, wodurch das Mentoring für sie nicht das gewünschte Ziel erreicht hätte.

### **Reflektieren des eigenen beruflichen Handelns und Sensibilisierung für Frauenförderung**

Nicht nur die Mentees haben vom Mentoring profitiert. Für 75% (18) der Mentorinnen und Mentoren hat das Mentoring Relevanz für ihr berufliches Handeln gewonnen. 62,5% (15) beantworteten außerdem die Frage nach der Relevanz des Mentoring für sie als Vorgesetzte positiv. Als Auswirkungen nannten 33% (6) allgemein das Hinterfragen und Reflektieren des eigenen beruflichen Handelns, der eigenen Rolle, ggf. auch mit Veränderungen. 12,5% (3) äußerten weiterhin, dass sich ihre Wahrnehmung gegenüber den Mitarbeitenden verändert, differenziert und geweitet hat. Auch die Weitergabe von Berufserfahrung an jüngere Kolleginnen spielte eine Rolle sowie ein bewussterer Umgang mit Stellenbesetzungen und Förderung von Führungskräften allgemein.

Signifikant ist jedoch, dass neun von insgesamt dreizehn männlichen Mentoren hinsichtlich des Themas Frauenförderung und der Frage nach spezifisch weiblichen Problemen in Führungspositionen (z.B. Teilzeit von Frauen) stärker sensibilisiert worden sind – das sind 69% aller befragten männlichen Mentoren. Die Mentoren aus der Berufsgruppe Verwaltung sind mit fünf Mentoren (von insgesamt sechs) am stärksten vertreten. Ein weiterer Mentor äußerte, dass für ihn durch das Mentoringprojekt verstärkt wurde, was in den Leitlinien seines Kirchenkreises zu Geschlechtergerechtigkeit steht.

*„Ich lasse mich weniger irritieren von Teilzeit- und Familienstrukturen. Insgesamt ist Teilzeit als Leitung aufwändiger zu organisieren, ich mache es jetzt aber. Das ist ein eigener Lernprozess aus dem Mentoringprojekt. Man muss den Teilzeitbereich aktiver anpacken.“ (Mentor, Verwaltung)*

Zwei dieser zehn Mentoren äußerten darüber hinaus, sich aufgrund des Mentoringprogramms in ihrem Bereich aktiv für Frauenförderung einzusetzen. Weitere zwei sagten, dass sie zwar nach Qualifikation fördern wollen und auf Chancengleichheit achten, jedoch keine gezielte Frauenförderung betreiben wollen.

*„Ich hatte ein Streitbares Gespräch mit der Gleichstellungsbeauftragten, die ich immer in Frage gestellt habe. Ich habe etwas gelernt. Manches im Gespräch mit der Mentee ist noch mal in Veränderung geraten.“ (Mentor, Verwaltungsleiter)*

Ein Blick in dieser Frage auf die weiblichen Mentoren: Fünf von elf Mentorinnen äußerten sich zum Thema Frauenförderung. Sie waren entweder aufgrund ihrer Arbeitsschwerpunkte oder ihrer eigenen Erfahrung und Wahrnehmung bereits mit den Themen des Mentoring vertraut – insbesondere mit der Frauenförderung – oder sind durch das Mentoringprojekt in ihrem bisherigen Denken und Handeln bestätigt und bestärkt worden. Eine unmittelbare Auswirkung des Mentoringprogramms ist die Grün-

derung einer AG Gender-Mainstreaming im Diakonischen Werk der EKD durch eine Mentorin sowie das Angebot von Veranstaltungen zum Thema Gender-Budgeting.

## 2 Bewertung der Angebote des Mentoringprogramms (Rahmenbedingungen, Konzeption, Durchführung und Begleitung)



*In der Ferne*

### **Überwiegend zufriedene Mentees und MentorInnen**

Insgesamt wurden alle Angebote von den meisten Mentees, Mentorinnen und Mentoren positiv bewertet – das Tandem, die Veranstaltungen mit Inputreferaten und Erfahrungsaustausch sowie die Supervision (Angebot erst ab 2. Durchgang). Auch das Netzwerktreffen fand Lob.

Befragt nach dem entscheidenden und wichtigsten Punkt des Mentoring gaben 80% der Mentees (20) und 66% der Mentorinnen und Mentoren (16) das Tandem an, 12% (3) nannten den

Erfahrungsaustausch unter Mentees (und auch Mentoren) als wichtigsten Punkt, für eine war es die Supervision. Bezogen auf das Tandem standen für 56% (14) die persönliche Beziehung und die Reflexionsgespräche im Mittelpunkt, die Praxisbegleitung mit dem Mentor/der Mentorin (z.B. Sitzungen vorbereiten, durchführen und gemeinsam reflektieren) nannten 24% (6) als wichtigste Erfahrung. Bei den Mentoren und Mentorinnen ist die Bewertung ähnlich gewichtet.

An zweiter Stelle oder fast im gleichen Atemzug mit dem Tandem nannten 36% (9) der Mentees den Erfahrungsaustausch mit anderen Mentees. Die Erfahrungen anderer Mentees zu teilen und sich gegenseitig zu motivieren, wurde positiv erlebt, aber auch die Mischung der Berufsgruppen wurde als

bereichernd erfahren. Die Inputreferate bei den gemeinsamen Tagen erwähnten 16% (4) der Mentees und 29% (7) der Mentorinnen und Mentoren als wichtige und interessante Erfahrung.

Angesprochen auf Kritik und Veränderungsbedarf äußerten 41% (11) der Mentees ausdrücklich ihre grundsätzliche Zufriedenheit, lobten die Konzeption und Durchführung des Mentoring, fühlten sich gut begleitet durch das Frauenreferat und haben nichts vermisst. Dies tun ebenfalls 54% (13) der Mentoren/Mentorinnen, insgesamt fünf Teilnehmende ermutigten auch in diesem Zusammenhang ausdrücklich zur Fortsetzung des Mentoringprogramms. Gleichwohl benannten viele dieser „Zufriedenen“ Anregungen und Änderungsvorschläge.

Die kritischen Punkte sowie eine Vielzahl von Anregungen der Mentees, Mentorinnen und Mentoren lassen sich wie folgt zusammenfassen:

### **Tandems – bessere Vorbereitung, klarere Ziele**

Konstruktive Kritik wurde vor allem zu den Tandems gegeben: die Anforderungen an Mentoren/Mentorinnen sollten von vornherein transparenter sein (Ehrenamt, Zeitfaktor, Anforderungsprofil etc.).

Bei der Zusammensetzung der Tandems sollte noch genauer überprüft werden, ob das Tandem im Blick auf die Ziele zueinander passt. Bei der Auswahl der Mentoren/Mentorinnen sollte regionaler vorgegangen werden, um gute Erreichbarkeit zu ermöglichen. Es sollten nur Mentorinnen und Mentoren ausgewählt werden, die auch wirklich eine Leitungsfunktion innehaben. Sie sollten nicht nur aus dem kirchlichen Bereich, sondern auch aus anderen Arbeitsbereichen gewonnen werden, um die Perspektive für Mentees auch auf andere Bereiche auszuweiten.

Mentees wünschten sich sowohl mehr Frauen als auch mehr Männer als Mentoren/Mentorinnen, und das Genderthema sollte stärker in den Tandems vorkommen.

Eine bessere Vorbereitung der Mentorinnen und Mentoren auf ihre Aufgabe wünschten sich 16,5% (4) Mentorinnen/Mentoren und 12% (3) Mentees. Es wurde eine praktischere Ausrichtung der Vorbereitung vermisst, z.B. Hilfestellungen im Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen und Arbeitsstilen bei den Mentees. Gewünscht wurde ebenfalls von 16% (4) Mentees sowie zwei Mentorinnen eine intensivere Begleitung durch die Projektleitung, die den Kontakt zu den Tandems eindeutiger definieren und intensiver hätte halten sollen. Der Wunsch nach „klareren Rahmenbedingungen“ sowie einer stärkeren Fokussierung der Zielsetzung des Mentoringprogramms wurden ebenfalls genannt.

Das Supervisionsangebot nutzten einige Tandems, es sorgt aber auch für Missverständnisse, weil unklar war, wann Supervision für ein Tandem sinnvoll sein kann. Ein Mentor regte an, Supervision solle grundsätzliches und verbindliches Angebot für alle sein. Bezüglich der Gestaltung der Gespräche im Tandem wurde mehr praktische Hilfestellung gewünscht, z.B. ein schriftlicher „Gesprächsleitfaden“ oder Vorgabe einer „Terminstaffel“ als zeitliche Strukturhilfe sowie Unterstützung durch die Projektleitung hinsichtlich der Aufgaben und Möglichkeiten der Tandems (Praxisbegleitung etc.).

#### **Zwischenveranstaltungen – zwischen Theorie und Praxis**

Einschätzungen und Anregungen gaben die Befragten ebenfalls zu Qualität und Quantität der Zwischenveranstaltungen (Inputs, Vorträge sowie Erfahrungsaustausch).

Gewünscht wurden einerseits von 12% (4) Mentees, einem Mentor und einer Mentorin mehr gemeinsame Tage mit Vorträgen sowie auch mehr Raum für den Erfahrungsaustausch innerhalb der jeweiligen Mentee-/Mentoren-/Mentorinnengruppe. Andererseits kritisierten Mentoren/Mentorinnen, dass die Mentees „mehr von allem“ wollen (Vorträge, Gespräche etc), oder merkten an, dass sowohl das Mentoring als auch die Mentoren und Mentorinnen Grenzen haben. Einzelne Workshops und Vorträge wurden mal lobend hervorgehoben, mal kritisiert und als weniger hilfreich erfahren, z.B. weil manches zu wissenschaftlich, zu „theologenlastig“ oder nicht den Bedürfnissen entsprechend empfunden wurde. 12,5% (3) Mentorinnen und eine Mentee regten eine stärkere Fokussierung des familienpolitischen Aspekts im Mentoring an. Grundprobleme als Frau im Berufsleben bzw. auch im Spagat zwischen Familie und Führungsposition sollte in einem Vortrag thematisiert werden. 12% (4) Mentees und 2 Mentorinnen bezogen sich darauf, dass das Mentoring ein EKD-weites Projekt sei und vermissten diesen Aspekt im Verlauf des Projekts. Sie regten an, dass ein Austausch mit Frauen aus anderen Landeskirchen interessant wäre.

#### **Berufsgruppenmischung – Bereicherung und Spiegel innerkirchlicher Spannungen**

16% (4) der Mentees sowie 8,5% (2) Mentorinnen äußerten, dass sie die Berufsgruppenmischung als bereichernd empfanden. Angeregt wurde, dass jeweils die gleiche Anzahl Tandems aus den Berufsgruppen an den Start gehen, dass als weiteres Handlungsfeld „Diakonie“ einbezogen werden sollte, ebenso wie auch Leitungen von Kindertageseinrichtungen. 12,5% (3) der Mentorinnen/Mentoren (zwei aus dem Bereich Verwaltung, ein Theologe) sowie eine Mentee benannten die Berufsgruppen-



mischung als schwierig, da die Unterschiede bezüglich Problemlagen und Verantwortungsbereichen zu groß seien.

Insbesondere in Bezug auf die Pädagoginnen und Pädagogen zeigten sich für zwei Mentoren aus diesem Arbeitsfeld grundsätzliche Schwierigkeiten.

*„Der Bereich Jugendarbeit ist ja die schwierigste Säule im Mentoringprojekt, weil es dort nur eingeschränkt bis keine Leitungsstellen gibt. Was kann das Mentoring dort für ein Ziel haben? Meines Erachtens ist das eher „Coaching“. Die Mentees werden vorbereitet auf Stellen außerhalb des kirchlichen Arbeitsfeldes.“ (Mentor, Jugendbildungsarbeit)*

Einer der Mentoren regte an, aufgrund dieser Situation die Rahmenbedingungen für die pädagogischen Mitarbeitenden im Mentoringprogramm abzuklären und Kontakte z.B. zur berufsständischen Vertretung aufzunehmen.

### **Öffentlichkeitsarbeit intensivieren**

14% (3 MentorInnen und 4 Mentees) aller TeilnehmerInnen kritisierten, dass das Mentoringprogramm – die Ziele und Inhalte – in den Kirchenkreisen wie auch landeskirchlich kaum im Bewusstsein sind, und regten eine stärkere und gezielte Öffentlichkeitsarbeit an. Praktische Vorschläge wurden genannt, um Mentoren, Mentorinnen und Mentees anzusprechen: das Mentoring in der Verwaltungskonferenz vorstellen, die Mitarbeitendenvertretungen einbeziehen oder gezielt über interne Verteiler und Publikationen Werbung machen.

## **3 Das Mentoring als Personalförderungsinstrument – Wahrnehmungen und Einschätzungen**

### **Mentoring in der landeskirchlichen Personalpolitik als Instrument einsetzen**

44% (11) der Mentees und 46% (11) der Mentorinnen/Mentoren bewerteten das Mentoringprogramm als positiv und wichtig bis sehr wichtig für die landeskirchliche Personalpolitik.

Es sei hilfreich, um Netzwerke und Kontakte zur Landeskirche aufzubauen, um Frauen zu ermutigen, Leitungsfächer zu übernehmen; das Mentoring setze bei einer „Bewusstseinerweiterung“ an und sei erfolgreich. Die Mentees haben davon profitiert. Das Mentoring sei ebenfalls – in längerfristiger



Perspektive betrachtet - Personalplanung auf Zukunft hin. Die Berufsgruppe der pädagogischen Mitarbeitenden werde durch das Mentoringprojekt landeskirchlich endlich einmal wahrgenommen. 36% (9) der Mentees und 41,5% (10) der Mentorinnen und Mentoren haben jedoch Zweifel am gegenwärtigen Stellenwert des Mentoring in der landeskirchlichen Personalpolitik. 28% (7) der Mentees und 29% (7) der MentorInnen äußerten, Personalentwicklung sei in der Kirche unterentwickelt, z.B. gebe es bei der Pfarrstellenplanung und bei den pädagogischen Mitarbeitenden überhaupt keine landeskirchliche Personalpolitik.

