

Mentoring für Frauen in der Kirche

**Start des
Pilotprojektes**

Juli 2002

Herausgeber:

Frauenreferat der Evangelischen Kirche in Deutschland
und Burckhardthaus e.V.

in Kooperation mit der Arbeitsgemeinschaft der
Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den
Gliedkirchen der EKD

Bezugsadresse: Kirchenamt der EKD

Herrenhäuser Str. 12 · 30419 Hannover

Telefon 0511 / 27 96-441

oder e-Mail: frauenreferat@ekd.de

Gestaltung & Druck: Interdruck Berger GmbH, Hannover

■ Vorwort	5
■ Geleitwort	6
■ Chancen des Mentorings	8
■ Beispiele für Mentoring	
in öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft	14
■ ■ Mentoring in der Stadt Offenbach	14
■ ■ Mentoring im Konzern Deutsche Telekom AG	18
■ Mentoring in der Evangelischen Kirche	19
■ Mentoring erfolgreich gestalten – Die Workshops	
für Mentees und Mentorinnen/Mentoren	22
■ ■ Der Workshop für Mentees: Zielgerichtete	
Berufs- und Lebensplanung von Frauen und	
strategische Schritte zur Umsetzung	22
■ ■ ■ Beobachtungen und Eindrücke	22
■ ■ ■ Der Workshop	23
■ ■ Der Workshop für Mentorinnen und Mentoren:	
Gezielt führen, motivieren und begleiten –	
Coaching-Elemente im Mentoring	30
■ ■ ■ Beobachtungen und Eindrücke	30
■ ■ ■ Der Workshop	31
■ Die Auftaktveranstaltung im Rückblick	35
■ Vom Konzept zur praktischen Umsetzung –	
Mentoring in acht Landeskirchen	37
■ ■ Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern	37
■ ■ Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau	38
■ ■ Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck	39
■ ■ Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche	39
■ ■ Evangelische Kirche der Pfalz	40
■ ■ Evangelisch-Lutherisch Kirche in Thüringen	41
■ ■ Evangelische Kirche von Westfalen	41
■ ■ Evangelische Landeskirche Württemberg	42
■ Beispielhafte Materialien	
zur Implementierung von Mentoring	43

Vorwort

Dr. Kristin Bergmann
Helga Riebe

Mentoring-Programme haben derzeit Konjunktur. In einer Reihe von führenden Wirtschaftsunternehmen wie der Volkswagen AG, der Lufthansa oder der Deutschen Telekom AG, aber auch in öffentlichen Verwaltungen und in der Politik wird Mentoring als eine neue Strategie eingesetzt, um Frauen beruflich zu fördern und mehr Chancengleichheit zu bewirken. In den USA seit vielen Jahren erprobt, hat sich Mentoring als ein wirksames Instrument der Frauenförderung und Personalentwicklung erwiesen und wird als eine Investition für die Zukunft verstanden. Die vielfältigen Qualifikationen und Kompetenzen von Frauen sollen sichtbar gemacht und für die weitere Entwicklung von Organisationen genutzt werden.

Für kirchliche Einrichtungen hat Mentoring als Personalentwicklungsinstrument besondere Chancen. Denn die Kirche ist – wie kaum eine andere Organisation – eine Arbeitgeberin für Frauen. Mehr als 70 Prozent der 630.000 Beschäftigten in der Evangelischen Kirche und ihrer Diakonie sind Frauen. Sie prägen den kirchlichen Alltag; in kirchlichen Leitungspositionen sind sie bisher dennoch keine Selbstverständlichkeit.

Mit dem Start des Pilotprojekts „Mentoring für Frauen in der Kirche“, an dem sich acht Landeskirchen beteiligen, sind gute Voraussetzungen geschaffen worden, die Chancen von Mentoring für Frauenförderung und Personalentwicklung auch für den kirchlichen Bereich zu erschließen.

Im vorliegenden Heft sind zentrale Tagungsinhalte und -materialien der gemeinsamen Auftaktveranstaltung zusammengefasst, die vom 07. - 09. Februar im Burckhardthaus in Gelnhausen stattfand.

Angela Icken aus dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend übermittelt in ihrem Grußwort die besonderen Wünsche der Bundesministerin, Dr. Christine Bergmann, für das Pilotprojekt und führt aus, wie sich Mentoring mit dem Prinzip des Gender-Mainstreaming verbindet, dem sich die Bundespolitik verpflichtet hat.

In dem Beitrag von Helga Riebe zum Thema „Chancen des Mentorings“ werden Ursprung und Essentials des Verfahrens beschrieben und der Bezug zur Personal-

entwicklung und Chancengleichheit hergestellt. Das Spezifische von Mentoring wird auch in seiner Abgrenzung zu berufsbezogenen Beratungsverfahren von Supervision und Coaching aufgezeigt.

Wie Mentoring in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung angewendet wird, ist den Berichten von Martina D. Dolderer, Gleichstellungsbeauftragte bei der Deutschen Telekom AG, sowie von Ilona Hakert, Frauenbeauftragte der Stadt Offenbach, zu entnehmen. Frau Hakert reflektiert darüber hinaus ihre Erfahrungen und spricht auch mögliche Stolpersteine von Mentoring-Programmen an.

Das Konzept des Projekts „Mentoring in der Evangelischen Kirche“ wird von Dr. Kristin Bergmann vorgestellt, die hierbei auch auf die Besonderheiten und Perspektiven von Mentoring im Rahmen der Evangelischen Kirche eingeht.

Die Dokumentationen der beiden Workshops zum Thema „Mentoring erfolgreich gestalten“ fallen unterschiedlich aus. Während über den von Nele Haasen geleiteten Workshop für Mentees umfangreiche Arbeitsmaterialien zum Thema „Zielgerichtete Berufs- und Lebensplanung von Frauen und strategische Schritte zur Umsetzung“ vorliegen, die die Inhalte im einzelnen wieder geben, gibt es über den Workshop für Mentorinnen und Mentoren ausgewählte Arbeitspapiere. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die im Programm angekündigte Referentin sehr kurzfristig erkrankte. Die eingesprungene Trainerin und Beraterin, Kirsten Nazarkiewicz, stellte trotz der knappen Vorbereitungszeit Materialien zum Thema „Gezielt führen, motivieren und begleiten – Coaching-Elemente im Mentoring“ zusammen. Eindrücke über Verlauf und Stimmung der Workshops geben Gundula Döring und Kristin Bergmann wieder.

Nele Haasen stellt ihre Beobachtungen, die sie im Prozess der Auftaktveranstaltung sammelte, in einem Rückblick zusammen, den sie den Teilnehmenden in der Schlussrunde präsentierte.

Berichte und beispielhafte Materialien zur Implementierung von Mentoring in den landeskirchlichen Projekten runden dieses Heft ab.

Geleitwort

Angela Icken

*Bundesministerium für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ)*

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich danke Ihnen für die Einladung heute hierher zum Start des Projektes „Mentoring für Frauen in der Kirche“ und bringe Ihnen die besonderen Grüße von Bundesministerin Dr. Christine Bergmann. Sie hat sich sehr gefreut, dass nun auch ein Mentoring-Projekt für Frauen in der Kirche zustande gekommen ist.

Frauen in Führungspositionen sind in allen Gesellschaftsbereichen trotz aller frauenpolitischen Errungenschaften nach wie vor eine Seltenheit. Vielleicht muss es als frauenpolitische Errungenschaft betrachtet werden, dass das Fehlen von Frauen in Führungspositionen bemerkt wird. – Aber das wäre zu wenig und hieße auch, die Verdienste der Frauenbewegung und die frauenpolitischen Erfolge zu verkürzen. Zahlreiche Barrieren wie auch die „Gläserne Decke“ hindern Frauen an einem Aufstieg in die Chefetagen. Das ist nicht nur aus Sicht der Frauen, sondern auch aus Sicht der Gesellschaft insgesamt sehr bedauerlich, denn die Potenziale vieler Frauen liegen brach.