*'Personalplanung' gibt es in unserer Landeskirche nicht! Die Landeskirche hätte ein Instrument, und es wird nicht wirklich genutzt. Dass es so ist, ist eine Chance, die vertan ist.'* (Mentee, Pfarrerin)

Genannt wird von Mentees, Mentorinnen und Mentoren, dass das Mentoring als Instrument der Personalplanung nicht genutzt wird, dem Projekt nicht genügend Beachtung geschenkt und es nicht anerkannt wird. Finanzierungsfragen, so eine Einschätzung, stehen vor Genderfragen im Vordergrund. Vermisst wurde ein Personalverantwortlicher aus der Landeskirche im Mentoringprogramm, z.B. zu dem Thema „Was kann Personalentwicklung unter den aktuellen Bedingungen (Stellenabbau, mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten etc.) heißen?“. Negativ wurde ebenfalls wahrgenommen, dass keine Landeskirchenrätin als Mentorin zur Verfügung gestanden hat. Eine Selbstverpflichtung der Landeskirche hinsichtlich des Mentoringprogramms als Personalförderungsinstrument wurde eingefordert. Dennoch wurde der Sinn des Mentoringprogramms durch diese Einschätzungen nicht in Frage gestellt, es wurde eher ermutigt, einen langen Atem zu behalten.

### **Mentoring in der kreiskirchlichen Personalpolitik - Spielräume nutzen**

Zur kreiskirchlichen Personalpolitik äußerten sich 20% (5) der Mentees und 33% (8) der Mentoren und Mentorinnen. 16,6% (4) der Mentorinnen/Mentoren und zwei Mentees attestierten auch auf dieser Ebene dem Mentoring einen geringen Stellenwert: aufgrund des Konsolidierungsdrucks („ich verwalte den Mangel“), aufgrund der geringen Anerkennung und einer mangelnden Personalplanung z.B. für Gemeindepädagoginnen und Gemeindepädagogen in den Kirchenkreisen. Zudem komme es viel auf Eigeninitiative an. Eine Mentee wünschte sich, dass das Mentoring stärker auf kreiskirchlicher Ebene im Blick sein sollte.

Eine Mentorin und ein Mentor (8,3%) schätzten den Stellenwert des Mentoring hoch ein, da bei der

Pfarrstellenbesetzung durch den Kirchenkreis einige Spielräume bestehen und die konkrete positive Erfahrung der Mentee in ihrem Kirchenkreis für die Einschätzung zu Grunde gelegt wird.

*„Bezogen auf meine Mentee und deren Kirchenkreis hat es hohen Stellenwert. Der dortige Verwaltungsleiter hat mir Rückmeldung gegeben, dass es gut war, dass ein externer Kollege die Mentee auf Führungsaufgaben vorbereitet hat. Das war toll!“ (Mentor, Verwaltung)*

Ebenfalls eine Mentorin und ein Mentor (8,3%) schauten auf Erfolge in ihrem eigenen Kirchenkreis: Mentoring sei in dem einen Kirchenkreis überflüssig, da genug Frauen in Leitungsstellen wären, ein anderer Kirchenkreis hatte sich sehr für Genderfragen eingesetzt, Auswirkungen werden erhofft („Mentoring ist vielleicht ein Mosaiksteinchen“).



*Weite Wege*

### **„Jetzt erst recht!“ – Mentoring gerade in Krisenzeiten sinnvoll**

„Halten Sie das Mentoringprogramm in der derzeitigen Finanz- und Personalsituation der EKvW für sinnvoll?“ 96% der Mentees (24) beantworteten diese Frage positiv. Eine Mentee sieht sich nicht in der Lage, die Situation zu beurteilen, weil sie außerhalb kirchlicher Strukturen arbeitet. Auffällig ist, mit welcher Vehemenz die Mentees antworteten: In den Antworten von 19 Mentees finden sich Sätze wie „Gerade jetzt!“, „Auf jeden Fall!“, „Jetzt erst Recht!“ oder „Unbedingt!“.

Sie sind Ausdruck dessen, dass die Mentees sich in Krisenzeiten (Stellenabbau, Konsolidierungsdruck, wenige freie Stellen) nicht zurückziehen, sondern durch das Mentoring ermutigt wurden.

*„Jetzt erst recht! Man kann sich nicht immer von diesem Druckmittel „Finanzen“ minimieren lassen. Die Kreativität, die das Mentoring freisetzt, ist wichtig und kann nach vorne bringen.“ (Mentee, Gemeindepädagogin)*

Die Frage danach, ob sie das Mentoring in der derzeitigen Finanz- und Personalsituation für sinnvoll halten, beantworteten 19 Mentorinnen und Mentoren (76%) positiv. Den restlichen 24% fehlte dafür der finanzielle Beurteilungshintergrund, stellte sich die Frage nicht, oder sie verneinten aufgrund von Sachzwängen.

Wie begründeten Mentees, Mentorinnen und Mentoren ihre sehr positive Einschätzung des Mentoring? Im Folgenden eine Zusammenfassung der Äußerungen:

- Es motiviert und qualifiziert Frauen für Leitungsfunktionen in der Kirche – gerade in schwierigen Zeiten brauchen wir eine gezielte Personalpolitik mit einem höheren Frauenanteil, der für Leitung qualifiziert ist.
- Es ist ein gutes Instrument der (längerfristigen) Personalplanung, damit die richtigen Leute auf die richtigen Stellen kommen.
- Das Mentoring fördert und stärkt gezielt berufstätige Frauen in der Kirche – auch nach der Familienphase – und vermittelt in Krisenzeiten: Traut euch!
- Das eigene Personal wird geschätzt („Ihr seid uns wichtig“), eigene Ressourcen und Potenziale werden erkannt, gefördert, gut herausgebildet und können eingesetzt werden.
- Der Kosten-Nutzen-Effekt ist super, und das Geld, das ins Mentoringprogramm fließt, ist gut investiert – Entwicklungspotenzial zu öffnen zahlt sich immer aus.
- Das Mentoring hat einen Coachingeffekt im Umgang mit ambivalenten Situationen – gegenseitige Unterstützung statt Einzelkämpfertum.
- Es fördert das Verständnis der Berufsgruppen untereinander und die Kommunikation mit anderen Kirchenkreisen.

## 4

### Das Mentoringprojekt als Netzwerk – Bedarfe und Anregungen

#### **Das kleinste Netzwerk – das „Tandem“**

64% der Tandems (16) haben nach dem Mentoringprogramm ihren Kontakt miteinander fortgesetzt. 32% (8) haben immer noch aktiven, regelmäßigen bis intensiven Kontakt. Die Bandbreite reicht von Telefon- und E-Mailkontakt über regelmäßige Besuche bis hin zu Supervisionskontakt. Ein Tandem hat eine gemeinsame Fortbildung gemacht, ein Tandem hat aus dem Mentoringprojekt ein gemein-

sames Projekt („Mentoring und Leitungshandeln“, siehe S. 47) entwickelt. 20% (5) haben sporadisch Kontakt, sorgen aber aktiv dafür (E-Mail, Telefon, Arbeitskontakte und sporadische Besuche über Arbeitskontakt), 12% (3) haben zufällig Kontakt über ihre Arbeit, und 8% (2) haben nach dem Mentoringprogramm Kontakte gehabt, die dann aber eingeschlafen sind. Die Einschätzung der Kontakte ist auf Seiten der Mentees, Mentorinnen und Mentoren in etwa gleich.

Kontakte vor allem mit anderen Mentees nach dem Mentoring haben – wenn überhaupt – mehrheitlich zufälligen Charakter, werden aber – zumindest bezogen auf die eigene Berufsgruppe – gewünscht. Eine Mentee berichtete, dass gezielte Kontakte und eine gute Vernetzung mit anderen Mentees aus ihrer Berufsgruppe (Theologinnen) entstanden sind.

### **Netzwerk Mentoring – Informelle Gesprächskultur, gemeinsames Lernen und Bündnisse**

72% (18) Mentees äußerten vorbehaltlos Interesse an einer Netzwerkbildung aller Mentees, Mentoren und Mentorinnen, die an den Mentoringprogrammen der EKvW teilgenommen haben, 32% (8) haben sogar ein hohes Interesse daran.

28% (7) Mentees äußerten sich verhalten, bzw. knüpften ihr Interesse an einem Netzwerk an Bedingungen. Die Gründe für ein verhaltenes Interesse an einem Netzwerk sind verschieden. Sie beziehen sich auf unklare Ziele und Rahmenbedingungen des Netzwerks, es wird ein kleinerer Rahmen für sinnvoll gehalten oder ein berufsgruppeninterner Start des Netzwerks favorisiert. Es besteht Interesse an einem Netzwerk über eine Internetgroup ohne Gesamttreffen, oder die Mentees haben kleinere, bereits bestehende Netzwerke.

Für 72% (18) der Mentees steht das Interesse an einer informellen Gesprächskultur im Vordergrund.

Für 36% (9) der Mentees steht Erfahrungsaustausch als Möglichkeit gegenseitigen Lernens – fachlich und persönlich – im Vordergrund. Das Netzwerktreffen soll die Möglichkeit bieten, Personen außerhalb der eigenen Arbeitsstrukturen kennen zu lernen – auch aus anderen Berufsgruppen, die neue Impulse einbringen, eventuell dieselben Ziele verfolgen und die ein gemeinsames Interesse an Weiterentwicklung verbindet. 20% (5) erwarten „Informationsaustausch“, z.B. über den aktuellen Stand der Personalpolitik, der Fortbildung bzw. Informationen über den aktuellen Stand des Mentoringprojekts (2), und für 16% (4) stehen strategische Überlegungen im Vordergrund, z.B. Frauenförderung, Nominierungen, gemeinsam Ziele erreichen.

20% (5) der Mentees sehen das Netzwerk als Ort der Rückenstärkung, um Unterstützung in einer



angespannten beruflichen Situation zu bekommen oder Verbündete zu finden. Weitere 20% (5) der Mentees erwarten bei einem Netzwerktreffen einen theoretischen Input bzw. Fachvortrag oder Impuls für die Praxis und anschließenden informativen Austausch. Das Thema eines Fachvortrags sollte in Zusammenhang mit Leitungsaufgaben oder der Personalentwicklung stehen, genannt wurde z.B. „Führen, leiten, organisieren“ oder „In und mit Systemen arbeiten“. Aus der Gruppe der Mentorinnen und Mentoren haben 54% (13) ihr vorbehaltloses Interesse an Netzwerkbildung und Netzwerktreffen geäußert. 37,5% (9) nannten Vorbehalte. Zwei Mentoren äußerten gar kein Interesse an einem Netzwerk bzw. an Netzwerktreffen. Unter den Mentorinnen und Mentoren, die verhaltenes Interesse an einem Netzwerk haben, signalisierten allein 29,2% (7), dass sie ihre Teilnahme und Aktivität davon abhängig machen, ob sie Zeit dafür einplanen können. Ein Netzwerk über Internetgroup oder ein Newsletter wären, so wurde vorgeschlagen, ideal. In diesem Zusammenhang regte eine Mentorin an, von allen Teilnehmenden des Netzwerks mittels eines standardisierten Fragebogens Informationen zum eigenen Profil der Kompetenzen abzufragen, die in das Netzwerk eingebracht werden können. Für 41,5% (10) der Mentoren/Mentorinnen steht ebenfalls das Interesse an einer informellen Gesprächskultur im Vordergrund. Acht von ihnen (25%) benannten Kontaktentwicklung und -pflege, sowie Weitergabe von Informationen bzw. Austausch über neue Entwicklungen. Es sollten aber auch politische Impulse oder Projektentwicklung eine Rolle spielen, eine Mentorin nannte ein Netzwerkmodell nach Art des „Zonta-Clubs“ als Vorbild.

*„Spontanbenennungen im Nominierungsausschuss dürfen nicht vorkommen. Frauen, die für Nominierungen zur Verfügung stehen, müssen bekannt sein.“ (Mentorin, Pfarrerin)*

Eine Mentorin und ein Mentor gaben an, dass sie an Kontakten im Blick auf Nominierungen interessiert seien bzw. mögliche Referenten/Referentinnen oder Mitarbeiterinnen im Netzwerk kennen lernen möchten. 29,2% (7) Mentorinnen/Mentoren äußerten Interesse an den Auswirkungen und der Bedeutung des Mentoringprogramms. Die Äußerungen reichen von „sehen, was aus den Mentees beruflich geworden ist“ (2) über „Erfolge und Misserfolge ehrlich bilanzieren“ und „Austausch im Blick auf die Auswirkungen des Mentoring“ bis hin zu „Strategieentwicklung zur Frauenförderung“ (3) und „Austausch über die Bedeutung des Mentoring innerhalb der Personal- und Organisationsentwicklung der Landeskirche“ (2).

8,3% (2) der Mentoren erwarten bei einem Netzwerktreffen einen interessanten inhaltlichen Input.



## 5 Mentoring – ein erfolgreiches Projekt

Wir haben gefragt: „Würden Sie im Rückblick das Mentoringprogramm noch einmal mitmachen?“ Diese Frage beantworteten 100% der befragten Mentees positiv. In ihren Antworten erläuterten sie, dass ihnen durch das Mentoring neue berufliche Perspektiven aufgezeigt und eröffnet wurden, sie Führungsqualitäten erworben und sich persönlich weiter entwickelt hätten und dass ihr Selbstbewusstsein gestärkt wurde. Sie gewannen wichtige Einblicke in ein anderes Arbeitsfeld und in andere Strukturen, haben sich vernetzt und dadurch auch neue Arbeitskontakte erschlossen.

Auch 71% der Mentorinnen und Mentoren (17) würden am Mentoringprogramm rückblickend erneut teilnehmen. Diese Führungskräfte haben die kritische Reflexion des eigenen Leitungshandelns im Austausch mit den Mentees positiv erlebt, insbesondere die Mentoren sind sensibler für das Thema Frauenförderung bzw. Genderfragen im Leitungshandeln geworden und haben dies als wichtiges Anliegen erfahren. Sie haben potentiellen weiblichen Führungskräften ihre Erfahrungen und ihr Wissen als Führungskräfte in kirchlichen Arbeitsfeldern weitergeben können und damit der jüngeren Generation eine Weiterentwicklung ermöglicht.

Ebenfalls 71% der Mentoren und Mentorinnen (17) erklärten sich bereit, erneut für künftige Mentoringprogramme zur Verfügung zu stehen. Gleichwohl knüpften einige aus dieser Gruppe ihre Bereitschaft an die zeitliche Kapazität zum Zeitpunkt der Anfrage, einen langen zeitlichen Vorlauf für die eigene Planung und wünschten „die passende Mentee“.

Nicht nur die Erfolgsquote von Frauen, die unmittelbar in Leitungsstellen aufgestiegen sind (16%), bzw. die sich beruflich weiterentwickelt haben (16%), qualifizieren das Mentoringprogramm in der EKvW als erfolgreich, sondern ebenfalls die vielschichtigen und nachhaltigen positiven Wirkungen für alle Beteiligten in den unterschiedlichen Arbeitsebenen und -bereichen der EKvW, wie die Ergebnisse dieser Befragung zeigen. Das Mentoring macht die Potenziale und Kompetenzen zahlreicher Frauen in der EKvW sichtbar und auch ihre Bereitschaft, sich damit in dieser Kirche einzubringen und zu engagieren.



Dr. Britta Jüngst

# Raus aus dem Teufelskreis

Mentoring für Frauen in der Kirche



*Dr. Britta Jüngst ist Pfarrerin im Frauenreferat der EKvW.*

Bis Ende März 2008 mussten Frauen in Deutschland arbeiten, um den Verdienst der Männer aus dem Jahr 2007 zu erreichen. Sie verdienen im Schnitt 22% weniger als Männer, wie eine aktuelle Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend belegt. Im Europadurchschnitt beträgt die Entgeltungleichheit „nur“ 15%. Die Ursachen dafür sind vielfältig:

- Die Berufe, in denen Frauen arbeiten, sind oft schlecht bezahlt, so z.B. Sozial- und Pflegeberufe.
- Fast die Hälfte der berufstätigen Frauen sind Teilzeit beschäftigt, was Karriere und Gehaltsaufstieg hindert.
- Sie unterbrechen ihre Berufstätigkeit häufig für Kinderphasen oder die Pflege von Angehörigen.
- Zudem – und das ist eine der Hauptursachen – steigen Frauen nur selten auf in Leitungspositionen.

Nun liegt die Entscheidung über Berufswahl, Arbeitszeitumfang und die Länge der Elternzeit in der Regel bei den Frauen selbst. Sie sind dabei allerdings stark beeinflusst von den Strukturen, in denen sie leben:

- Die meisten bezahlbaren Kinderbetreuungsmöglichkeiten lassen eine volle Berufstätigkeit kaum zu und fördern das Modell „Zuverdienst durch die Frau“.
- Das herrschende Steuerrecht mit Ehegattensplitting lässt die Berufstätigkeit wenig lukrativ erscheinen.
- In alten und immer noch machtvollen Rollenbildern ist ein Informatikstudium nicht vorgesehen.
- Dass schließlich eine Erzieherin weniger verdient als ein Tierpfleger, liegt nicht im Entscheidungsspielraum der Frauen.

Diese strukturellen Benachteiligungen prägen auch die Erwartungen von Menschen mit Personalverantwortung. So gehen viele davon aus, dass Frauen weniger Überstunden machen werden, ihre Berufsbiografie unterbrechen werden, weniger leistungsorientiert sind, ohne jedoch ihre Erwartungen an der einzelnen Frau zu überprüfen. Auf diese Weise entsteht die „gläserne Decke“, an der Frauen scheitern.

In männerdominierten Kontexten wird eine Frau, besonders wenn sie beruflich ambitioniert ist, an einem Idealbild gemessen (qualifiziert, gut aussehend, gute Mütter, kooperativ, kommunikativ ...), bevor sie überhaupt von den Kollegen ernsthaft wahrgenommen wird. Ist sie sozial kompetent und



fürsorglich, darf sie nicht zu durchsetzungsfähig sein, weil auf den angeblich angeborenen biologischen Differenzen beharrt wird. Zu „männlich“ darf sie nicht wirken, sonst wird ihr die Geschlechtsidentität abgesprochen. Diesen Stereotypen begegnen Frauen in der Kirche auch. Die Hindernisse in der Berufstätigkeit von Frauen liegen also nicht erst kurz vor dem Ziel eines beruflichen Aufstiegs, wie das Bild der „gläsernen Decke“ vielleicht vermuten lässt, sondern bereits auf dem Weg. – Ein Teufelskreis also.

Ein Mentoringprogramm kann natürlich nicht all diese Hindernisse überwinden – und hat dennoch verändernde Wirkung.

So zeigt die Auswertung des EKvW-Mentoringprogramms deutlich eine erhöhte Sensibilität der Mentoren für die geschlechtsspezifischen Arbeitsbedingungen von Frauen. Sie sind aufmerksam für die Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Mentees geworden und rechnen verstärkt mit den Kompetenzen anderer Kolleginnen. Die Gespräche in den Tandems und während der gemeinsamen Veranstaltungen, für die sich Mentees, Mentoren und Mentorinnen viel Zeit genommen haben, unterbrechen einen zunehmend verdichteten Arbeitsalltag und geben die Gelegenheit, das Gegenüber genauer wahrzunehmen, als das am Rande von Sitzungen und Arbeitskontexten sonst möglich ist.

Die „Philosophie des Managing Diversity“ steht im Hintergrund des EKvW-Mentoringprogramms. Damit ist ein förderlicher und ressourcenorientierter Umgang in Organisationen mit der Unterschiedlichkeit von Menschen gemeint, was z.B. Alter, Herkunft, Geschlecht, Kultur, religiöse Prägung, sexuelle Orientierung etc. betrifft. Demnach kann eine Organisation – auch die EKvW – nur gewinnen, wenn die Ressourcen auch von Frauen verstärkt genutzt werden. Eine geschlechtergerechte Organisationskultur macht diese nämlich für Mitarbeitende wie Außenstehende attraktiver. Zudem werden durch möglichst heterogene Mitarbeitende auch unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen angesprochen. Die Problemlösungskapazität einer Organisation wird ebenfalls erhöht, wenn gerade auf leitender Ebene heterogene Gruppen arbeiten. So ist die Mischung verschiedener Berufsgruppen, die die Verständigung untereinander manchmal zu erschweren und zu verlangsamen scheint, ein Spezifikum des EKvW-Mentorings, das gerade auch im Mentoring auf Diversity, Verschiedenheit, setzt. Die spezifischen Probleme der einzelnen Berufsgruppen können wir im Mentoring zwar nicht lösen – z.B. wurde insbesondere das zweite Mentoringprogramm überschattet vom Arbeitsplatzabbau im



pädagogischen Bereich. Doch waren ein anderes Verständnis füreinander, die gemeinsame Suche nach verschiedenen Lösungsstrategien, ein solidarisches Miteinander und Unterstützen über die Grenzen der Berufsgruppen hinweg möglich.

Das Managing Diversity ist wie das Mentoring nicht defizit-, sondern ressourcenorientiert. Die kostbarsten Ressourcen im Mentoring sind das Engagement und die vielfältigen Kompetenzen der Mentorinnen und Mentoren und vor allem der Mentees, die oft auch überraschend ans Licht kommen. Um sie immer besser zur Geltung zu bringen, haben wir in das dritte Mentoringprogramm Workshops für Mentees integriert, die zur öffentlichen (Selbst-)Präsentation ermutigen. Supervision wurde im Laufe der bislang durchgeführten Mentoringprogramme immer verbindlicher und somit vor allem im letzten Programm von fast allen Tandems genutzt.

Das Mentoringprogramm wird seit Beginn vom Abbau vor allem von Frauenarbeitsplätzen im privatrechtlichen Bereich begleitet. Kriterien der Geschlechtergerechtigkeit spielen dabei keine Rolle. Die noch ausstehende Gleichstellung von Theologinnen gerät zum Luxusgut.

Eine aktuelle Studie von Bertelsmannstiftung und Europäischer Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft (EAF) kommt zu dem Ergebnis, dass gerade durch eine gender- und familienpolitisch sensibilisierte Führungsebene wirksame Veränderungen angestoßen werden können. „Als Führungskräfte, die sich selbst für eine familienfreundliche Arbeitswelt einsetzen, sind sie Promotoren für mehr Chancengleichheit“, sagte EAF-Geschäftsführerin Helga Lukoschat. Das wäre ein Schritt auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit.

Der Reformprozess „Kirche mit Zukunft“ zielte auf die „Schaffung rechtlicher und struktureller Voraussetzungen für die Entwicklung einer verbindlichen, aufgabenorientierten Personalplanung für alle Berufsgruppen“ (Reformvorlage Kirche mit Zukunft, S. 44). An dieses Ziel gilt es auch bei der Umsetzung der Reformvorhaben immer wieder anzuknüpfen. Als Organisatorinnen und Begleiterinnen des Mentoringprogramms wissen wir: In der EKvW arbeiten kreative und engagierte Frauen, deren Ideen, Originalität und Kompetenz nicht verborgen bleiben dürfen, nicht einmal unter einer gläsernen Decke.

# Leitung und Geschlechterdifferenz

Vortrag zur Abschlussveranstaltung Mentoring am 21. Mai 2007

*„Der Herr liebt Gerechtigkeit und Recht“ – Ps 33,5 – Losung für den 21.05.2007*

Die Losung des heutigen Tages aus dem 33. Psalm hat mir den Rahmen oder besser gesagt den Horizont für mein Thema hier bei Ihnen erweitert, die Latte höher gelegt. Wenn Sie an einem Mentoring-Programm für Frauen in der Kirche teilnehmen, wenn ich über Geschlechterdifferenz spreche, dann geht es nicht um ein paar mehr Frauen in ein paar mehr Gremien, dann geht es nicht nur um Strategien des Selbst- und Zeitmanagements, dann geht es um Gerechtigkeit, um Teilhabegerechtigkeit an allem geistlichen, geistigen, materiellen, strukturellen, spirituellen Ressourcen unserer Organisationen. Die Frage der Gerechtigkeit ist eine moralische und eine theologische Frage und muss als solche auch immer und immer wieder benannt werden. 1993/1994 hat die Evangelische Kirche von Westfalen mit den beiden „Gemeinschaftssynoden“ erreicht, dass die Frage der Gemeinschaft bzw. der Geschlechtergerechtigkeit als „ekklesiologische“ und damit zentrale theologische Frage definiert wurde.

Auf der 4. Weltfrauenkonferenz 1995 in Peking bekam eine neue Strategie zur Umsetzung der Gleichstellungspolitik bzw. der Geschlechtergerechtigkeit einen Namen: Gender-Mainstreaming. Mit dem Amsterdamer-Vertrag 1997 verpflichteten sich die Staaten der EU, das Gender-Mainstreaming-Prinzip in ihrer Politik anzuwenden. Wichtig ist mir, dass mit dem Gender-Mainstreaming-Prinzip anerkannt wird, dass das Geschlecht Einfluss hat auf die Verteilung von Arbeit, Geld, Macht und Teilhabe und dass das Verhältnis der Geschlechter noch immer hierarchisch organisiert ist.

- Das bedeutet den Abschied vom Mythos der Geschlechterneutralität von Maßnahmen und Entscheidungen.
- Die Frage der Geschlechtergerechtigkeit wird von einer Randfrage zu einem gesellschaftlichen Kernbereich.
- Männlich geprägte Dominanzkulturen in Organisationen werden in Frage gestellt zugunsten einer geschlechtergerechten Sichtweise.

Wie andere Veränderungsprozesse in Organisationen auch müssen Gender-Mainstreaming-Prozesse von oben gewollt sein (Top-Down-Prinzip). Sie müssen intelligent und konsequent betrieben werden;



*Angelika Weigt-Blätgen ist leitende Pfarrerin der Evangelischen Frauenhilfe in Westfalen.*



sie müssen evaluiert werden; sie müssen finanziert werden. Das Wesentliche scheint mir jedoch, dass sie gemeinsam gewollt werden und entsprechend (s.o.) umgesetzt werden.

Fehlt diese Konsequenz in Anwendung und Umsetzung, fehlt die Betrachtung geschlechterdifferenter Auswirkungen bestimmter Entscheidungen und Maßnahmen ganz (s. Beschluss der Landessynode der Evangelischen Kirche von Westfalen 2006 zur 58er Pensionsregelung) oder sie wird in oberflächlicher Weise – gerne augenzwinkernd zusätzlich eingebracht – „unter Gendergesichtspunkten sollten wir vielleicht noch eine Frau nominieren/berufen“ etc. So angewandt wird eine hochdifferenzierte Strategie zu einem Schlagwort in aller Munde, das eher schadet als nutzt. Die andere Gefahr ist, dass bewährte Instrumente der Frauenförderung aufgegeben werden, anstatt sie zum Motor für Gender-Mainstreaming-Prozesse zu machen und das Expertinnenwissen vorhandener Mitarbeiterinnen um Geschlechterdifferenz zu nutzen.

In der Industrie und in der Wirtschaft gibt es eine klare Bewegung hin zu Geschlechtergerechtigkeit und hin zu der Einsicht, dass Verantwortung nicht vollkommene Verfügbarkeit der Personen bedeuten darf („Das Amt fordert den ganzen Mann“). So werden Gender-Mainstreaming und Work-Life-Balance zu Strategien, in die investiert wird. Es darf nicht eine ganze Generation der bestausgebildetsten Frauen, die es in Europa je gab, entweder für den Arbeitsmarkt oder für die gesellschaftliche Reproduktion, sprich für die Familiengründung, verloren gehen – so die weit verbreitete Einsicht in Wirtschaft und Politik.

In Kirche und Diakonie (später etwas differenzierter) scheint mir die Einsicht und die Kraft, in einen solchen Perspektivenwechsel zu investieren, noch nicht (nicht mehr?) vorhanden. Das hängt sicherlich auch mit dem Bedeutungs- und Finanzverlust der Kirche in den letzten Jahren zusammen. In der Krise – so scheint es – können wir uns keine zusätzlichen Programme und Beratungsprozesse leisten, die zudem auch noch nach innen gerichtet sind, anstatt – mitgliederorientiert – nach außen wie der Prozess „Kirche mit Zukunft“ in der Evangelischen Kirche von Westfalen. Die Krise erfordert bewährte – männliche – Strategien, die Wirtschaft und Management-Konzepte auch zur Verfügung zu stellen scheinen.



Die Krise befördert zudem Hochachtung und Respekt vor der Bereitschaft, ein schwieriges leitendes Amt in schwierigen Zeiten zu übernehmen und damit eine solche Fülle von Verantwortung, dass dafür Kopf und Rücken frei gehalten werden müssen. Diese Hochachtung wird eher Männern als Frauen entgegengebracht. Die Krise befördert zudem den Rückfall in paternalistische Muster, in Gründerzeit-Mentalität und liebespatriarchale Attitüden – „Auch wenn Maßnahmen unbeliebt sind, ich nehme die Verantwortung für diese Schritte auf mich, um euch die Zukunft zu sichern“.