Die meisten jungen Frauen beginnen ihre Ausbildung und ihr Arbeitsleben sehr selbstbewusst. Sie fühlen sich in keiner Weise diskriminiert oder benachteiligt. Nach einigen Jahren bemerken sie dann, dass sie trotz guter Ausbildung und guter Sacharbeit an die – von Amerikanerinnen so bezeichnete „Gläserne Decke“ – stoßen. Männer überholen sie auf der Karriereleiter. Unterstützung auf ihrem Karriereweg finden Frauen bisher trotz aller Frauenförderpläne selten. Berufliches Engagement müssen Frauen dagegen häufig mit Familienpflichten vereinbaren – ohne dass hier eine Änderung der familiären Aufgabenteilung erfolgt.

Ganz anders sieht dagegen die Förderung von Männerkarrieren aus. Neben formellen Förderprogrammen bieten informelle Netzwerke Männern diejenigen Hilfen, die sie für ihr berufliches Fortkommen brauchen. Sie haben auch die Unterstützung ihrer Partnerinnen. In Großbritannien und den USA – aber mittlerweile auch bei uns – werden die männlichen Netzwerke »Old-Boys-Networks« genannt. Seilschaften kennen und erleben wir auch bei uns zur Genüge. Sie funktionieren seit Generationen hervorragend für den männlichen Nachwuchs.

Frauen erleben sich im Gegensatz dazu häufig als Einzelkämpferinnen, wenn es darum geht, in ihrem Beruf aufzusteigen. Frauen haben den »Old-Boys-Networks« bisher nichts entgegenzusetzen. Sie haben keinen Zugang zu den Netzwerken von Männern. Ich möchte hier jetzt kein »Old-Girls-Network« fordern, das – denke ich – würde dem Anspruch von Frauen nicht genügen. Vielmehr müssen Frauen andere, auf ihre Bedürfnisse besser zugeschnittene Unterstützungs- und Fördermechanismen aufbauen. Hierzu rechne ich auch und gerade Mentoring-Projekte.

Im Rahmen von Mentoring-Beziehungen unterstützen und begleiten erfahrene Führungskräfte über einen festgelegten Zeitraum jüngere, weniger erfahrene Personen jenseits der üblichen Untergebenen-Vorgesetzten-Beziehung. Aus meiner eigenen Erfahrung vor 15 Jahren, als ich als junge frauenbewegte Mitarbeiterin ins Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend kam, hätte ich mir eine solche Mentorin in der Ministerialverwaltung gewünscht.

Mentoring-Programme ermöglichen es Frauen, ihre Kompetenzen umzusetzen und Karrierechancen zu nutzen. Neu ist dieses Konzept nicht. Es ist schon aus der Antike bekannt, dass Odysseus, bevor er sich auf große Fahrt begab, seinen Sohn Telemachos seinem besten Freund ans Herz legte und diesen bat, sich um Telemachos Erziehung und Einführung in die Gesellschaft zu kümmern. Und dieser Freund hieß Mentor.

Erfolgreiche Männer verweisen in ihren Karrieren häufig auf ihren Mentor, an dem sie sich orientiert haben. Neuer ist die Anwendung des Mentoring in der Frauenförderung, wobei Ihnen sicher bekannt ist, dass gerade die EU in der Vergangenheit solche Programme in großem Umfang unterstützt hat.

Unternehmen, Institutionen und politische Parteien sind sich einig, dass Frauen hervorragende Führungsfähigkeiten auf Grund ihrer sozialen Kompetenzen haben. Sie haben in ihren Bereichen Mentorinnen-Programme etabliert. Auch das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat eine Reihe Mentoring-Projekte unterstützt; ich denke hier zum Beispiel an ein Projekt des Journalistinnenbundes, das in diesen Tagen in die zweite Runde geht.

Viele von Ihnen werden sich nun fragen, wie sich die Existenz und Durchführung von Mentoring-Programmen mit dem Prinzip des Gender-Mainstreaming verträgt, dem sich die Bundesrepublik verpflichtet hat. Durch die Beschlüsse der Weltfrauenkonferenz in Peking und durch den Amsterdamer Vertrag wird die Bundesregierung verpflichtet, Gender-Mainstreaming als Strategie und Methode einzuführen.

Der Begriff „Gender-Mainstreaming“ bezeichnet den Prozess und die Vorgehensweise, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik aufzunehmen. Dies bedeutet, dass die Entwicklung, Organisation und Evaluierung von politischen Entscheidungsprozessen und Maßnahmen so zu betreiben ist, dass in jedem Politikbereich und auf allen Ebenen die Ausgangsbedingungen und Auswirkungen auf die Geschlechter berücksichtigt werden. Auf diese Weise wird auf das Ziel einer tatsächlichen Gleichstellung hingewirkt.

Gender-Mainstreaming soll Bestandteil des normalen Handlungsmusters aller Ressorts und Organisationen werden, die an politischen Entscheidungen beteiligt sind. Zentrales Arbeits- und Koordinierungsgremium ist eine interministerielle Arbeitsgruppe, deren Mitglieder Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleiter der Bundesressorts sind; die Leitung dieser Arbeitsgruppe hat Staatssekretär Haupt vom BMFSFJ. Ziel der interministeriellen Arbeitsgruppe ist es, in den Bundesressorts Strukturen für die Anwendung des Gender-Mainstreamings zu schaffen, ein Handbuch für die praktische Arbeit mit Gender-Mainstreaming zu entwickeln und anhand ausgewählter Projekte mit der Gender-Mainstreaming-Arbeit in den Ressorts zu beginnen.

Mit Hilfe von Expertinnen und Experten organisieren die Ressorts derzeit hausinterne Schulungen, die auch die Leitungen mit einbeziehen. Jedes Ressort hat sich in-

zwischen für ein oder mehrere Projekte entschieden, bei denen die Gender-Mainstreaming-Arbeit durchgeführt werden soll. Teilweise haben die Ministerien hausinterne, abteilungsübergreifende Gender-Mainstreaming-Arbeitsgruppen eingerichtet oder Beauftragte für Gender-Mainstreaming benannt. Seit Januar 2001 steht für die Beratung der Projektarbeit und der Ressorts ein Team von Expertinnen zur Verfügung, das den gesamten Implementierungsprozess auch wissenschaftlich begleitet und dokumentieren wird.

Vorbildhaft hat die Bundesregierung im vergangenen Jahr in einem neuen Paragraphen in ihrer novellierten Geschäftsordnung Gender-Mainstreaming als durchgängiges Leitprinzip ihrer politischen Arbeit hervorgehoben und in den Rahmen ihres Programms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ gestellt.

Zudem haben alle Bundesressorts Projekte ausgewählt, an denen Sie Gender-Mainstreaming konsequent anwenden, bzw. die Projekte daraufhin überprüfen. Dies sind ehrgeizige Projekte. So hat das Bundesministerium des Innern (BMI) sich als Projekt den Bundesangestellten-tarifvertrag (BAT) vorgenommen. Unser Haus widmet sich besonders dem Bereich des Kinder- und Jugendplanes, des Bundesaltensplanes, der Personalentwicklung und dem Gender-Mainstreaming in der Forschung.

Es ist uns allen bewusst, dass Gender-Mainstreaming einen langen Entwicklungsprozess in unserer Gesellschaft zurücklegen muss, bis es sich etabliert hat, und bei allen politischen Entscheidungen und Entwicklungen die Anliegen von Männern und Frauen und die Auswirkung politischer Entscheidungen Berücksichtigung finden. Daher ist es für uns im BMFSFJ selbstverständlich, dass parallel Frauenfördermaßnahmen einhergehen – und einhergehen müssen. Ein Baustein hierbei ist das Mentoring. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen und Ihrem Mentoring-Projekt in der nächsten Zeit viel Erfolg.

Und vor allem wünsche ich Ihnen, dass die beteiligten Frauen die Fortschritte erreichen, die sie sich erhoffen.

Chancen des Mentorings

Helga Riebe

Fortbildungsdozentin
im Burckhardthaus e.V.

Dieser Text beschreibt die Chancen und Attraktivität von Mentoring. Nach einem Blick auf Ursprung und Entwicklung des Mentoring sowie seinen Essentials fokussiert er, warum Mentoring als eine Strategie der Personalentwicklung und zur Förderung von Chancengleichheit zu verstehen ist. In diesem Zusammenhang bezieht sich die Autorin auch auf Beiträge, die Frau Dr. Dagmar Eberhardt in ihrem Vortrag auf Folien präsentierte. Überlegungen, was die Abgrenzung von Mentoring zu Verfahren von Supervision und Coaching ausmacht, stellen den Abschluss der Ausführungen dar.