Statusannahmen und Geschlechterstereotypen sind absolut zählebig. Krisen befördern in der Kirche ihre Veränderungsresistenz. Das Ergebnis ist Verfestigung von Geschlechterungerechtigkeit:

- In Pflege, Erziehung, Betreuung, Dienstleistung und Verwaltung sind Frauen in Kirche und Diakonie überproportional (mehr als 80%) vertreten. Auf dieser – horizontalen – Ebene der Organisationen sind sie vom Aufstieg in Leitungspositionen nahezu abgeschnitten. Im diakonischen Bereich ist gelegentlich der Aufstieg in mittlere Leitungsebenen möglich. Seit Einführung von Pflegestudiengängen jedoch nimmt der Anteil der Männer im „Pflegemanagement“ deutlich zu.
- Bei gleicher Qualifikation ist der Weg in Spitzenpositionen ungleich schwieriger für Frauen – das Phänomen „gläserne Decke“. Das Glas ist gepresst aus Vorurteilen Frauen gegenüber – Doppelbelastung, Ausfallrisiko, Fluktuationsrisiko werden immer wieder in Bewerbungsverfahren genannt. In Berufungs- und Nominierungsgremien werden Frauen oftmals ausgefiltert mit dem fürsorglichen Hinweis, dass sie sich eine solche Mehrbelastung gewiss nicht zumuten können.
- Frauen stecken ihre Karriereziele niedriger, wenn sie überhaupt welche formulieren.
- Doppelbelastung, mangelnde Bereitschaft von Frauen, mangelnde Bewerbungslage von Frauen werden so zu Geschlechterstereotypen und stets angeführt, wenn Stellen nicht mit Frauen besetzt wurden oder besetzt werden konnten.
- „Doppelkarrierepaare“ werden mit großem Misstrauen beobachtet. Auch das Stichwort „Doppelverdiener“ wird wieder in Stellung gebracht. Bei Doppelkarrierepaaren wird die Frage nach der



Entlastung im familiären und regenerativen Bereich gestellt. Wer hält wem den Rücken frei?

- Es findet keine Personalentwicklungsplanung statt, schon gar nicht unter den Aspekten der Gender-Mainstreaming-Strategie, die die Interessen der Betriebe in Zusammenhang bringt mit den Ressourcen der zur Verfügung stehenden Menschen (Diversity-Management).
- Geschlechterhierarchie, Geschlechterstereotypen halten sich hartnäckig.
  - Männer hören auf die Argumente von Männern, denen sie in der Hierarchie des Unternehmens, des Gremiums, Kompetenz zuweisen (Inner-Circle, Geheimcodes, Tabuzonen).
  - Männer und Frauen trauen Männern eine höhere Kompetenz in wirtschaftlichen Fragen zu bei gleichzeitig größerer Bereitschaft, Entscheidungen konsequent umzusetzen und sich in Fragen der Personalführung objektiv und neutral zu verhalten.
  - Die Trennung von wirtschaftlich-finanzieller Verantwortung und inhaltlich-geistlicher Verantwortung leistet dem Vorschub und befördert oben benannte paternalistische Haltungen und Attitüden. Die Trennung von wirtschaftlich-finanzieller und inhaltlich-geistlicher Verantwortung findet auf allen Ebenen von Kirche und Diakonie statt (Superintendent/Superintendentin – Verwaltungsleiter/Verwaltungsleiterin; kaufmännische und theologische Geschäftsführer/-führerinnen in der Diakonie; theologische und juristische Vizepräsidenten in der Landeskirche, Pfarrer/Pfarrerinnen – Finanzkirchmeister ...).
  - Frauen gegenüber, die auf der gleichen Ebene auftauchen, entwickeln sich oft absurde Verhaltensweisen von Männern: von galant-parlierend, väterlich-großzügig, geringschätzig-abwertend bis hin zu missachtend sind alle Verhaltensmuster zu beobachten.
  - Frauen, die sich für bestimmte Funktionen bewerben oder kandidieren bzw. in Nominierungsverfahren kommen, müssen andere Qualifikationsnachweise erbringen als Männer. Sie stehen – noch immer – in einer mehrfachen Doublebind-Situation. Sie wollen Karriere machen und vernachlässigen dafür ihre Kinder/ihre Familie; oder die Tatsache, dass sie beides

nicht haben, deutet schon auf ihr Karrierestreben von Anfang an hin; oder sie wollen beides miteinander verbinden und werden dann im Zweifelsfall nicht mit ganzer Kraft für ihre Stelle zur Verfügung stehen ...

- Sind Frauen in leitender Verantwortung tätig, ist es schwierig, in den Kreis derer aufgenommen zu werden, die den Code beherrschen, die Interessen und die Strategien der jeweils anderen kennen, die die abgesteckten Claims kennen und beachten.

- Frauen werden von innen und von außen mit anderen Erwartungen konfrontiert als Männer. Sie sollen freundlich, zugewandt, interessiert am persönlichen Befinden und Wohlergehen der Mitarbeitenden sein, sie sollen offen sein für alle Anliegen. Strategien werden Frauen schnell als Machtspiele ausgelegt, klare Konzepte als mangelnde Prozess- und Beteiligungsorientierung, Entscheidungsbereitschaft als Kältherzigkeit.

- Es ist für Frauen schwieriger, sich abzugrenzen – zeitlich, räumlich, emotional.

## Mögliche Konsequenzen aus dem bisher Gesagten:

- Die Strategien der Frauenförderung sollten so intensiv und konsequent wie möglich genutzt werden.
- Frauen sollten sich gegenseitig stärken, Netzwerke bilden, sich gegenseitig coachen (Affidamento-Ansatz der Mailänderinnen).
- Frauen sollten Stärken betonen, die eigenen und die anderer Frauen: Ich kann, sie weiß, wir haben ...
- Frauen sollten zielgerichtete, im Sinne der eigenen Karriereplanung ausgewählte Fortbildungen machen.

- Frauen sollten Mut zur ganzen Stelle und zur ganzen Verantwortung haben. Je größer die Verantwortung desto größer die Gestaltungsmöglichkeit; je größer das Arbeitsvolumen, desto größer der eigene Einfluss auf Prioritätensetzung, je größer der eigene Einfluss auf Projekte und Entwicklung, desto größer der Spaß-Faktor, der Eu-Stress.
- Paternalistische bzw. liebespatriarchale Verhaltensweisen sollten Frauen versuchen zu entlarven, ad absurdum zu führen, indem sie zeigen: Ich opfere mich nicht, ich leide nicht, ich leite.
- Je höher die Hierarchie-Ebene, desto größer der Einfluss auf das eigene Zeitmanagement – ein Mutmachfaktor bzw. ein Faktor, der Angst vor der Karriere abbauen kann.
- Je höher das Einkommen, desto größer die Möglichkeit, sich Entlastungen zu finanzieren – ein weiterer Mutmachpunkt.
- Im Umgang mit Erwartungen – tatsächlichen oder fantasierten – sollten Frauen in Coaching-Prozessen Klärung für sich suchen, um entsprechendes Verhalten zu trainieren.

„Der Herr liebt Gerechtigkeit und Recht“ – Es geht bei der Geschlechtergerechtigkeit in Kirche und Diakonie um eine theologische und um eine ekklesiologische Frage und damit nicht um ein Randphänomen. Sie haben mit dem Mentoring-Programm einen Beitrag zur eigenen Standortbestimmung in dieser theologischen Frage geleistet und damit einen Beitrag für unsere Kirche.

Ich wünsche dem Mentoring für Frauen in der Kirche deshalb eine viel beachtete und erfolgreiche Fortsetzung.

Es gilt das gesprochene Wort.



# Impulse für eine erfolgreiche Umsetzung in der Zukunft

Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der EKvW

Im Rahmen der kirchlichen Reformprozesse auf der Ebene der EKD wie auch der EKvW findet eine neue Betrachtung von Leitungsaufgaben in der Kirche statt. Ihre Relevanz für die zukünftige Gestaltung der Kirche wird ausdrücklich betont. „Der Pfarrerschaft und den anderen hauptberuflichen Leitungspersonen in der Kirche kommt bei der Gestaltung der Wege in die Zukunft eine zentrale Rolle zu. Unsere Kirche braucht eine Mitarbeiterschaft, die sich den Herausforderungen mutig und hoffnungsvoll stellt“ (Kirche der Freiheit, S. 14). Die Forderung nach mehr „Mut zur Veränderungsbeurteilung“, der sukzessive Abschied von einem autoritären Leitungsverständnis hin zu einem kooperativen und dialogischen sowie Öffnung von Leitungsverhalten, das auch irrtumsfähig ist, werden auf dieser Ebene propagiert.

Das Mentoring kann hier als qualifikatorische Maßnahme ausgesprochen nützlich sein.

Auf der Ebene des konkreten praktischen Handelns jedoch gibt es noch keine deutlichen Impulse. So ist auch in der Evangelischen Kirche von Westfalen das Mentoring-Programm nicht strategisch in die Personalplanung und Personalentwicklung der Kirche integriert.

Dabei besteht die Besonderheit dieses Projekt bzw. dieser Maßnahme darin, dass sie sowohl für die Mentees als auch für die Mentoren und Mentorinnen unter Einsatz von relativ wenig materiellen Ressourcen einen hohen Grad an Qualifizierung erbringt. Dies drückt sich auf der Seite der Mentees in einem strukturiert begleiteten Prozess der Persönlichkeitsentwicklung aus, zu dem es gehört, Führungsverhalten kennen zu lernen ebenso wie im Umgang mit Konflikten und bei der Selbstpräsentation durch konstruktiv kritische Begleitung unterstützt zu werden. Auch die Thematisierung von Work-Life-Balance-Themen wirkt im Zusammenhang des Mentoring-Programms klärend und trägt dazu bei, die eigene Leistungsfähigkeit klarer in den Blick zu nehmen.

Auf der Seite der Mentoren und Mentorinnen besteht die besondere Chance darin, einen strukturierten Beitrag zur Förderung des Führungsnachwuchses innerhalb der Kirche zu leisten. Durch den Einblick in andere Arbeitsstrukturen und Arbeitssituationen kann das eigene berufliche Handeln kritisch reflektiert werden, und die neu gemachten Erfahrungen können gewinnbringend in die eigene Arbeitsweise integriert werden.

Die EKvW hat mit dem Mentoring-Projekt ihrerseits ein sehr gutes Instrument zur Personalentwicklung in der Hand. Mit Mentoring werden zukünftige Führungskräfte noch intensiver in die Institution integriert und zugleich durch die Institution sozialisiert. Aus diesem Prozess können dann Standards und Qualitätsmerkmale für Leitungspositionen entwickelt werden, durch die die Qualität kirchlicher



*Sigrid Reihls ist Landessozialpfarrerin im Institut für Kirche und Gesellschaft der EKvW und Vorsitzende des Bundesvorstandes des Kirchlichen Dienstes in der Arbeitswelt.*



Arbeit auch in der öffentlichen Wahrnehmung erhöht werden kann. Insgesamt darf nicht unterschätzt werden, dass die Beteiligung an diesem Projekt in der Regel zu einer erhöhten Identifikation mit der Kirche führt, die es ermöglicht hat. Aus den Erfahrungen mit der im Projekt gemachten kollegialen Beratung können sich auch Vorschläge für die Installierung solch kollegialer Beratungsformen in vielen Arbeitsfeldern entwickeln.



*Begegnung I*

In einer Situation, in der die kirchliche Arbeit bei rückläufigen finanziellen Mitteln immer stärker in eine Finanzierungsklemme gerät, muss das Angebot des Mentoring-Programms geradezu als Geschenk erscheinen, das man als Qualifizierungsmaßnahme in allen kirchlichen Handlungsfeldern schlicht nicht ablehnen kann. Im Rahmen des Mentoring-Programms realisiert die EKvW schon jetzt zahlreiche Anregungen des Ansatzes „Kirche der Freiheit“ der EKD. Damit hat sie im Rahmen der evangelischen Landeskirchen eine Vorreiterrolle. Darum könnte und sollte dieses Projekt ein konstitutiver Bestandteil der innerkirchlichen Personalentwicklung werden. Dass ein vierter

Durchgang geplant ist, ist ein gutes Zeichen. Die strategische Integration in die Personalplanung und -entwicklung steht nun an. Nach einer so langen Erprobungsphase erscheint es durchaus möglich, das Mentoring-Programm in einen anderen Status zu erheben.

# „... die richtigen Personen an die richtigen Stellen setzen ...“

Interview mit Präses Alfred Buß



**Sie waren Mentor beim ersten Projekt „Mentoring für Frauen in der Kirche“. Ihre Mentee, Anke Schröder, ist danach Superintendentin geworden. Hat sie das Ihnen zu verdanken?**

Nein! Aber man kann bei uns beiden den Eindruck bekommen: Mentoring wirkt wie vor dem Frisör und nach dem Frisör. Nach Beendigung unseres Projekts ist sie Superintendentin geworden, und ihre Amtseinführung war die erste, die ich als neugewählter Präses vorgenommen habe. Es war ein Glücksfall, dass wir sehr schnell zueinander gefunden haben und uns von Anfang an klar sagen konnten, was wir voneinander erwarten. Insofern stimmten die Rahmenbedingungen.

**Was hat denn so gut geklappt zwischen Ihnen?**

Das Mentoring hat bei uns beiden zur Rollenklärung beigetragen. Das heißt, dass wir beide uns gefragt haben: Welche Fähigkeiten haben wir eigentlich? Sie als Synodalassessorin und ich als Superintendent. Zum Beispiel konnte ich mir vor Augen führen, wie ich mit meiner Assessorin umgegangen bin. Das Stichwort, das Anke Schröder damals dafür geprägt hat, hieß: Stand-by-Situation. Man ist nicht immer eingeschaltet, aber immer „auf dem Sprung“, jederzeit bereit einzuspringen und den Superintendenten zu vertreten. Bei Anke Schröder habe ich eine Rollenklärung festgestellt im Blick darauf, ein Leitungsamt zu übernehmen – obwohl sie doch zunächst eigentlich „nur“ Gemeindepfarrerin sein wollte.