Geschichte

Der Begriff Mentoring hat eine lange Tradition und geht auf die griechische Mythologie zurück. Mentor, ein Freund des Odysseus, König von Ithaka, kümmert sich während dessen Abwesenheit um den Haushalt und übernimmt die Verantwortung für die soziale und intellektuelle Entwicklung des Königssohnes Telemachos.¹ Der Eigenname entwickelt sich dann in der Folgezeit – auf diesen Ursprung zurückgehend – zu einem Funktionsbegriff für Tätigkeiten des Lehrens, Förderns und Begleitens. So wurden z.B. in den spätmittelalterlichen Stadtschulen Lehrer und Erzieher als Mentoren bezeichnet oder die Meister in der Handwerkslehre der Zünfte wurden so genannt, und in der modernen Erziehungswissenschaft wurde darunter der ideale Pädagoge verstanden. Im kirchlichen Kontext ist der Begriff Mentor bzw. Mentorin nicht unbekannt, hierunter werden Personen verstanden, die im Rahmen der Berufseinführung oder auch in der berufsbezogenen Fort- und Weiterbildung beratende Funktionen für neu eingestellte oder sich weiterbildende Kolleginnen und Kollegen übernehmen.

Dass Mentoring gezielt als Personalentwicklungsmaßnahme und zur Förderung von Chancengleichheit in Wirtschaft, öffentlicher Verwaltung, Politik und Bildung eingesetzt wird, ist in der Bundesrepublik und anderen europäischen Ländern eine relativ neue Entwicklung, die Mitte der 90er Jahre eingesetzt hat.

¹ | In der Odyssee des Homer wird die Göttin Pallas Athene genannt, die in der Gestalt des Mentor den Königssohn begleitet und erzieht.

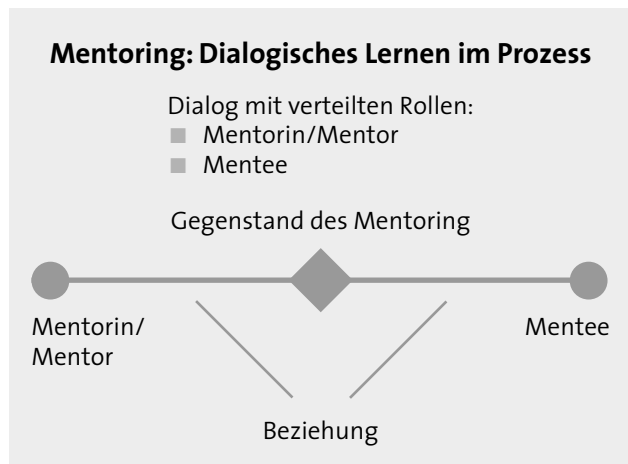
Vorreiter für dieses neue Verständnis von Mentoring sind Praxis und theoretische Studien in den USA, in denen Mentoring seit den 70er Jahren eine enorme Verbreitung gefunden hat. So war eine gezielte Karriereplanung ohne Hilfe eines Mentors nicht vorstellbar bzw. ungleich schwieriger zu realisieren. „Everyone who makes it has a mentor“ lautete der Titel eines Aufsatzes in der Harvard Business Review (1979) und dokumentierte damit die große Bedeutung von Mentoren für erfolgreiche Männer.

Auch in der Auseinandersetzung um Karriere und Geschlecht in den 80er Jahren wurde die Rolle des Mentoring betont und führte zu der Bildung von Netzwerken und informeller Mentoring-Gruppierungen von Frauen. In der Folge stand Anfang der 90er Jahre die Bedeutung von Mentoring für ethnische Gruppen oder Minderheiten verstärkt im Mittelpunkt der Diskussion. Die vielfältigen Mentoring-Programme, die in der Zwischenzeit konzipiert und praktiziert wurden, unterscheiden sich zwangsläufig in ihren Zielsetzungen und Praxis, da sie nicht losgelöst von Auftrag, Ausrichtung und Kultur der jeweiligen Organisation durchgeführt werden können. Dass Mentoring in der Bundesrepublik so eine Verbreitung finden konnte, hat nicht zuletzt damit zu tun, dass die EU Mentoring-Programme in großem Umfang unterstützt hat und Mentoring als ein wichtiger Baustein eingesetzt wird, wenn es darum geht, berufliche Gleichstellung in Organisationen zu verbessern.

Was ist Mentoring?

Kern des Mentoring ist die one-to-one-Beziehung zwischen einer erfahrenen, kompetenten und erfolgreichen Persönlichkeit (Mentorin/Mentor) und einer jüngeren Fachkraft (Mentee), die ihre Potenziale ausbauen sowie berufliche und persönliche Ziele realisieren will. Mentoring stellt somit zentral die Beziehung zwischen zwei Personen in den Mittelpunkt und trägt dem Faktum Rechnung, dass Entwicklung und Lernen immer im Kontext von sozialen Beziehungen geschieht. Charakteristisch für das Mentoring ist, dass hier zwei statusungleiche, aber im Verständnis des Mentoring gleichberechtigte Personen zusammenkommen, die außerhalb des Vorgesetzten-Untergebenen-Verhältnisses eine zeitlich befristete Zusammenarbeit vereinbaren. Gegenstand des Mentoring ist die berufliche Förderung und Weiterentwicklung der Mentee. Der Mentor/die Mentorin leitet die Mentoring-Beziehung, er/sie berät, motiviert und unterstützt. Mentoring passiert in einem geschützten Rahmen und bedeutet Lernen im Dialog und Prozess.

Das Schaubild veranschaulicht noch einmal die Faktoren, die Mentoring ausmachen:



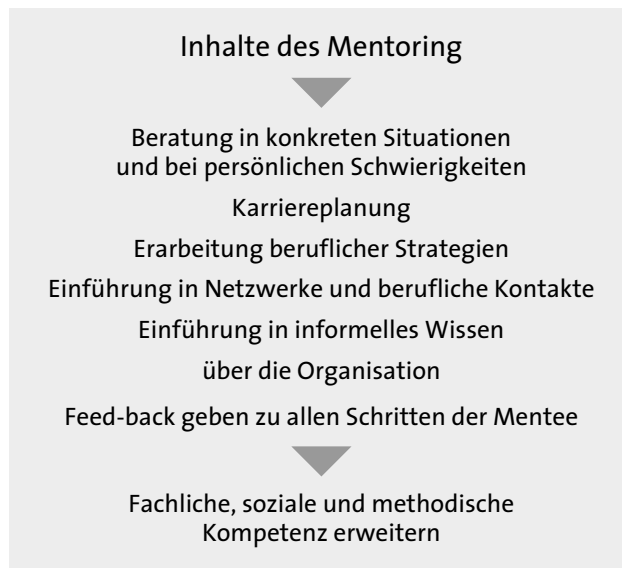
Voraussetzungen für die Mentoring-Beziehung:

- Rollenklarheit von Mentorin/Mentor und Mentee; Wissen über Ressourcen und Profil
- Akzeptanz der Personen
- ausgewogene Balance von Distanz und Nähe
- Kontrakt mit realistischen Zielen und begrenzten Vorhaben, Regeln und Absprachen über die Zusammenarbeit

Prozess:

- Anfang: Kennenlernen, Kontrakt
- Arbeitstreffen und -kontakte
- Zwischenauswertung / Begleitveranstaltungen
- Auswertung und Abschluss

Die Inhalte des Mentoring, die in den Kontakten zwischen Mentorin/Mentor und Mentee zum Tragen kommen sollen, fasst Dr. D. Eberhardt in einem Schaubild zusammen.



Diese Auflistung macht zugleich deutlich, welche grundsätzlichen Aufgaben eine Mentorin oder ein Mentor in diesem Prozess übernimmt, denn Mentoring enthält nach Eberhardt zwei Funktionen, neben der Karriere- auch die psychosoziale Funktion. Das Mehr an Wissen, Können und Erfahrung der Mentorin oder des Mentors wird der Mentee zur Verfügung gestellt, um deren berufliche und Persönlichkeitsentwicklung zu fördern.

Mentoring ist ein Win-Win-Verfahren

Die Attraktivität und Popularität von Mentoring ist auch darauf zurückzuführen, dass bei diesem Verfahren alle beteiligten Instanzen – die Mentees, die Mentorinnen und Mentoren sowie die jeweilige Organisation – profitieren.

Der Nutzen für die Mentees erschließt sich durch die o.g. Inhalte auf den ersten Blick. Sie erhalten kompetenten fachlichen Austausch und Rat bei der Planung und Umsetzung von beruflichen Zielen, werden eingeführt in formelle und informelle Netzwerke, haben ein Lernfeld zum Experimentieren und damit optimale Voraussetzungen für ihre weitere Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung.

Der Nutzen für die Mentorinnen und Mentoren liegt bei diesem Verfahren darin, dass sie mit ihrer Tätigkeit Nachwuchsentwicklung leisten und dabei ihre Beratungs- und Führungsfähigkeiten qualifizieren. In der Zusammenarbeit mit der Mentee werden eigene Erfahrungen und Kompetenzen weitergegeben und damit einer erneuten Reflektion zugänglich gemacht. Des Weiteren erfährt die Mentorin oder der Mentor über die gemeinsame Arbeit mit der Mentee, mit welchen Themen und Problemen jüngere Fachkräfte konfrontiert sind

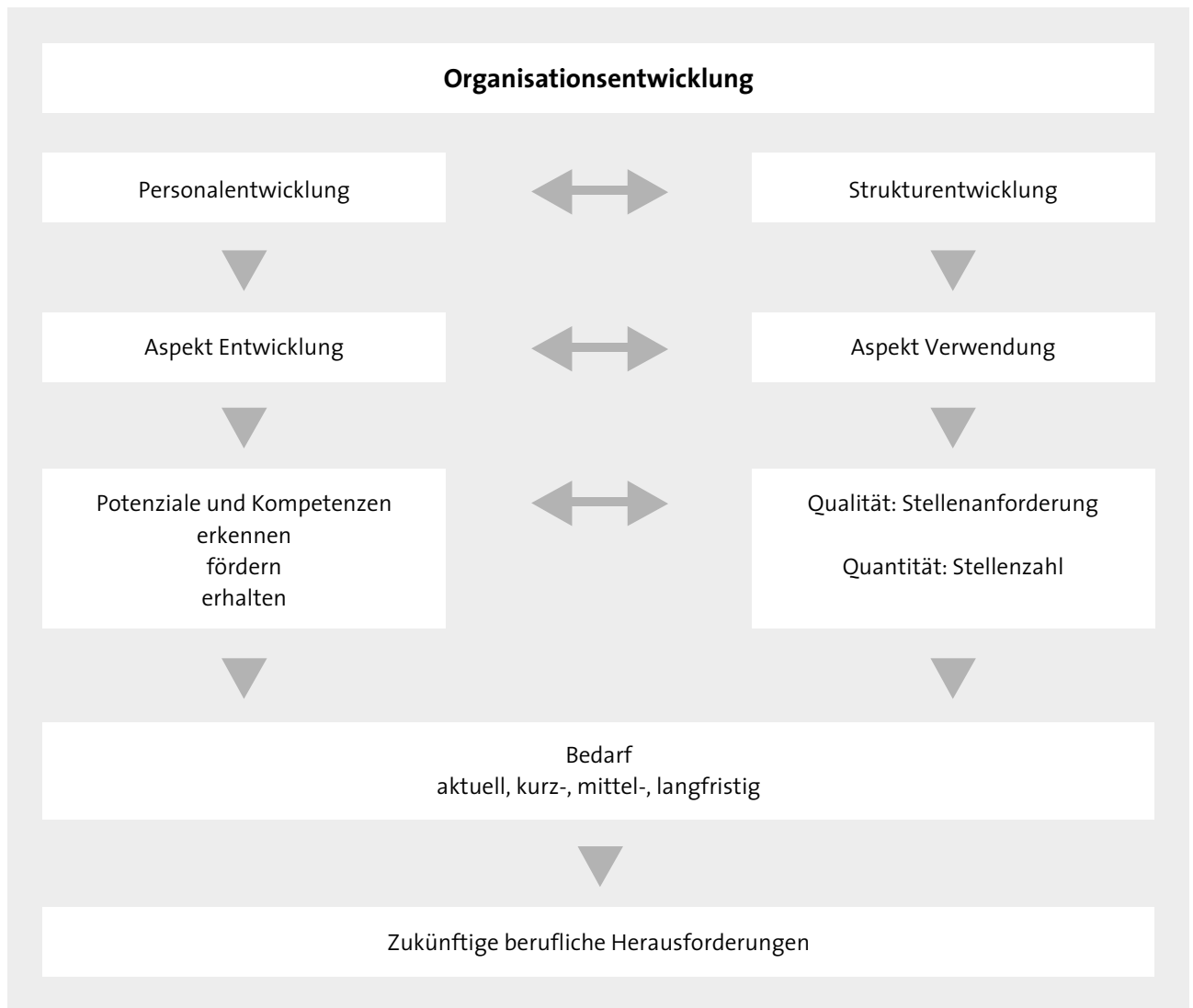
und erhält damit eine erweiterte Perspektive für strukturelle und subjektive Barrieren in der beruflichen Sozialisation von Frauen. Nicht zuletzt gibt es auch Anerkennung für den Mentor oder die Mentorin, wenn die Mentee sich positiv entwickelt.

Auch die das Mentoring-Programm durchführende Organisation profitiert von demselben. Nachwuchsentwicklung und Rekrutierung von Führungskräften wird gezielt praktiziert. Mit Mentoring wird zugleich eine generationsübergreifende Lernkultur eingeführt, die wichtige Impulse zur Verbesserung der Organisationskommunikation geben kann.

Und nicht zuletzt vergrößert eine Organisation mit der Praxis von Mentoring ihr Erfahrungspotenzial in der Anwendung von Personalentwicklungsverfahren.

Mentoring – Instrument der Personalentwicklung und Förderung von Chancengleichheit

Mentoring berührt nicht nur die beruflich-persönliche Beziehung zwischen Mentorin/Mentor und Mentee, sondern es geht beim Mentoring auch um Planung, Entwicklung und Förderung von Personalressourcen und damit um Personalentwicklung, die wiederum ein eigenständiger, wenngleich integrierter Bestandteil von Organisationsentwicklung ist. Das von D. Eberhardt erarbeitete Schaubild beschreibt die Aufgaben von Personalentwicklung im Kontext der Organisationsentwicklung.



Personalentwicklung ist demnach zu verstehen als ein fortdauernder, systematischer Prozess, wobei Potenziale von Mitarbeitenden erkannt und gefördert werden in Abstimmung mit gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitsplatzanforderungen und Bedarf der Organisation.

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung und ist mit anderen eingesetzten Instrumenten wie z.B. Supervision, Fortbildung, Mitarbeitergesprächen oder auch Instrumenten der Personalauswahl abzustimmen. Nur als integrierter Bestandteil im Gesamtkonzept von Personalentwicklung können die Wirkungen von Mentoring für die Organisation als Ganzes zum Tragen kommen.

Mentoring eignet sich insbesondere zugleich als ein Instrument zur Förderung der Chancengleichheit. Es kann an dem Tatbestand ansetzen, dass Frauen in Führungspositionen stark unterrepräsentiert sind. Trotz guter fachlicher Qualifikationen und Leistungen haben es Frauen immer noch ungleich schwerer, in Führungspositionen zu kommen bzw. attraktive und gut dotierte Stellen zu besetzen. Hier sind ausgrenzende und benachteiligende Strukturen wirksam, die auch durch eine aktive Frauenförderpolitik nicht grundsätzlich verändert werden konnten. Die Ursachen hierfür sind vielfältig und komplex.²

So wird in diesem Diskussionszusammenhang immer wieder darauf verwiesen, dass – vergleichbar zu den »Old-Boys-Networks« – bislang keine kulturell anerkannten und wirksamen Interessensvertretungen entstanden sind, die Frauen unterstützen, dass sie einen besseren Zugang zu führenden Positionen erhalten. Die Kultur dagegen, dass Männer Männer fördern, auch indem sie intensive Nachwuchspflege betreiben, hat eine lange Tradition und ist fest verwurzelt in Riten und Bildern wie z.B. in dem Bild des geistigen Sohnes, der als potenzieller Nachfolger das geistige Erbe des Vaters übernimmt, um es auszubauen und am Leben zu halten. Wenn eine Frau ein solches Erbe antritt, bedarf es auch heute noch einer besonderen Erklärung.