**Das Mentoring führt Menschen zusammen, von denen die einen möglicherweise das noch werden wollen, was die anderen schon sind. Was bringt ihnen das Mentoring in dieser Hinsicht?**

Es bringt jedenfalls kaum Lerneffekte in praktischen, quasi handwerklichen Dingen des Leitungshandelns. Also: Man lernt weniger über den Umgang mit Haushalts-, Verwaltungs- oder Personalfragen. Es geht vielmehr darum, für sich selbst zu prüfen, ob man ein Leitungsamt übernehmen kann und will und was eventuelle Hindernisse und Probleme mit einem selbst zu tun haben oder mit vorgegebenen Rollenunklarheiten.

**Von den Mentees zum Mentor: Würden Sie sich, wie übrigens gut zwei Drittel der bisherigen Mentoren, noch einmal als Mentor zur Verfügung stellen?**

In meinem jetzigen Amt ist das schwierig. Grundsätzlich aber würde ich es tun, denn ich halte das Mentoring für sinnvoll, weil beide Seiten davon profitieren, nicht nur die Mentees. Es ist ein Lernen



*Alfred Buß ist Präses der EKvW und war Mentor im „Pilotprojekt Mentoring“.*



in Beziehung: Man schaut gewissermaßen in einen fremden Spiegel und sieht möglicherweise an anderen, wie man sich selbst verhält in seinem Amt. Jedenfalls war das bei mir so. Auf diese Weise bin ich sensibler geworden für meine eigene Tätigkeit.

**Das heißt, Mentoring kann auch zur kritischen Reflexion des eigenen Leitungshandelns führen?**

Das ist für den Mentor sicherlich das spannendste. Mentoring kann nämlich nicht erfolgreich sein, wenn man sich als Ratgeber versteht nach dem Motto: Ich weiß wie's geht und erkläre dir das mal. So funktioniert das nicht. Mentoring funktioniert nur, wenn der Mentor die Perspektive der Mentees einnimmt und damit seine eigene Rolle im Gespräch mit dem Gegenüber, mit den anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Mentoring, selbstkritisch reflektiert.

**Haben Sie möglicherweise noch in anderer Weise vom Mentoring profitiert – auch für Ihr jetziges Amt? Zum Beispiel durch die Begegnung mit den anderen Berufsgruppen in Kirche und Diakonie?**

Wenn das auch nicht der vordringliche Aspekt war, so war er doch sicher nicht unwichtig: Der Austausch mit Frauen und Männern aus anderen Berufen, aus der Verwaltung zum Beispiel – auch aus dem Landeskirchenamt – oder aus pädagogischen Berufen hat neue Einsichten gebracht. Es war aufschlussreich zu sehen, welche Bedeutung das Mentoring dort hat, wo es nicht unmittelbar um Leitungspositionen geht.

**Das Tandem Buß/Schröder bestand aus einem männlichen Mentor und einer weiblichen Mentee. Ein ehemaliger Mentor hat die Frage aufgeworfen, ob es nicht besser wäre, wenn mehr Frauen als Mentorinnen Frauen fördern würden, weil Männer oft „betriebsblind“ seien.**

Dass mehr Frauen Mentorinnen sein sollten, ist ganz und gar meine Meinung, denn sie kennen die Zumutungen, denen Frauen oft ausgesetzt sind, viel besser als Männer. Dass bisher nicht mehr Frauen als Mentorinnen gewonnen werden konnten, liegt ganz praktisch daran, dass es in kirchlichen Leitungsämtern immer noch mehr Männer als Frauen gibt. Das soll sich ja ändern. Deswegen gibt es das Mentoring. Bei dem Tandem Schröder/Buß hat sich die Geschlechterkonstellation allerdings als sehr positiv erwiesen: Wir haben unsere realen Rollen nachgespielt: Anke Schröder hatte damals als

Assessorin einen männlichen Superintendenten, ich als Superintendent hatte eine weibliche Assessorin. Dadurch konnten wir uns, unser Verhalten und unsere Erwartungen viel deutlicher reflektieren und wahrnehmen. Diese Erfahrung zeigt vielleicht, dass die reine Lehre nicht in jedem Einzelfall richtig sein muss.



Dreisam

### **Und wie ist es mit der angeblichen „Betriebsblindheit“ der Männer?**

Ich würde es anders formulieren: Männer haben eine andere Wahrnehmung. Es gibt den weiblicheren und den männlicheren Blick. Frauen sehen oft ganzheitlicher, nehmen Körpersprache besser wahr, sie nehmen nicht nur das Gesagte, sondern auch das Ungesagte wahr. Sicherlich sind sie auch deshalb als Mentorinnen mindestens genauso gut geeignet wie Männer.

### **Es wurde Kritik daran geübt, dass das Mentoring zu viel Zeit in Anspruch nimmt.**

Diese Kritik kann ich nicht teilen. Im Gegenteil: Anke Schröder und ich haben sogar noch ein Jahr lang nach dem offiziellen Abschluss des Projekts weitergemacht, weil wir das Gefühl hatten, dass uns die Zusammenarbeit viel bringt. Wir

haben uns dabei bemüht, uns gegenseitig zu entlasten. Ganz praktisch hieß das: das eine Mal ist sie zu mir gekommen, das andere Mal bin ich zu ihr gefahren. Im Übrigen stellt sich beim Thema Zeit immer die Frage, ob eine Sache vielleicht unterm Strich mehr Zeit gibt als sie nimmt. Man kann zum Beispiel viel Zeit gewinnen, wenn man durch Erkenntnisse im Mentoring Konflikte im eigenen Arbeitsbereich präventiv verhindern kann.

**Alle Mentees haben nach eigenem Bekunden so positive Erfahrungen mit dem Mentoring gemacht, dass sie noch einmal daran teilnehmen würden. Wäre es nicht gut, wenn noch viel mehr Menschen in unserer Kirche von einer solchen offenbar effektiven und wichtigen Maßnahme profitieren könnten?**

Sicherlich wäre das gut. Schließlich geht es darum, die richtigen Personen an die richtigen Stellen zu setzen – auch unter dem Gender-Aspekt.

**Sollte man mit dem Mentoring nicht auch Männer fördern, die Leitungämter anstreben?**

Zurzeit noch ist das dominierende Geschlecht im Pfarrberuf und in den Leitungämtern das männliche. Deshalb ist Frauenförderung gefragt. Das kann aber in Zukunft ganz anders aussehen: In unseren gegenwärtigen Vikarskursen haben wir nämlich kaum noch Männer. Auch das Presbyteramt wird von Männern nicht mehr unbedingt als Ehrenamt betrachtet, der Anteil der Frauen wächst stetig. Deshalb werden wir über kurz oder lang unter Gender-Gesichtspunkten neue Probleme bekommen. Das dürfen wir nicht verschlafen. Im Moment aber ist das Mentoring ein Instrument allein zur Frauenförderung.

**Wie fügt sich Mentoring in die Personalpolitik der Landeskirche?**

Insgesamt müssen wir als Landeskirche in der Personalentwicklung besser werden, professioneller. Mit der Einrichtung der Agentur für Personalberatung und Personalentwicklung in Villigst ist ein erster Schritt getan. Deren Arbeit ist bisher aber nur auf Theologinnen und Theologen beschränkt. Andere Berufsgruppen müssen dazukommen. Dabei ist das Mentoring ein ganz wichtiges Förderinstrument. Daraus darf aber keine Anspruchshaltung erwachsen wie etwa: „Ich habe am Mentoring teilgenommen, jetzt steht mir ein Leitungamt zu“. Nochmals: Mentoring ist eine Rollenklärung, nicht automatisch eine Sprosse auf der Karriereleiter.



**Kann man das Mentoring als Instrument der Personalentwicklung fest installieren, zum Beispiel innerhalb der neuen landeskirchlichen Agentur für Personalberatung und Personalentwicklung?**


Wo man es ansiedeln kann, lässt sich zurzeit noch schwer sagen. Ich weiß aber, dass wir durch die Wahl eines neuen theologischen Oberkirchenrats/einer Oberkirchenrätin in der Nachfolge von Peter Friedrich einen sehr viel deutlicheren Akzent setzen werden auf Organisations- und Personalentwicklung. Im Rahmen des Reformprozesses sind wir da schon weitergekommen. Jetzt gilt es, die gefassten Beschlüsse zu implementieren. Ziel ist, dass das Mentoring in unserer Landeskirche nicht nur im Blick auf Theologinnen und Theologen eine umfassendere Kultur bekommt.

**Das heißt konkret?**

Konkret heißt das, dass wir den im nächsten Frühjahr einzuführenden Oberkirchenrat /die Oberkirchenrätin mit diesem Arbeitsauftrag - Organisations- und Personalentwicklung - versehen wollen und damit dem Thema auf Kirchenleitungsebene deutlich Aufmerksamkeit widmen.

**Wie kann man landeskirchlicherseits die Idee des Mentorings auf allen kirchlichen Ebenen fördern, ohne in die Entscheidungsfreiheit der Einstellungsträger einzugreifen?**

Die Entscheidungsträger auf allen Ebenen müssen sich klar machen, dass das Mentoring ihnen ja nicht vorgreifen, sondern das Potenzial derer, die für Leitungssämter in Frage kommen, erhöhen will. Damit ist nichts präjudiziert. Die Entscheidungsträger haben weiterhin alle Freiheiten zu schauen, wer für ein bestimmtes Amt geeignet ist. Und sicherlich kann man dann auch noch fragen: Was hast du im Mentoring gelernt? Die Antwort darauf sagt ja etwas aus über den Menschen, über seine Selbstwahrnehmung und über die Wahrnehmung seiner eigenen Entwicklung.



Anke Schröder

# Als ob es gestern gewesen wäre!

Mentoring – Fünf Jahre danach



*Anke Schröder ist Superintendentin des Kirchenkreises Paderborn und war im Pilotprojekt Mentee.*

Die Evangelische Kirche von Westfalen beteiligt sich an dem Pilotprojekt „Mentoring für Frauen in der Kirche“! Das war die Nachricht, die ich brauchte. Damals, im Jahr 2001. Seit acht Jahren war ich Gemeindepfarrerin, seit zwei Jahren Synodalassessorin im Kirchenkreis. Die Einarbeitungszeit lag lange hinter mir, wohltuende Routine hatte sich ausgebreitet. Ich war zufrieden mit meiner Arbeit. Trotzdem trieb mich die Frage um, ob das nun alles so weitergehen sollte bis zur Pensionierung. Eine Fortbildung wäre gut! Aber in welche Richtung und mit welchem Ziel? Auf Mentoring wäre ich nie gekommen. Das Mentoring kam vielmehr zu mir. Ich kannte es bis dahin nicht und konnte es folglich auch nicht als Möglichkeit in Betracht ziehen.

Ich weiß noch genau, wie alles seinen Anfang nahm: Bewerbung, Zusammenstellung der Tandems, Auftaktveranstaltung. Als ob es gestern gewesen wäre! Spannung. Aufbruchstimmung. So viele Frauen, die sich auf einen neuen Weg begaben und das nicht nur in der westfälischen, sondern auch in anderen Landeskirchen. Es war gut zu wissen, dass wir so viele waren, auch wenn zu den Schwestern aus anderen Landeskirchen keine Beziehungen geknüpft wurden. Die gemeinsame Auftaktveranstaltung war der einzige, aber ein wichtiger Berührungspunkt. So viele Frauen auf einem neuen Weg. Wohin würde er führen?

Dabei wollte ich doch nirgendwohin. Wo ich war, ging es mir gut. Ich hatte alles, was ich brauchte. Meine unterschiedlichen Rollen wollte ich klären. Wie bekomme ich die Gemeindepfarrerin und die Assessorin unter einen Hut? Das war das Ziel. Bloß keinen Karrieredruck! Ich bin doch Pfarrerin geworden, um mich Gott und den Menschen – und nicht höheren Ämtern – widmen zu können. Diesem Ursprung meines Weges wollte ich treu bleiben. War ich eigentlich die Richtige für dieses Projekt? Ich hatte meine Zweifel, aber der Reiz, das Neue auszuprobieren, war stärker. Da bot sich eine Chance, die ergriffen werden wollte.

Neugierig und entspannt bin ich in das Projekt hineingegangen. Das Mentoring bot die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, neue Räume zu erschließen, zu lernen, Erfahrungen zu machen, ohne am Ende ein bestimmtes Ziel erreicht haben zu müssen. Keine Abschlussarbeit, keine Prüfung, kein angestregtes Büffeln. Stattdessen Lernen in Beziehung. Das Mentoring lebt von der Beziehung zur Mentorin oder – wie in meinem Fall – zum Mentor. Wer Glück hat, und ich hatte Glück, trifft auf einen Menschen, der mehr sieht, als man selbst bisher an sich entdeckt hat oder entdecken wollte.



## Schon so lange her?

2003 ging das Mentoring zu Ende. Es mündete in ein Bewerbungsverfahren. Fünf Jahre später hat sich mein Leben von Grund auf verändert. Ich lebe in einer anderen Stadt, bin vom Ruhrgebiet nach Ostwestfalen gezogen. Ich habe eine neue Aufgabe übernommen, bin nicht mehr Gemeindepfarrerin, sondern Superintendentin. Der Wandel hat sich Schritt für Schritt vollzogen. Folgerichtig ergab sich eines aus dem anderen. Gab es also doch ein heimliches Ziel, das es zu erreichen galt? Nein. Als das Mentoring begann, bin ich in einen Zug eingestiegen, von dem ich nicht wusste, wohin er mich bringen würde. Als ich angekommen war in meinem neuen Leben, habe ich mich verwundert die Augen gerieben. Was war eigentlich mit mir geschehen?

Im Rückblick kann ich sagen, dass das Mentoring mir Türen geöffnet hat, nicht zu einflussreichen Personen oder zu anspruchsvollen Aufgaben, sondern zu Potenzialen, die noch irgendwo in mir schlummerten. Selten habe ich in so kurzer Zeit so viel gelernt wie in den ersten Jahren im neuen Amt. Dabei ging es nicht nur um Personalentwicklung, Haushaltswesen oder Changemanagement, sondern darum, eine neue Haltung einzunehmen, und zwar die einer Führungskraft. Es galt, in eine Leitungsfunktion hineinzuwachsen und zu lernen, eine öffentliche Person zu sein. Plötzlich wurde ich, die doch immer in Teams gearbeitet hatte, als „Chefin“ angedredet. Wie kann ich das sein? Was will ich auf jeden Fall vermeiden? Welche Erwartungen müssen erfüllt werden? Wo gibt es Vorbilder? Kann ich mich mit der neuen Rolle anfreunden? Kann ich mir treu bleiben?

Am Anfang standen viele Fragen, auf die es keine fertigen Antworten gab. Auch das Mentoring hatte mich damit nicht ausgerüstet. Aber es hatte Energie freigesetzt, Energie und den Mut, sich für eine Leitungsaufgabe zu entscheiden. Mit der Entscheidung für die Aufgabe war auch die Bereitschaft verbunden, an einen neuen Ort, in eine fremde Umgebung, zu unbekanntem Menschen zu gehen. Die Möglichkeit, das Mentoring mitzumachen, ist mir in den Schoß gefallen. Die Entscheidung, mich auf meinem Berufs- und Lebensweg in eine andere Richtung zu bewegen, musste ich selbst fällen.

## Was sich verändert hat

Neben den äußeren Rahmenbedingungen, die sich verändert haben, sind vor allem die Beziehungen andere geworden. Die Menschen, denen es überhaupt noch um die Person und erst in zweiter Linie



*Teilnehmende des Pilotprojektes*



um das Amt geht, werden rar und kostbar. Freundliche Zuwendung ist oft von bestimmten Interessen geleitet und kann schnell ins Gegenteil umschlagen, wenn Erwartungen nicht erfüllt werden. Solidarität unter Frauen, die so unverbrüchlich erschien, wird plötzlich von Neid und Konkurrenz ausgehöhlt. Gemeinsam haben wir dafür gekämpft, dass auch Frauen Leitungspositionen offen stehen. Als ich selbst solch eine Position erreichte, wurde die schwesterliche Solidarität in manchen Fällen aufgekündigt. Da wird dann weder Mann noch Frau gesehen, sondern nur noch „Leitung“. Gegen Leitung aber muss man kämpfen oder etwas von ihr fordern oder sie doch zumindest sehr kritisch betrachten. Auf keinen Fall jedoch darf man sie unterstützen, auch nicht von Frau zu Frau. Das ist eine schmerzliche Erfahrung.

Es bilden sich aber auch neue Netzwerke. Wie durch Zauberhand entstehen Beziehungen zu anderen, die die gleiche oder eine ähnliche Aufgabe haben. Man weiß, was man aneinander hat und dass man sich braucht. Man muss nicht erklären, wie sich „Leitung“ anfühlt. Es gibt eine unausgesprochene Grundübereinstimmung, und das gilt nicht nur für die eigene, sondern auch für andere Berufsgruppen.

Auch die Beziehung zu Gott hat sich verändert, musste sich verändern. Ziemlich schnell habe ich gemerkt, dass die neue Aufgabe eine viel tiefere Verwurzelung erforderte, als ich sie bis dahin hatte. Die Erkenntnis ist eine sehr schlichte: Je mehr ich geben muss, desto mehr muss ich empfangen. Je mehr von mir gefordert wird, desto tiefer muss die Quelle sein, aus der ich schöpfe. Diese Tiefe ausloten zu können, ist eine wohltuende Erfahrung.

Das zweite, was sich in meiner Wahrnehmung verändert hat, ist, dass ich als Mensch kaum gefragt bin. Vielmehr soll ich den Bildern entsprechen, die sich andere von mir machen. Ehe ich noch in meine neue Rolle hineingewachsen war, wussten andere sehr genau, was ich zu tun und zu lassen, wann ich zu reden und zu schweigen, wie ich mich zu verhalten und zu welchem Thema ich auf Zeitungsfotos welchen Gesichtsausdruck darzubieten hatte. In diesem Gewirr von Erwartungen galt es, innere Distanz zu bewahren, den eigenen Umgang mit der neuen Rolle zu finden und sich selbst treu zu bleiben. Dabei hat mir das Mentoring gute Dienste geleistet. Hatte ich nicht ein ganzes Jahr lang über meine verschiedenen Rollen nachgedacht und mich darin erprobt?

Das Mentoring habe ich als Ermutigung erlebt, den eigenen Weg zu finden und zu gehen. Ich konnte von Erfahrungen profitieren, die ich selbst nicht hatte. Die eigentliche „Ausbildung“, das Erlernen von



*Am Wegesrand*

Methoden, die Aneignung von Führungsinstrumenten, kam erst später, konnte erst später kommen, als die Entscheidung für die neue Aufgabe gefallen war. Für mich hat sich durch das Mentoring eine Tür geöffnet. Darin liegt sein unschätzbare Wert. Es geht nicht darum, von einer erfahrenen Führungskraft etwas zu übernehmen, sondern die eigenen Potenziale auszuschöpfen. Es geht nicht darum, Karriere zu machen, sondern die Aufgabe zu finden, die erfüllt werden soll. Rückblickend erkenne ich, dass es für mich im Mentoring darum ging, Blockaden abzubauen und Barrieren zu überwinden. Alles andere ging nicht von selbst, aber doch selbstverständlich.

Ich wünsche noch vielen Frauen solche Ermutigung.

Gaby Iseringhausen

## Reiche Ernte



*Gaby Iseringhausen ist Dipl.-Sozialpädagogin und Fachberaterin für die Tageseinrichtungen für Kinder im Kirchenkreis Iserlohn. Sie war Mentee im zweiten Mentoring-Programm.*

Liebe Initiatorinnen des Mentoring für Frauen in der EKvW,

Sie baten mich um einen Erfahrungsbericht mit dem Mentoringprogramm nach drei Jahren aus meiner Sicht als Pädagogin. Mein erster Gedanke dazu war: das ist lange her. Vieles von meinen Erwartungen an das Mentoring ist inzwischen selbstverständliches Handeln geworden. Da ist es nicht so leicht ist, sich zurück zu versetzen. Ich habe mich entschlossen, weniger einen Bericht, sondern mehr einen Brief zu schreiben, um den Erfahrungswert aus dem Mentoring-Programm herauszuschälen.

Bevor ich mich für das Programm beworben habe, erhielt ich den Flyer „Mentoring für Frauen in der Kirche“ vom EKD-Frauenreferat. Er beschreibt das Mentoring für Frauen als ein Programm für Chancengleichheit.

Zu dem Zeitpunkt hatte ich die besondere Chance, in unserem Kirchenkreis vom Jugendreferat in ein anderes pädagogisches Feld zu wechseln, das für mich fachfremd war. Besondere Chance? Ja, bis dahin gab es im Zusammenhang mit Personalentwicklung in einem Kirchenkreis für pädagogische Mitarbeiterinnen im Rahmen der Ordnung für Ausbildung und Dienst der Mitarbeitenden in Verkündigung, Seelsorge und Bildungsarbeit kaum Möglichkeiten, von der Jugendarbeit in andere Arbeitsfelder zu wechseln.

Mein Weg führte von der kommissarischen Leitung des Jugendreferates in die Position der Fachberatung für die evangelischen Tageseinrichtungen für Kinder. Es ging hier weniger um Leiten als um Beraten – oder doch Leiten?

Da ich mir mein neues Arbeitsfeld selbst erschließen musste, kam für mich das Mentoring-Programm genau zum richtigen Zeitpunkt. Ich konnte für mich viele Antworten finden im Blick auf folgende Fragestellungen und Themen:

- meine Position im Zusammenhang von Leiten, Führen und Beraten,
- meine Rolle im Netzwerk des Kirchenkreises,
- Zieldefinition und Evaluation in Bezug auf mein Arbeitsfeld,
- Kriterien für die Weiterentwicklung meines Profils als Fachberatung,
- Selbstorganisation,
- Veränderungsprozesse einleiten und fachlich begleiten,
- Entscheidungsfreude und Handlungskompetenz,

- Strategien für Changemanagement und Arbeitsorganisation,
- Balance von hoher Arbeitsdichte und Geistlichkeit im Alltag, um einige Punkte zu nennen.

Sehr wertvoll und aufschlussreich waren für mich alle Fachvorträge während der Zeit, insbesondere der von Dr. Iris Koall „Frauen und Führung“ nach Karolina Frenzel zu der Frage: gibt es einen weiblichen Führungsstil. Ja, es gibt einen unschlagbaren weiblichen Führungsstil, der sich dadurch auszeichnet, dass er das ganze Beziehungs- und Organisationssystem berücksichtigt, die definierte Qualität im Blick hat, die zielbewusst im Prozess und stärkenorientiert im Dialog angesteuert wird. Einen ganz wesentlichen Beitrag zu meiner reichen Ernte kam allerdings von meiner Mentorin, Jutta Menke, die als Pädagogin in der Ev. Jugendbildungsstätte Nordwalde und als Supervisorin tätig war und – für mich immer noch unbegreiflich – im vergangenen Herbst verstorben ist. Sie unterstützte mich in vielen Treffen nachhaltig in den Fragen:

- Anspruch und Grenzen
- Kontinuität und Veränderung
- Struktur für Entscheidungsprozesse
- Reflexion meines Leitens durch ihre mehrfache Begleitung und Beobachtung in meinen unterschiedlichen Arbeitsfeldern.

In unseren regelmäßigen Gesprächen zu zweit profitierte ich durch ihre Beratung in konkreten Situationen und die Anleitung zur Erarbeitung beruflicher Strategien.

Wir feierten den Abschluss des offiziellen Programms auch zu zweit, um es anschließend munter fortzusetzen, bis sich unser Kontakt im Laufe der Zeit immer mehr reduzierte.

Jutta Menke war für mich eine sehr einfühlsame, interessierte, den Punkt treffende und fachlich fundierte Beraterin und Begleiterin, von der ich viel lernen konnte und das auch sehr gerne tat.

Im Rückblick betrachtet gab mir das Mentoring-Programm eine Art Grundmuster für die Arbeit an meinem Leitungshandeln heute mit vielen Impuls gebenden Farbtupfern und richtungsweisenden Ideen, die ich nutze und „weeterspinne“.

Herzlichen Dank dafür  
und liebe Grüße,  
*Ihre Gaby Iseringhausen*



*Abschluss des zweiten Mentoring-Programms*

45  
Angelika Buchwald

## Motivationssteigerung für beide Seiten. Tandem Verwaltung



*Angelika Buchwald ist Verwaltungsleiterin im Kirchenkreis Steinfurt-Coesfeld-Borken und war im dritten Mentoringprogramm Mentorin.*

Als die Anfrage kam, ob ich mir eine Beteiligung an der 3. Mentoring-Runde vorstellen könnte, dachte ich mir: Noch eine zusätzliche Aufgabe! Doch nach einer kurzen Phase des Überlegens sagte ich zu und war neugierig auf die Erfahrungen, die sich aus der Mentoring-Partnerschaft ergeben würden. Heute – ein Jahr danach kann ich bestätigen, dass das Mentoring eine fruchtbare, positive Erfahrung war. Als Ergebnis kann ich rückblickend sagen: Ich habe als Mentorin den Mentoring-Prozess als „Gewinnerin“ mit einer gleichberechtigten Partnerin beendet.

Meine Vorstellung war, zwar Zeit zu investieren, aber auch einen Gewinn zu haben. Das erfüllte sich voll und ganz. Das Mentoring eröffnete mir die Möglichkeit, mit Hilfe von Fragen und Kommentaren der außerhalb der Hierarchie stehenden Mentee meine Rolle als Verwaltungsleiterin zu reflektieren und die fachlichen und methodischen Kompetenzen auf einer neuen Grundlage zu überdenken. Es fügte sich, dass meine Mentee und ich sofort einen Draht zueinander hatten, dass wir die gleiche Sprache sprachen, wir uns respektierten, vertrauensvolle offene Gespräche die Beziehung prägten und sich eine Art „Seelenverwandschaft“ entwickeln konnte.

Dadurch, dass beide Partnerinnen aus dem kirchlichen Verwaltungsbereich kommen, gab es die Möglichkeit eines guten fachlichen Austausches und damit eine unmittelbare Gesprächsebene.

Neben aktuellen Fragestellungen, gegenseitigen Besuchen und Hospitationen haben wir uns sehr mit der Frage des Leitungshandelns als Frau auseinander gesetzt. Das beinhaltete sowohl die Wahrnehmung entsprechender Literatur wie auch die Reflektion des eigenen Handelns. Wichtig war uns, festzustellen: Frauen haben ein deutlich stärkeres Verständnis von Macht im Sinne von Verantwortung als im Sinne von Herrschaft, das Männern zugeschrieben wird. Daher wird Frauen der kooperative Führungsstil zugerechnet und den Männern der hierarchische. Die Unterschiede in Leitung haben wir in dem Mentoring-Prozess bewusst wahrgenommen und diskutiert.

Die Mentoring-Zeit haben wir aus meiner Sicht gut genutzt. Ein Jahr wurde vorgegeben: 08.05.2006 bis 21.05.2007. Wir haben uns regelmäßig einmal monatlich getroffen, zwischen den Treffen Kontakt über E-Mail oder Telefon gehalten. Wichtig war das Verfassen und Schließen einer Vereinbarung, in der Erwartungen festgehalten und Ziele definiert wurden. Daher hat der Mentoring-Prozess eine

höhere Verbindlichkeit erhalten. Gut war auch, dass unsere Treffen klar strukturiert waren (Aktuelles, Bearbeitung des verabredeten Themas, Feedback). Einen wichtigen Part unserer Zusammenkünfte hat die Selbst- und Fremdeinschätzung gespielt, die bei jedem Treffen durch gegenseitige Rückmeldung wahrgenommen wurde. Damit einher gingen Ermutigungen, strategische Klarheit, Anregungen für weitere Ziele, Motivationssteigerung für beide Seiten. Durch die Gespräche haben wir gegenseitig vertiefte Kenntnisse über das Verwaltungshandeln in den beiden Kirchenkreisen erlangt. Trotz aller Unterschiede gab es viele gemeinsame Schnittmengen, die in den Gesprächen angesprochen und beleuchtet werden konnten.

Durch den Austausch von Gedanken, Erfahrungen und Beispielen zwischen den Tandempartnern ergaben sich auch bislang nicht gedachte und unorthodoxe Lösungsansätze, die angesprochen und diskutiert werden konnten. In diesen Situationen konnte der Mentoring-Prozess auch eine Art Brainstorming sein, bei dem ungefiltert Vorschläge und Ideen vorgebracht werden konnten. Bewährtes konnte gesichert werden, manches wurde überdacht und verbessert. Dieses brachte einen Gewinn für beide Partnerinnen.