Beim Mentoring geht es nicht darum, Praktiken der »Old-Boys-Networks« zu kopieren, sondern im Vordergrund steht die Idee, im Sinne von mehr Chancengleichheit eine für Frauen angemessene Förderung zu institutionalisieren. Dem Aspekt Beziehung wird Rechnung getragen, denn die Mentoring-Beziehung soll dazu dienen, dass Frauen in der Entwicklung ihrer Potenziale unterstützt werden, dass sie ihre beruflichen Kontakte erweitern und informelles Wissen über die Organisation erfahren.

D. Eberhardt benennt für die Umsetzung von Mentoring als moderne Strategie der Chancengleichheit vier Eckpfeiler:

- Potenziale von Frauen und weibliche Vorbilder sichtbar machen
- Vernetzung in ihrem strategischen Wert erkennen und vernetzt handeln
- Infrastruktur auf- und ausbauen
- Mentoring in die Institutionen integrieren: Gender-Mainstreaming

Diese vier Eckpfeiler betonen noch einmal den Zusammenhang von individueller Förderung und Maßnahmen, die darauf abzielen, die Position von Frauen als Personengruppe zu stärken. Eine gute Vernetzung soll wechselseitige Unterstützung und Förderung ausbauen und langfristig die Infrastruktur im Sinne der Geschlechtergerechtigkeit zu gestalten.

Dass die Praxis des Mentoring auch das Gesamtkonzept der Organisation betrifft, wird mit dem letzten Eckpfeiler deutlich. Mentoring ist hier ein Baustein, der dazu beiträgt, die Geschlechterperspektive in die Gesamtpolitik aufzunehmen.

Mentoring in der Unterscheidung zu Supervision und Coaching

Das Gemeinsame von Mentoring – Supervision – Coaching ist, dass es sich hierbei um prozessbezogene Verfahren der beruflichen Beratung handelt, die eingesetzt werden zur Unterstützung und Qualifizierung der beruflichen Tätigkeit. Was die Unterscheidung von Mentoring zu den Beratungsformen Supervision und Coaching so schwierig macht, ist zum einen die Vielzahl der unterschiedlichen Konzepte und die damit verbundene unterschiedliche praktische Anwendung und zum anderen, dass es auch Überschneidungen gibt.

In der nachfolgenden Aufstellung werden anhand unterschiedlicher Kriterien wesentliche Unterscheidungsmerkmale genannt, die helfen sollen, die Verfahren Mentoring, Supervision und Coaching voneinander abzugrenzen.

² | Z.B. spielen bei der Vergabe von Stellen Beziehungen eine ausgesprochen wichtige Rolle. D. Eberhardt weist hierzu auf eine Untersuchung hin, die in den Filialen von IBM in Amerika durchgeführt wurde. Hierbei sollten Faktoren herausgefunden werden, die für eine Karrierefunktion verantwortlich sind. Hier das beeindruckende Ergebnis: Für eine Karrierefunktion schlagen folgende Faktoren mit einer Gewichtung zu Buche: Leistung: 10% – Selbstdarstellung / Persönlichkeit: 30% – Beziehungen: 60%

	MENTORING	SUPERVISION	COACHING
Ursprung	<ul style="list-style-type: none"> ■ griechische Mythologie (Lehre und Vorbereitung auf das Leben) ■ Aus-, Weiterbildung und Berufseinführung 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kontroll- und Reflexionsinstrument der sozialen Arbeit (Vorgesetzte) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Hochleistungssport ■ Prüfungen im Hochschulbereich
Gegenstand	<ul style="list-style-type: none"> ■ gezielte Förderung von Nachwuchskräften o.a. Zielgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reflexion und Bearbeitung von Themen aus dem Zusammenspiel von beruflicher Rolle, Person, Klientel und Arbeitsfeld / Organisation (Fallarbeit, berufliche Beziehungen, belastende Arbeitsfaktoren) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Training von und Beratung zu technischen, konzeptionellen und sozialen Führungskompetenzen
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> ■ ausgewählte Fachkräfte oder Personengruppen einer Organisation mit beruflichen Ambitionen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ berufstätige Fachkräfte, überwiegend aus sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Führungskräfte ■ Personen mit Managementaufgaben
Rolle	<ul style="list-style-type: none"> ■ kollegiale Beratung ■ Vermittlung von Organisations- und Erfahrungswissen ■ Lernen am Modell 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anwendung der durch Zusatzausbildung erworbenen Prozess- / Beratungskompetenzen 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Anwendung der durch Zusatzausbildung erworbenen Prozess- / Beratungskompetenzen ■ Training
strukturelle Einbindung des Beratenden	<ul style="list-style-type: none"> ■ erfahrenes und beruflich erfolgreiches Mitglied der Organisation ■ höhere Position (nicht Vorgesetzte der Mentee) ■ dieselbe oder ähnliche Berufsdisziplin ■ dieselbe oder ähnliche Organisation ■ Bestandteil des Arbeitsauftrages 	<ul style="list-style-type: none"> ■ in der Regel extern ■ Distanz zur Organisation ■ honorierte Berufstätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ■ in der Regel extern ■ Distanz zur Organisation ■ honorierte Berufstätigkeit

Ursprung und Entwicklung des Mentoring sind eingangs bereits beschrieben worden. Die Anfänge der Supervision sind in der nordamerikanischen Sozialarbeit Ende des 19. Jahrhunderts zu suchen, entstanden aus der in der Armenpflege praktizierten Arbeitsteilung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Helferinnen und Helfern. Die Position der Supervisorin/des Supervisors war die eines Vorgesetzten. Die weitere Entwicklung der Supervision ist eng verknüpft mit der Geschichte und Professionalisierung der Sozialarbeit. Im heutigen Verständnis wird Supervision als eine Beratungsmethode verstanden, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird.

Mit dem Begriff Coach war in der ursprünglichen Bedeutung die Kutsche gemeint. Im 19. Jahrhundert wurden mit dem Begriff Personen bezeichnet, die andere auf Prüfungen und spezielle Aufgaben vorbereiteten. Popularität fand der Begriff später im Bereich des Sports einhergehend mit der Erkenntnis, dass neben dem körperlichen Training auch die mentale Vorbereitung und Begleitung bei Wettkämpfen den Ausgang entscheidend mitbeeinflusst. Im Bereich von Profit-Organisationen wurde der Begriff aufgenommen, um managementunterstützende Beratung zu kennzeichnen. Coaching wird als ein spezifisches Beratungs- und Trainingsverfahren verstanden, welches die besonderen Anforderungen von Führungskräften aufgreift und der Optimierung des persönlichen Führungsverhaltens dient.

Was den Gegenstand anbetriefft, so ist ein wesentliches Unterscheidungskriterium, dass beim Mentoring die berufliche Weiterentwicklung und Förderung im Vordergrund steht. Im Coaching und in der Supervision werden Themen und Probleme bearbeitet, die mit der Bewältigung des Rollenhandelns im beruflichen Alltag zu tun haben.

Supervision und Coaching sind i.d.R. freiberuflich angebotene Beratungstätigkeiten, wobei das berufliche Selbstverständnis sich auf die durch die Zusatzausbildungen erworbenen Qualifikationen (z.B. Diagnose- und Prozesskompetenz) bezieht. Die Frage der Feldkompetenz und Nähe zur Organisation ist vom Beratungsauftrag abhängig und wird bei der Anfrage berücksichtigt.

Beim Mentoring ist die Feldkompetenz konstitutiv. Das Mehr an Erfahrung, Wissen und Können, die mit der Position erworbenen spezifischen Qualifikationen und nicht zuletzt das Interesse an beruflicher Nachwuchsförderung kennzeichnen die Rolle des Mentors oder der Mentorin.

Mentoring enthält zwar Elemente von Supervision und Coaching, denn es geht um Beratung, Leitung und Training, aber ist dennoch ein eigenes Verfahren mit einem spezifischen Auftrag. Der Inhalt des Mentoring, die auf einen Dialog ausgerichtete Mentoring-Beziehung und nicht zuletzt die Einbeziehung der organisationspolitischen Ebene charakterisiert jedoch seine Besonderheit. Der potenziell doppelte Charakter von Mentoring – die individuelle berufliche Förderung in Verbindung mit Personalentwicklung und Chancengleichheit – macht auch seine Chancen aus.

Beispiele für Mentoring in öffentlicher Verwaltung und Wirtschaft

■ ■ Mentoring in der Stadt Offenbach

Ilona Hakert

Frauenbeauftragte der Stadt Offenbach

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, seit April 2001 wird im sog. Konzern Stadt Offenbach ein auf 1 ½ Jahre befristetes Programm „Mentoring zum beruflichen Aufstieg von weiblichen Nachwuchskräften“ durchgeführt. Von diesem möchte ich Ihnen berichten und mich herzlich für die Einladung bedanken, der ich auch aufgrund meiner guten Kooperation mit kirchlichen Stellen gerne gefolgt bin. Das Mentoring ist m.E. ein überaus erfolgversprechender Ansatz, der mich dazu bewogen hat, beim Land Hessen eine „Beratungsstelle zur Erprobung von Mentoring zur beruflichen Förderung von Frauen mit arbeitsmarktpolitischen Risiken“, d.h. Berufsrückkehrerinnen, Migrantinnen u.a.m., zu beantragen. Diese Stellen sind bewilligt und seit Oktober 2001 installiert. Des weiteren war ich federführend beteiligt an der 10. Fachtagung „Lobby für Frauennetzwerke – Die gläserne Decke durchstoßen – Mentoring, eine moderne Strategie für Frauen“, die im Oktober 2001 in Offenbach stattfand.

Wie kam es zu dem Mentoring-Programm im Konzern Offenbach? Was sind die Interessen der beteiligten Organisationseinheiten, der Betriebe, der Personen und der beteiligten Ämter? Wie wird das Programm bei uns durchgeführt? Was sind die Rahmenbedingungen und Strukturen? Welche Erfahrungen machen wir, die Sie ggf. für Ihr Projekt verwenden können? Und was sind unsere Perspektiven? Dies sind die wesentlichen Eckpunkte meiner Ausführungen; zu Fragen und Diskussion wird anschließend Gelegenheit sein.

Die Vorgeschichte

Ausgangspunkt für die Installierung von Mentoring war die Intention des Frauenbüros, Personalmanagement und Strategien der Chancengleichheit stärker miteinander zu verknüpfen. Dieses Ziel bezieht sich gemäß unserem Arbeitsauftrag – wir sind noch für drei weitere Eigenbetriebe bzw. GmbHs zuständig, die unsere Leistungen auch bezahlen – nicht nur auf die Verwaltung, sondern auf die Betriebe im sog. Konzern. Mit „Konzern Offenbach“ wird die Struktur beschrieben, in der sich Betriebe unterschiedlicher Rechtsform mit Leistungsangeboten für die Offenbacher Bürger/innen unter dem Dach einer Holding (SOH – Stadt Offenbach Holding GmbH) befinden. Unser Interesse war es entsprechend auch, Betriebe mit recht unterschiedlicher betrieblicher Kultur zusammenzubekommen, da die Betriebskultur für die Förderung von Frauen entscheidend ist. Diese unterschiedlichen Kulturen werden Sie sicher auch in Ihren Landeskirchen vorfinden; darin liegt eine Herausforderung für den Lernprozess.

Vorläufer für das Mentoring war eine Veranstaltungsreihe „Organisationswandel und Chancengleichheit“, die an drei Abenden zu „Mentoring als moderne Personalmanagementstrategie“ über „Männerbünde“ zu „Gender-Trainings“ verschiedene Aspekte der Wege und Widerstände der Frauenförderung beleuchteten. Die Resonanz auf diese Reihe war – im übrigen auch regional – ausgesprochen positiv; dies hat uns in dem Willen bestärkt, der Wissensvermittlung konkrete Taten folgen zu lassen. Zu der RUBICON Organisationsberatung bzw. zu Frau Regner als Zuständige für das Step-Up-Now-Programm (EU-weites Mentoring-Programm) bestand bereits Kontakt. Wir haben im Laufe des Jahres 2001 Eckpunkte zur Entwicklung eines Mentoring-Programms im Rahmen des Konzerns entwickelt und mit wesentlichen Entscheidern in einzelnen Betrieben Vorgespräche geführt. Dies waren in unserem Fall die Geschäftsführer der Holding, der Wohnungsgesellschaft, der Städtischen Kliniken und anderer kleinerer Betriebe und natürlich der Oberbürgermeister als direkter Vorgesetzter.

Die Interessen der Beteiligten

Überrascht hat uns, wie ausgesprochen positiv und offen die ersten Gespräche verliefen: Fast alle Männer, Spitzenkräfte im kommunalen Bereich, hatten bereits von der Methode gehört und waren spontan interessiert und aufgeschlossen. In allen Gesprächen wurde deutlich, dass Mentoring als Gelegenheit gesehen wurde, eigene betriebliche Interessen der Weiterentwicklung und Förderung von Potenzialen, der Auseinandersetzung mit

innovativen Methoden des Personalmanagements und der gezielten Angebote für betriebliche Akteure im Kontext von Unternehmenskultur zu verfolgen. Unser Ausgangspunkt der betrieblichen Kultur als entscheidendem Einflussfaktor für die Frauenförderung traf also auf ein sich überschneidendes Interesse aufgeschlossener Führungskräfte, durch die Weiterentwicklung von Unternehmenskultur innerbetriebliche Reformprozesse voranzutreiben und neue Impulse zu setzen. Dabei waren wir uns bewusst, dass ein Knackpunkt die recht verschiedenen Standorte der Betriebe in punkto Personalentwicklung insgesamt und Frauenförderung im Besonderen sein würden. Dies schien jedoch gleichermaßen ein Potenzial zu sein, um Lernprozesse zu ermöglichen und anzustoßen. Das positive Feed-back der Unternehmensleitungen hat uns gezeigt, dass wir mit dem Angebot richtig liegen. Wir wurden beauftragt, von RUBICON ein Angebot für die Begleitung einzuholen.

Als Merksatz für die Implementierung eines Mentoring-Programms möchte ich summieren: Grundvoraussetzung ist die Klärung der Interessenslagen und der potenziellen Gewinne für die Organisation bzw. die Unternehmen. Je stärker die Überzeugung aufgrund eigener Ziele vorhanden ist, umso stärker werden sich die Unternehmen bzw. die Organisation im Programm engagieren. Das hat sich in Offenbach bestätigt. Für einen erfolgversprechenden Entwicklungsprozess ist von Bedeutung:

- Unterstützung durch die Leitungsebene
- Klare und transparente Ziele
- Frühzeitige und umfassende Information
- Klärung der Schnittstellen mit Personalentwicklung

Die Rahmenbedingungen und die Strukturen

Das Angebot der Unternehmensberatung RUBICON (Petra-Johanna Regner und Michael Urbach) hat folgende Bestandteile, die wir im Wesentlichen übernommen haben:

- Pilotprogramm über 1 ½ Jahre mit Unterstützung der Konzernspitze und vertraglicher Vereinbarung
- Beratung bei der Zusammenstellung von Mentoring-Tandems und Begleitung der Teilnehmer/innen durch Coaching-Angebote
- Empfehlungen zur Einrichtung einer Steuergruppe mit Schlüsselpersonen und Beratung und Begleitung der Steuergruppe
- Rahmenangebote für alle im Projekt Beteiligten durch Start-Workshop / Zwischenbilanz-Workshop / Abschlussbilanz-Workshop

- Gezielte Angebote durch begleitende Workshops für Mentees, Mentorinnen, Mentoren und für Vorgesetzte
- Ergänzende Angebote zur systemischen Arbeit insbesondere durch Gender-Workshops

Wie Sie sehen, ist dies ein sehr umfangreiches Programm, das auf mehreren Ebenen (Organisation, Beziehung, System und Kompetenzerweiterung) Wirksamkeit entfalten soll. Dass es möglich wurde, dieses umfangreiche Angebot auszuhandeln und zu vereinbaren, entschied sich in einem vorgeschalteten Grundlagen-Workshop für Konzernentscheider/innen, Personalverantwortliche, Frauenbeauftragte und Personal- bzw. Betriebsräte. In diesem Workshop wurden Ziele, Rahmenbedingungen, Befürchtungen und Erwartungen artikuliert und Empfehlungen zur Durchführung gegeben und abgestimmt.