Die Mentees wurden im Laufe des Jahres mehrere Male zusammengerufen. Das hätte ich mir für die Mentoren auch gewünscht. Der Erfahrungsaustausch unter den Mentorinnen und Mentoren kam meines Erachtens zu kurz. So kam es doch auf die einzelne Person an, wie oft das Tandem zusammenkam, worauf sich die Gespräche fokussierten, welche Besonderheiten zu beachten waren usw. Ein Mehrwert würde meines Erachtens auch darin liegen, das Netzwerk über die Mentorinnen und Mentoren zu knüpfen. So ist es der eigenen Initiative überlassen geblieben, dass sich z. B. die Verwaltungstandems außer der Reihe trafen.

Der Austausch mit den anderen Mentoring-Tandems brachte ein über den Tellerrandschauen mit sich und stellte weitere informelle Kommunikationsstrukturen her. Daraus ist ein wertvolles Netzwerk entstanden. Dieses wäre noch ausbaufähig.

Am Ende bleibt festzustellen:

- wir haben voneinander, miteinander gelernt.
- Die Zielvereinbarungen sind erfüllt worden.
- Meine Erwartungen konnten realisiert werden.
- Es bleibt eine Partnerschaft, die über das Mentoring hinaus Bestand hat.

# „... keine Herrschaft der einen über die anderen ...“

Mentoring und Leitungshandeln



*Käthe Göckenjan ist seit 1994  
Pfarrerin der Ev. Trinitatis-Kirchen-  
gemeinde Buer.*

## Der Mentoring-Prozess als Anstoss zur Frage: ...

Im Rahmen eines Mentoring-Prozesses in der Evangelischen Kirche von Westfalen (Mentoring für Frauen in der Kirche)<sup>1</sup> vom Frühjahr 2006 bis zum Frühjahr 2007 haben wir – als Pfarrerin (Mentee) und Superintendent (Mentor) – uns auf einen gemeinsamen Lern-Weg gemacht, auf dem sich schon bald eine Frage in den Mittelpunkt der Gespräche und Auswertungen schob:

Wie geht „evangelisches“ Leiten in Zeiten des Rückbaus und Umbruchs?

Der gemeinsame Lernweg im Mentoring-Prozess bewegt sich immer wieder um die Unterscheidung von Leitungsstilen. Immer wieder stoßen wir auf verschiedene Fragen: Wir stoßen auf die „alte“ Frage danach, ob Frauen und Männer verschieden leiten. Aber wir fragen auch, ob es eine besondere Weise der Leitung gibt, die sich aus der Orientierung am Evangelium ergibt.

In Zeiten eines hohen Veränderungsdrucks bekommt ein Mentoring-Prozess eigene Akzente: Wie kann leitende Verantwortung die notwendigen Veränderungen gestalten? Welche Mittel braucht es dazu – und welche Haltung? Soll eine „starke Leitung“ jetzt „Druck machen“ oder wird auf „weichere“ Instrumente gesetzt? Gerade in unseren Zeiten großer Veränderungserwartung steigen auch die Erwartungen an eine stärker autoritäre Leitungspraxis.

## ... Wie geht „evangelische“ Leitung in Zeiten des Rückbaus und Umbruchs?

Wird diese Frage überhaupt gestellt oder wird verkrampt zu denen geschaut, die es vermeintlich können, zu denen in staatlichen Organisationen und Behörden, zu denen in Industrie und Wirtschaft?

---

<sup>1</sup> Das Programm „Mentoring für Frauen in der Kirche“ wurde in der Evangelischen Kirche von Westfalen zum dritten Mal durchgeführt. Es bringt Frauen und Männer in Leitungspositionen zusammen mit Frauen, die Interesse an einer beruflichen Weiterentwicklung in Leitungsverantwortung haben (sog. Tandems). Durch gegenseitige Begleitung, Gespräche, Supervision und Kennenlernen von Strukturen sowie Entscheidungsprozessen in einem konkreten Arbeitsfeld soll ein besserer Zugang zur Leitungsverantwortung gefunden werden. Insgesamt wird die Gendersensibilität der Organisation gestärkt und ein „Netzwerk Mentoring“ in der Evangelischen Kirche von Westfalen aufgebaut. Das Programm „Mentoring für Frauen in der Kirche“ umfasst die Berufsfelder der Pädagoginnen, der Verwaltungsangestellten und der Theologinnen.



Viel zu wenig wird in den Diskussionen nach dem eigenen Schatz im Acker, nach den roten Fäden der eigenen evangelischen Tradition gefragt und die Grundlagen der eigenen Struktur zum Leuchten gebracht.

Unsere These lautet: Es gibt ein eigenes „evangelisches“ Leitungsverständnis, und genau dieses hilft uns in den gegenwärtigen Herausforderungen und Veränderungsprozessen. Wir brauchen keine Anleihen bei anderen, sondern könnten anderen Organisationen in ihren Veränderungsprozessen hilfreich sein.

## Antwort: Es gibt ein evangelisches Leitungsverständnis!

In der Evangelischen Kirche muss es gerade in dieser Zeit darum gehen, das eigene Profil zu verdeutlichen und evangelische Grundsätze für Führung und Leitung zu profilieren<sup>2</sup>. Für die Evangelische Kirche von Westfalen bedeutet dieses u.a., dass die Strukturen dem Auftrag der Kirche untergeordnet sind, dass Leitung auf drei Ebenen wahrgenommen wird, dass in Leitungsorganen Ordinierte und Presbyterinnen sowie Presbyter gleichberechtigt zusammenwirken und dass das allgemeine Priestertum aller Getauften die Kirche prägen soll<sup>3</sup>.

Hierin wird die Bindung an die Heilige Schrift und das Bekenntnis unserer Kirche deutlich sichtbar. Nicht erst im Blick auf das Leitungshandeln, sondern bereits im Verhältnis von Pfarramt und Gemeinde gilt, dass die ordinierten Pfarrerinnen und Pfarrer trotz ihrer besonderen Verantwortung „keinen Vorrang gegenüber den anderen Mitgliedern der Kirche“<sup>4</sup> haben.

Es ist evident, dass herrschaftliches Top-Down-Handeln einem Menschenbild widerspricht, das davon ausgeht, dass jeder Mensch von Gott geschenkte Gaben und besondere Fähigkeiten hat, dass Frauen



*Peter Burkowski ist seit 1996 Superintendent des Ev. Kirchenkreises Recklinghausen.*

<sup>2</sup> Kirche der Freiheit, Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert. Ein Impulspapier des Rates der EKD, Hannover 2006; Kirche mit Zukunft, Zielorientierungen für die Evangelische Kirche von Westfalen, Reformvorlage 2000, Bielefeld 2000.

<sup>3</sup> Vgl. Unsere Geschichte, unser Selbstverständnis, Evangelische Kirche von Westfalen, Bielefeld 2004 – S. 24ff.

<sup>4</sup> ebd. S. 24.

und Männer zum verantwortlichen Handeln in dieser Welt berufen sind, dass die Taufe alle Menschen in gleicher Weise zum Zeugnis und Dienst in der Welt und in der Kirche beruft.

In der Perversion des totalitären Staates und einer Kirche, die sich in weiten Teilen von dieser Ideologie gefangen nehmen ließ, bekannte 1934 die Synode von Barmen:

„Die verschiedenen Ämter der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes“ (4. These der Barmer Theologischen Erklärung).

Dieser Verpflichtung gemäß geschieht in der Evangelischen Kirche von Westfalen Leitung der Gemeinden und Kirchenkreise und der gesamten Kirche nicht durch einzelne Personen, sondern durch gewählte Gremien (Presbyterien, Kreissynoden/Kreissynodalvorstände, Landessynode/Kirchenleitung), in denen gewählte und berufene Gemeindeglieder und ordinierte Pfarrerinnen und Pfarrer gemeinsam ihre Leitungsaufgabe wahrnehmen.

Um ihrem Auftrag nachzukommen, richtet die Kirche Ämter und Dienste ein. Menschen aus der Mitte der Gremien wird die besondere Verantwortung für die Personalführung<sup>5</sup> übertragen. In der Regel ist diese Verantwortung mit dem Vorsitz verbunden und wird auf Zeit wahrgenommen.

Insofern unterscheidet sich die Ev. Kirche von Westfalen deutlich von privaten Unternehmen und von staatlichen Behörden. Sie hat eine eigene Leitungs-, Kooperations- und Kommunikationsstruktur entwickelt, die ihrem Auftrag entspringt und gemäß ist.<sup>6</sup>

Ein am Evangelium orientiertes Leitungsverständnis sieht in jedem und jeder Mitarbeitenden ein Geschöpf Gottes. Es weiß auch darum, dass jeder Mensch von Gott geliebt ist und auf die Gnade angewiesen, weil er als Mensch schuldig wird. Dieses gilt auch für alle Menschen in Leitungsverantwortung. Sie werden schuldig, machen Fehler und stehen in einer Gemeinschaft mit den ihnen anver-

---

<sup>5</sup> Vgl. Kirche mit Zukunft. Zielorientierungen für die Evangelische Kirche von Westfalen, Bielefeld, 2000 – S. 56f unterscheidet zwischen strategischer Leitung in Gremien und Personalführung.

<sup>6</sup> Vgl. Grundsätze für Führung, Leitung und Zusammenarbeit in der EKvW, Landessynode 2003; hierzu auch: K. Göckenjan, „Führe mich, o Herr, und leite...“ Wie Leiten evangelisch geht .... Vortrag auf dem „Hammer Reformtag“ am 15. September 2007 – [www.reformprozess.de](http://www.reformprozess.de); P. Burkowski, Leiten auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen und was unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten können, in: Forum Supervision 30/Okttober 2007, S. 53-66.

trauten Mitarbeitenden. Dieses verändert nicht die Leitungsverantwortung, wohl aber die Haltung! Es geht darum, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zu fördern, sie zu unterstützen und ihre Gaben bewusst ins gemeinsame Ganze einzubringen.

Zurzeit besteht die größte Aufgabe von Leitung in der Gestaltung von Veränderung. Zugleich fordern Veränderungsprozesse auch das Leiten und Führen an sich heraus. Menschen, die Leitungsaufgaben wahrnehmen, spüren einen erhöhten Druck von vielen Seiten und müssen sich mit ihm auseinandersetzen.

In diesen zum Teil rasanten Veränderungsprozessen fragen immer mehr Menschen: Wird das besondere Ethos der Leitung in der Kirche bewahrt, oder verändert es sich (unausgesprochen, subtil, unbewusst, unterwegs)?

Konkret: Bleiben die Leitungsgremien – Presbyterien und Synoden – die Trägerinnen von Entscheidungen, oder sind es einzelne Personen, die zugleich entscheiden und handeln?

Bleibt es dabei, dass die Beteiligung vieler in Entscheidungsprozessen ein hohes oder gar ein höchstes Gut ist?

Nach unserem Verständnis hat Leitung in unserer Kirche eine dienende Funktion. Sie dient dazu, dass die Kirche ihre Aufgaben in der Welt dem Evangelium gemäß erfüllen kann. Das Wahrnehmen von Leitungsaufgaben ist niemals Selbstzweck oder aus sich selbst heraus begründet. Leitung geschieht im Bewusstsein, dass Jesus Christus selbst der Herr der Kirche ist und seine Gemeinde leitet durch Wort und Sakrament. Sie vertraut der Leitung des Geistes Gottes und lässt sich von ihm in die Pflicht nehmen.

Wie sich Leitungshandeln – so verstanden – konkret im Alltag vollziehen kann, haben wir aus eigenen Erfahrungen und Gesprächen zusammengestellt.



## Es stellt die Menschen in den Mittelpunkt ...

### **Menschen begleiten und unterstützen**

In unserer Kirche tragen viele Menschen mit an der Verantwortung für ihren gegenwärtigen und zukünftigen Weg. Pfarrerinnen und Pfarrer, haupt- oder ehrenamtlich Mitarbeitende, Menschen, die an unterschiedlichen Orten Entscheidungen mittragen und umsetzen (müssen). Am Ort der Arbeit wird spürbar, was es bedeutet, zurück zu bauen, sich neu zu orientieren, dabei etwas aufzugeben oder neu zu profilieren.

Die Menschen, die Verantwortung (mit-)tragen, müssen notwendige Veränderungen gestalten. Deshalb brauchen sie Zeit und Gelegenheit zum Austausch, zur Reflexion, brauchen sie ein offenes Ohr zwischendurch und immer wieder Rückenstärkung für ihren Dienst.

Menschen zu begleiten und zu unterstützen, geschieht auf vielen verschiedenen Wegen. Wichtiger als die Form ist die Haltung, die der und die Leitende den Menschen gegenüber einnimmt: Jeder Mensch ist von Gott begabt, talentiert. Es geht darum, im Zutrauen auf die von Gott geschenkten Gaben die Menschen mit den passenden Fähigkeiten und Fertigkeiten an die passende Stelle zu bringen.

### **Ressourcen mobilisieren**

In den letzten Jahren spricht man in unterschiedlichen Organisationszusammenhängen unverblümt von „human resources“ (menschlichen Ressourcen). Wir möchten diesen Begriff nur insofern aufnehmen, als er auf zwei erhebliche Aspekte im Umgang mit anvertrauten Menschen hinweist:

Menschen und ihre Fähigkeiten sind Quelle, sind Grundlage des Dienstes in der Kirche.

Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass Andere etwas können und Wertvolles zum Ganzen beitragen können. In der Arbeit als Pfarrerin gehört es zu den wertvollsten Erfahrungen, wenn Menschen ihre Fähigkeiten (wieder-)entdecken und lernen, sie zum Ausdruck zu bringen. Für die und den Leitenden gilt es, Menschen zu gewinnen, die bereit und in der Lage sind, mitzuwirken am Auftrag der Kirche. Das gilt für alle Bereiche ihres Dienstes – von der Reinigungskraft bis zur Kirchmeisterin für Finanzen.