Danach fiel die Entscheidung über Teilnahme und Anzahl der Plätze. Dies sind in unserem Falle 14 Paare, davon 7 Mentees mit Mentorin und 7 Mentees mit Mentor; diese gemischtgeschlechtliche Zusammensetzung deckte sich mit den geäußerten Wünschen und dem ermittelten Bedarf.

Ziele des Mentoring-Programms

Folgende zentralen Ziele wurden formuliert:

- Mentoring für Frauen als Baustein für Verwaltungsreform entwickeln
- Leitbild Chancengleichheit im Konzern mit Leben füllen
- Potenziale von Frauen fördern, sichtbar und nutzbar machen
- Einfluss auf Unternehmenskultur („die gläserne Decke“ von zwei Seiten zum Zerspringen bringen)
- Den „Geist der Holding“ gemeinsam entwickeln, der Konzern wächst zusammen
- Auseinandersetzung mit Führungsstilen, Lernen neuer Führungsmethoden
- Weibliche Vorbilder haben
- Bindung von qualifiziertem Personal
- Übertragung auf Konzepte für Nachwuchsförderung

Sie können sehen, dass wir mit dem Programm von Seiten der unterschiedlichen Beteiligten, d.h. Führungsebene, Personalebene, Frauenförderung und teilnehmende Mentees und Mentorinnen/Mentoren anspruchsvolle Erwartungen verbinden. Dies steht jedoch m.E. durchaus im Einklang mit den Potenzialen, die Mentoring als Methode bietet. Es ist jedoch wichtig, dass zu Anfang des Prozesses geklärt wird, welchen Gewinn sich

die Beteiligten versprechen – es wird schließlich ein nicht unerhebliches Maß an Zeit und Geld investiert. Ich möchte dies verdeutlichen an den Bedarfen und Möglichkeiten, die sich für Mentees und Mentorinnen/Mentoren bieten.

Bedarfe und Möglichkeiten für Mentees und Mentorinnen/Mentoren

Die Mentees arbeiten an:

- der Entwicklung ihrer persönlichen Potenziale und Kompetenzen
- der Klärung ihrer beruflichen Orientierung
- dem Verständnis von Führung und unterschiedlichen Führungsstilen
- der Rollenklärung zwischen Führungskraft und Fachkraft
- der Entwicklung eines eigenen Arbeits- und Führungsstils
- dem Thema weiblicher und männlicher Vorbilder / Autorität / Führungskraft

Die Mentorinnen und Mentoren erfahren eine Spiegelung durch ihre Rolle als

- Ratgeber/in und Begleiter/in
- Netzwerker/in und Türöffner/in
- Weibliches oder männliches Vorbild
- Coach und Lernende/r
- Talentförderer/in

In der Sensibilisierung von Führungskräften für die strukturellen und kulturellen Hürden für Frauen beim beruflichen Aufstieg liegt ein wesentlicher Gewinn des Programms für die Organisation. Dies wird ermöglicht durch die eigenen Lernerfahrungen in der one-to-one Beziehung. Durch diese Beziehungsebene lassen Führungskräfte jedoch im Unterschied zu anderen Programmen der Erkenntnis auch Taten folgen, weil sie Verantwortung übernommen haben.

Im Offenbacher Programm haben wir die Zwischenbilanz im Oktober 2002 gehabt und können nach mehr als der Hälfte der Zeit fragen: Wo stehen wir jetzt mit dem Programm und was haben wir an Meilensteinen und Stolpersteinen zu verzeichnen?

Erfahrungen und Stolpersteine

An eindeutigen positiven Effekten, die ihre Wirkung bereits entfalten konnten, sind zu nennen:

- das Programm wurde ermöglicht durch vernetztes Handeln und ermöglicht wiederum vernetztes Handeln! Anzahl wie Rollenvielfalt der beteiligten Perso-

nen ermöglichen eine Kommunikation im Konzern, die von vielen Teilnehmenden wertgeschätzt wird und wertvoller Türöffner in der Zusammenarbeit ist. Positive Beispiele sind auch die Gruppenbildung der Mentees und die damit verbundenen Lernerfahrungen (z.B. Stammtisch) wie der Anstoß für Kommunikationsprozesse zwischen Vorgesetzten und Mentees (insbes. durch Projektabstimmung).

- Die Auseinandersetzung mit der Rolle als Führungskraft im Zusammenhang mit dem Geschlecht findet auf einer sachlichen, gleichwohl persönlich erlebbaren Ebene statt und kann für das berufliche Alltags-handeln nutzbar gemacht werden. Von allen Beteiligten (Mentees / Vorgesetzte und Steuergruppe) wurde hier der Gender-Workshop als ein besonderes Highlight genannt, weil es möglich wurde, sich weitgehend ohne ideologische Bewertungen mit männlichem und weiblichem Verhalten im beruflichen Kontext zielgerichteter als üblich auseinanderzusetzen.
- Durch die fachlichen Inputs in den Seminaren für die Mentees und die Anforderung der Projektarbeit sind bereits jetzt Potenziale der Frauen im Arbeitsprozess deutlich geworden und Qualifizierungsbedarfe wie Qualifizierungsfortschritte erkannt worden.
- Das Thema Führung im Konzern und die Reflexion von Führungsstilen – angereichert durch einen haus-internen Vortrag der Personalentwicklung bei der Zwischenbilanz – hat einen wichtigen Anstoß für eine konstruktiv-kritische Reflexion der Führungskultur geben können. Dies gilt insbesondere für alle Beteiligten; durch die Einbindung zentraler Entscheider in das Programm wird dies weitere Folgen haben. Dies ist ein Beleg, wie die Methode Mentoring sinnvoll eingebettet werden kann in die Personalentwicklung.
- Den Gender-Blick im Alltag weiter zu entwickeln und zu nutzen wurde auf verschiedenen Ebenen angestoßen: in der Tandem-Arbeit, durch die Workshops, und insbesondere durch den Gender-Workshop. Durch die Kooperation von Frauen und Männern in einem Projekt sind gute Voraussetzungen gegeben, das Prinzip des Gender-Mainstreaming in der beruflichen Praxis zu erproben.

Natürlich gab es auch Stolpersteine, d.h. Schwierigkeiten und Hindernisse:

- Die zusätzliche und besonders für die Mentees hohe zeitliche Belastung, die z.T. den Rahmen von Arbeitszeit gesprengt hat. So haben z.B. manche Mentoren ihrer Mentee ein „Shadowing“ angeboten, eine

Begleitung zu wichtigen Terminen. Dies kollidiert teilweise mit dem eigenen Arbeitsanfall. Die Projektarbeit erfordert zudem zusätzlichen Arbeitsaufwand. Bei den Mentoren (Anmerkung: in der Tat vor allem bei einigen Männern) war die zeitliche Verbindlichkeit ungenügend und führte zu Kritik. Hier wurde das Angebot der Workshops zeitlich stärker auf die Mentor/innen abgestimmt.

- Insgesamt ist das Thema der Spielregeln von Bedeutung: Inwieweit sind die Spielregeln für alle gleichermaßen verbindlich? Obwohl dies der Vereinbarung entsprach, wurden diese in der Praxis nicht durchgängig eingehalten. Dies zeigt auch ein Problem in der Zusammenarbeit sehr unterschiedlicher Hierarchieebenen und lässt sich nur partiell im Prozess lösen.
- Die Komplexität der Dynamik im Konzern führte zu unvorhergesehenen Schwierigkeiten, die sich auf das Programm auswirkten und für einige Mentees sehr belastend waren – bis hin zur Nicht-Realisierbarkeit einiger Projekte.
- Widerstände von einigen wenigen Vorgesetzten in Bezug auf die Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen am Programm wurden deutlich. Diese konnten ausgeräumt werden.
- Der Informationsfluss war nicht gleichermaßen für alle Beteiligten transparent.
- In Bezug auf Vertraulichkeit und Schutz von Informationen entstanden Interessenskonflikte.

Welche Empfehlungen lassen sich aus den Offenbacher Erfahrungen ableiten?