Aber auch die andere Seite ist zu beachten: Im Umgang mit Ressourcen lernen wir mühsam, dass wir nachhaltig mit ihnen umgehen müssen, dass wir sie nicht ausbeuten und dadurch zu ihrer Zerstörung beitragen dürfen. Das gilt umso mehr für die „menschlichen Ressourcen“. Jemand hat die Kirche mal als „arbeitssüchtige Institution“ bezeichnet. Zuviel Arbeit und Einsatz – auch im Auftrag des Herrn – macht krank und führt zu keinem sinnvollen Ergebnis. Der und die Leitende muss zuerst sich selber und zuweilen dann andere „vor sich selber“ schützen.

### **Den Überblick behalten und Ruhe bewahren**

In dieser hektischen Zeit, in der vieles sich überschlägt und das Tempo für einige viel zu schnell geworden ist, gehört es zur Leitungsverantwortung, die Ruhe und den Überblick zu behalten – auch bezogen auf die eigene Person. Den Überblick behalten wir, indem wir versuchen, uns über die Situation in der Gemeinde oder im Kirchenkreis ständig gut zu informieren. Dazu helfen Zeitungslektüre, Gemeindebriefe, Berichte und Gespräche.

Um für andere spürbar Ruhe auszustrahlen, muss der oder die Leitende dafür sorgen, dass er oder sie selbst zur Ruhe finden kann. Hier liegt die eigene Verantwortung für und Verpflichtung zur geistlichen „Brunnenpflege“ und Supervision, für körperlichen und geistigen Ausgleich.

### **Unsicherheiten reduzieren**

Wir leben in Zeiten mit viel Veränderung. Veränderung an sich ist für uns nicht mit Angst besetzt, sondern immer auch eine Chance. Wo es möglich ist, gehen wir aktiv gestaltend mit Veränderungen um.

Zur Leitungsverantwortung gehört es auch, mit und für Andere Strategien zu erarbeiten oder notwendige Veränderungen zu bewältigen. Dazu ist es wichtig, frühzeitig über Entwicklungen nachzudenken und Handlungsalternativen zu kommunizieren. Wir erleben, dass das gerade für jene entlastend ist, die skeptisch oder ängstlich „gestrickt“ sind. Indem Leitende ruhig und gelassen bleiben und deutlich machen können, dass „wir durchaus etwas tun können“, entsteht eine Atmosphäre der Zuversicht und entwickelt sich genug Freiraum und –zeit für eigene Gestaltungsideen.

Das ist bedeutsam auf allen Ebenen des Leitungshandelns in der Kirche, von der Gemeinde bis hin zu landeskirchlichen Zusammenhängen.



### **Geduld aufbringen**

Als am schwierigsten erweist es sich, Ressourcen im Bereich der freiwilligen oder ehrenamtlichen Arbeit zu mobilisieren. Wenn Kirchenwahlen/Presbyteriumswahlen bevorstehen, kennen wir oft die Sorge, dass sich nicht genug Menschen finden, die bereit sind zu kandidieren.

Zu viele Menschen denken immer noch, die Kirche laufe irgendwie von selbst, ob ich nun mitmache oder nicht. Es gilt hier, die Bedingungen für ehrenamtliche Tätigkeiten attraktiver (oder jedenfalls angemessener) zu gestalten und mit viel Geduld und Beharrlichkeit sowohl im Gespräch mit Einzelnen, die wir zur Mitarbeit gewinnen möchten, als auch in der öffentlichen Darstellung deutlich zu machen: Ohne Dich sieht die Kirche alt aus.

Nicht nur wenn eine Situation akut wird, sondern dauerhaft gilt es, Augen und Ohren offen zu haben für Menschen, die dazu kommen könnten. Und dann heißt es auch: Begleitung und Beratung anbieten, immer wieder Angebote zur Fortbildung machen.

Menschen, die erleben, dass ihr Ehrenamt zugleich die Gemeinde/die Kirche und sie selbst bereichert, geben das auch an andere weiter.

## ...und sorgt für sinnvolle Strukturen

### **Für Einheit, Rahmen und Regeln sorgen**

Zum Leitungshandeln gehört es, für die Einhaltung von Regeln und rechtlichen Rahmenbedingungen zu sorgen. In Zeiten mit hohem Veränderungsdruck ist die Sicherheit der Regeln, die es gibt, doppelt wichtig. Man kann sich darauf verlassen, dass etwas gilt, auch wenn vieles sich verändern muss. Wir haben entdeckt, dass es gut ist, Dinge zu klären, die wir sonst wieder und wieder diskutieren würden: Reisekosten-Richtlinien gehören ebenso dazu wie Dienstvereinbarungen mit der Mitarbeitervertretung. Es gehört dazu der pünktliche Beginn ebenso wie das versprochene Protokoll, das regelmäßige Gespräch in ungestörter Atmosphäre und das Eintreten für Beschlüsse des Presbyteriums, der Kreis-synode oder der Landessynode.

Aber ebenso gehört hierzu auch die Erinnerung an unseren Auftrag als evangelische Kirche und an ein christliches Menschenbild, das nicht beliebig und nach Kassenlage veränderbar ist, sondern auch in einer schwierigen Situation zu gelten hat.

### Rahmenbedingungen/Herausforderungen benennen

Es klingt banal, ist es aber nicht: Eine der wichtigsten Leitungsaufgaben ist es, die Rahmenbedingungen immer wieder zu benennen. Dabei geht es auch darum, die konkreten Informationen für



*Blick nach vorne II*

eine Kirchengemeinde, eine Region oder einen kreiskirchlichen Dienst zur Verfügung zu stellen. Die Leitung eines Kirchenkreises oder einer Kirchengemeinde sollte regelmäßig für Transparenz sorgen und Daten zu den folgenden Fragen bereitstellen: Wie hoch sind die Kirchensteuereinnahmen? Wie viele Rücklagen gibt es noch? Wie entwickeln sich die Gemeindegliederzahlen? Was kommt in den kommenden Jahren noch auf uns zu? Was heißt das für die Pfarrstellen oder für die Gebäude?

Von hier aus gilt es dann, die entsprechenden Herausforderungen an den jeweiligen Orten zu bearbeiten.

### Ziele/Vorstellungen entwickeln und kommunizieren

Wenn niemand weiß, was der oder die Leitende denkt, kann auch niemand sich dazu verhalten. Hierzu gehört es auch, die Situation, in der wir uns befinden, theologisch und geistlich zu bedenken und einzuordnen.

Was bedeutet es, wenn die Gemeinden immer

kleiner werden – auch theologisch? Welche Bilder könnten uns jetzt leiten, nachdem wir jahrzehntelang mit Wachstumsbildern gelebt haben? Leiten uns heute biblische Bilder vom Weinberg, vom Sämann, der Saat und der Ernte oder brauchen wir Trauerbegleitung und neue Hoffnung mit den



Geschichten von Ruth, Elia oder den Jüngern auf dem Weg nach Emmaus? Welches Kirchenbild prägt und trägt mich: Denke ich an eine reine Gemeindekirche, oder habe ich ein Kirchenverständnis, das Orte, Funktionen und Ebenen zusammenschaut? Welche Haltung eines Leitungsgremiums bzw. einer Leitungsperson erfordern die gegenwärtigen Herausforderungen: Gilt es, eher kommunikativ zu begleiten oder eher konfrontativ ein Gegenüber zu sein? Manchmal kann es hilfreich sein, die eigenen Gedanken und Ziele mit einem Satz auszudrücken und auf den berühmten Punkt zu bringen wie es z.B. Bischof Noack getan hat: Wir wollen fröhlich kleiner werden, ohne die Perspektive des Wachstums zu verlieren.

Für uns gilt, dass eine redliche und ehrliche Wahrnehmung der Leitungsverantwortung nur geht, wenn eine Leitungsperson auf der einen Seite in guter Beziehung und Kommunikation ist. Auf der anderen Seite braucht sie aber auch eine gute Distanz, um genau hinschauen und Situationen gut wahrnehmen zu können. Dies kann auch davor bewahren, selbst als Leitung in einen regressiven Sog zu geraten.

### **Zielorientiert Einfluss nehmen**

In der Kirche müssten wir es lernen, mehr mit Zielen und Zielvereinbarungen zu arbeiten, sagen viele. Wir meinen, das Problem liegt eher in der mangelnden Kommunikation und Verständigung über Zielvorstellungen, die oft – vielfach unausgesprochen – in den Köpfen und Herzen der Personen mit Leitungsverantwortung schon vorhanden sind.

Zielvorstellungen werden aber erst dann zu strategischen Zielen und als solche brauchbar, wenn sie im entsprechenden (Leitungs-)Gremium entweder gemeinsam formuliert, in jedem Fall aber kommuniziert und akzeptiert sind<sup>7</sup>. Deshalb gibt es auch keinen grundsätzlichen Widerspruch zwischen einer Orientierung am Konsens („Einmütigkeit“ in Entscheidungen), den zum Beispiel die Kirchenordnung der westfälischen Landeskirche anspricht, und einer Orientierung an Zielen. Hohe (und evangelische!) Leitungskunst ist es, beides zu vereinbaren.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, im Team zu arbeiten. Ideen und Ziele lassen sich eher und besser im Gespräch erarbeiten.

---

<sup>7</sup> siehe unten: Durch Gremien leiten.



Für andere bedeutet das: Sie erleben, dass ihre Gedanken und Beiträge wirklich gefragt sind und benötigt werden, in einem Prozess Bedeutung gewinnen und gewürdigt werden. Leitende sollten strukturiert denken und ihre Gedanken auch so zum Ausdruck bringen, dass Andere sie verstehen. Sie



*Blick nach vorne I*

müssen in Diskussionen Dinge auf den Punkt bringen, konzentrieren und bündeln. Und ebenso müssen sie konsequent bleiben, wenn es darum geht, formulierte Ziele und Beschlüsse auch gegen Widerstände oder Versuche der Relativierung umzusetzen.

### **Durch Gremien leiten**

In der Ordnung der Evangelischen Kirche von Westfalen ist Leitung grundsätzlich an Gremien und damit an das Zusammenwirken von Menschen gebunden: Die Kirchengemeinde wird vom Presbyterium geleitet<sup>8</sup>, der Kirchenkreis durch die Kreissynode<sup>9</sup>, die Landeskirche durch die Landessynode<sup>10</sup>.

Die Menschen in den Gremien, in denen wir mitarbeiten, sind sehr motiviert und ausreichend dazu befähigt, ihre Aufgabe zu erfüllen.

Wir plädieren für Leitung durch Gremien, weil somit in Diskussionen unterschiedliche Aspekte einer Sache beleuchtet, zur Sprache gebracht und Alternativen geprüft werden können. Wenn

es unterschiedliche Meinungen gibt, zeigt sich durch das Abwägen von Argumenten, ob aus ihnen ein tragfähiger Konsens gewonnen werden kann oder (noch) nicht. Dies wiederum ist von hoher Bedeu-

<sup>8</sup> Kirchenordnung der Evangelischen Kirche von Westfalen, Artikel 55.

<sup>9</sup> Kirchenordnung, Artikel 86.

<sup>10</sup> Kirchenordnung, Artikel 117.



tung, wenn es daran geht, Entscheidungen umzusetzen.

Nicht selten liegt in der Verlangsamung, die Gremienentscheidungen im Unterschied zu Einzelentscheidungen zurzeit oft vorgeworfen wird, gerade die besondere Weisheit. Im guten Fall bringt sie eine „ausgereifte“ Entscheidung hervor.

Grundsatzfragen wie Konzeptionen oder Zielformulierungen haben ihren wichtigen Ort in unseren Gremien.

Als Personen mit Leitungsverantwortung brauchen wir selbst die Beratung mit anderen, sei es mit Kolleginnen und Kollegen im Amt, sei es mit Ehrenamtlichen, die besondere Kompetenzen mitbringen, sei es mit hauptamtlichen Fachleuten auch aus anderen Organisationen, seien es Menschen, die sich als „Stimme der Gemeinde“ zu Wort melden.

Die Entscheidung eines Gremiums hat für die Leitenden den Charakter des Auftrags und der Legitimation zur Umsetzung – wenn es sein muss, auch zur Durchsetzung – einer Sache oder einer Veränderung. Ohne einen solchen ausdrücklichen Auftrag besteht aufgrund der relativen Subjektivität von Einzelentscheidungen die Gefahr, dass diese nicht konsistent sind und erst in der Umsetzung die Mängel offenbar werden.

Wir sind der Überzeugung, dass der Grund der Kirche im Glauben an Jesus Christus nicht „nur“ mit den Präambeln unserer Ordnungen und implizit mit der Haltung (Menschenbild, Gabenorientierung, Geschlechtergerechtigkeit usw.) eines glaubenden Menschen in Leitungsverantwortung gegeben ist. Der Grund der Kirche wird ebenso in den Leitungsinstrumenten und im Vollzug des Leitungshandelns deutlich.

Deshalb sehen wir in den von uns herausgearbeiteten zehn Leitungsmerkmalen aus zwei unterschiedlichen Leitungsperspektiven erfahrungsgefüllt und zugleich komprimiert Konkretionen dafür, wie Leitungshandeln in der Kirche sich heute und morgen vollziehen kann.

# Impressum

## Bilder

Seite 6, 13, 18, 33, 36, 42, 54 und 56: mit freundlicher Genehmigung der Künstlerin Dagmar Vogt zum Thema „PAARE“.

Atelier und Galerie: Witten, Husemannstr. 14, neben dem Märkischen Museum.

Weitere Informationen über Dagmar Vogt und Eindrücke ihrer Arbeiten unter [www.davo.de](http://www.davo.de)

Seite 4, 10, 23, 26, 32, 34, 39, 40, 43, 44, 45, 47 und 48: privat

## Herausgegeben vom

**Frauenreferat der Evangelischen Kirche von Westfalen**

Haus Villigst

Iserlohner Str. 25, 58239 Schwerte

Telefon: 02304/755-230, Fax: 02304/755-238

E-Mail: [info@frauenreferatekvw.de](mailto:info@frauenreferatekvw.de)

[www.FrauenreferatEKvW.de](http://www.FrauenreferatEKvW.de)

Schwerte, Juni 2008

Bei Fragen und Interesse wenden Sie sich bitte an:

Dr. Britta Jüngst, Frauenreferat der EKvW

Telefon: 02304/755-239, E-Mail: [britta.juengst@frauenreferatekvw.de](mailto:britta.juengst@frauenreferatekvw.de)

Zu beziehen über das

**Frauenreferat der Evangelischen Kirche von Westfalen**

Gestaltet von

Gisela Lieberknecht-Krinke