Zusammenfassend können aus den Offenbacher Erfahrungen – insbesondere in Bezug auf Meilensteine und Stolpersteine – folgende Empfehlungen formuliert werden:

- Die Einrichtung einer Steuergruppe mit der Funktion der Begleitung des Programms im Sinne einer Clearing-Stelle ist unbedingt erforderlich. Durch die Einbindung wichtiger Multiplikatorinnen und Multiplikatoren fließen hier Informationen zusammen, und Problemlösungen können schnell und adäquat entwickelt werden, wie z.B. in Offenbach der Wechsel einer Mentee und eines Mentors. Sinnvoll ist auch eine quasi geschäftsführende Stelle für die Steuergruppe zur Vorbereitung von Entscheidungen und Erhöhung der Flexibilität – in unserem Fall das Frauenbüro und die Personalentwicklung.
- Je umfangreicher das Programm, umso mehr Einwirkungsmöglichkeiten gibt es auf den verschiedenen

Ebenen (Organisation, System, Beziehung, Kompetenz). Sollte ein Programm mit weniger Angeboten gefahren werden, empfehlen sich wenigstens gemeinsame Veranstaltungen zu Auftakt, Zwischenbilanz und Abschluss. Auch ist die frühzeitige und verlässliche Einbeziehung der Vorgesetzten in diese Veranstaltungen oder in gesonderter Form mit Blick auf die Perspektiven wichtig.

- Zeitmanagement ist als Thema für die Gruppe der Mentees wie für die Mentorinnen und Mentoren wahrscheinlich in jedem Fall sinnvoll zu integrieren bzw. anzuknüpfen an das Programm, ebenso wie Projektmanagement.
- Dem in der Struktur des Programms angelegten Feld der Vertraulichkeit muss ein Raum zur Bearbeitung eingeräumt werden, sowohl durch Spielregeln wie durch Angebote von Coaching und Beratung. Dies war insbesondere Wunsch der Mentees, für die dies ein besonderes Spannungsfeld darstellt(e).
- Die Chance der Weiterentwicklung des Gender-Themas durch dieses Programm sollte optimal genutzt werden, damit dies über die Tandems hinausgehend Wirksamkeit entfalten kann. Ein Gender-Workshop bietet sich hier an. Wir versprechen uns von den Erfahrungen wegweisende und bereichernde Hinweise für die Umsetzung von Gender-Mainstreaming im beruflichem Alltag im Konzern Offenbach.
- Eine zu frühe und nicht abgestimmte Öffentlichkeitsarbeit kann nach innen eher hinderlich als förderlich wirken. Obwohl wir sehr viele Anfragen bekommen, geben wir zur Zeit keine schriftlichen Informationen heraus. Das Thema wird aus verschiedenen Gründen sehr sensibel behandelt, die Binnendynamik muss hier Vorrang haben vor der Außenrepräsentanz.

Mit diesen zentralen Erfahrungen und Empfehlungen möchte ich schließen. Ich erlebe in dem Programm gerade durch die Verknüpfung verschiedener Einflussebenen eine hohe Chance für Gewinne: für Gewinne der Mentees, der Mentorinnen und Mentoren wie der gesamten Organisation! Mentorinnen und Mentoren aus anderen Programmen halten Mentoring für ein optimal geeignetes Personalentwicklungsinstrument für Frauenförderung und Nachwuchskräfteförderung. Die Akzeptanz des Offenbacher Programms ist nicht nur bei den unmittelbar Beteiligten ausgesprochen hoch.

Für diesen Arbeits- und Lernprozess eines Mentoring in der Evangelischen Kirche wünsche ich Ihnen viel Erfolg und stehe gerne für weitere Fragen zur Verfügung.

■ ■ Mentoring im Konzern Deutsche Telekom AG

Martina D. Dolderer

*Gleichstellungsbeauftragte,
Chancengleichheit & Diversity*

Im September 1997 beschloss der Vorstand der Deutschen Telekom AG ein internes Mentoring-Programm für Frauen. Es war bundesweit angelegt, dass heißt, Frauen aus allen Bereichen und Regionen der Telekom konnten daran teilnehmen.

Das interne Mentoring-Programm

Das Programm hat folgende Ziele:

- Erkennen und Nutzen von weiblichem Potenzial,
- Fördern der Kommunikation zwischen den Hierarchien, Generationen und Geschlechtern,
- Erhöhung des Frauenanteils in Führungspositionen,
- Erhöhung des Pools an Nachwuchsmanagerinnen,
- Steigerung der Motivation von weiblichen Beschäftigten.

Inzwischen wurden vier Mentoring-Gruppen organisiert. Die Tandems blieben jeweils zwei Jahre zusammen: Die erste Gruppe startete im November 1998. Zehn Tandems wurden gebildet, vier kamen aus der Zentrale in Bonn, sechs aus verschiedenen Regionen. Die Mentees kamen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen. Die zweite Gruppe, bestehend aus 12 Tandems aus allen Regionen der Telekom, startete im März 2000. Neu war, dass die Mentees sich nicht mehr nur aus unteren Führungspositionen rekrutierten, sondern auch Expertinnen aus fachlichen Bereichen teilnehmen konnten. Die Mentorinnen und Mentoren kamen aus dem gehobenen Management. Die dritte und die vierte Gruppe, insgesamt 24 Tandems aus dem ganzen Konzern, starteten im Juni 2001. Während die Mentees der dritten Gruppe aus dem gehobenen Management kommen, sind die Mentees der vierten Gruppe im mittleren Management angesiedelt.

Die Mentees können sich selbst für die Programme bewerben, beziehungsweise werden von ihren Vorgesetzten und den Geschäftsleitungen ihres Betriebes dafür vorgeschlagen. Sie führen Interviews mit der Steuerungsgruppe und werden nach Qualifikation, Motivation und Potenzial ausgesucht. Viele Führungskräfte haben mittlerweile ein sehr großes Interesse, als Mentorin oder Mentor an den Programmen teilzunehmen, denn es gilt im Unternehmen als persönliche Auszeichnung, hierfür vorgeschlagen und ausgewählt zu werden. Üblich ist, dass

die Mentees im zweiten Mentoring-Jahr eine Projektarbeit zu einem Thema ihrer Wahl ausarbeiten. Dabei werden sie von ihrer Mentorin / ihrem Mentor unterstützt.

Das Rahmenprogramm setzt sich aus folgenden Angeboten zusammen:

Mentoring

- Pilotsteuerungsgruppe
- begleitende Workshops
- Supervision für die Mentees
- Workshops für Mentoren und Mentorinnen
- individuelles Coaching (nach Vereinbarung)
- Outdoor-Training
- Potenzialeinschätzung / Development Center für die Mentees

Deutsche TelekomGleichstellung und Chancengleichheit

Supervisionstermine sowohl für Mentees als auch für Mentorinnen/Mentoren haben sich als hilfreich erwiesen, um Fragen zur Abgrenzung von persönlichen und beruflichen Fragen zu klären, mögliche Konflikte in einer Beziehung rechtzeitig zu erkennen und den Mentorinnen und Mentoren „Handwerkszeug“ für ihre Beraterrolle anzubieten.

Wichtig ist es auch, die Vorgesetzten der Mentees in das Programm mit einzubeziehen. Sie werden in die Auswahl der Mentees mit einbezogen und ausführlich informiert. Außerdem werden sie zur Auftakt- und Abschlussveranstaltung eingeladen.

Beteiligung am Cross-Mentoring

Die Deutsche Telekom beteiligt sich darüber hinaus an zwei Cross-Mentoring-Programmen in Frankfurt und München, bei dem sich verschiedene Unternehmen zusammen geschlossen haben und Mentorinnen/Mentoren und Mentees sich untereinander austauschen. Die Tandems bleiben in beiden Programmen jeweils ein Jahr zusammen.

- Cross-Mentoring Frankfurt: Das Cross-Mentoring läuft seit 1998 und geht mittlerweile in die vierte Runde mit 70 Tandems. Beteiligt sind neben der Deutschen Telekom, Deutsche Bank, Commerzbank, Lufthansa, fraport, Bosch, Merck, Procter & Gamble.
- Cross-Mentoring München: Das Programm geht 2002 in die zweite Runde mit 26 Tandems und 7 beteiligten Unternehmen (Allianz, Bayerische Landesbank, BMW Group, BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH, Deutsche Bank AG, Deutsche Telekom AG und Fraunhofer-Gesellschaft).

Mentoring in der Evangelischen Kirche

Dr. Kristin Bergmann

Frauenreferentin der Evangelischen Kirche in Deutschland

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mentorinnen und Mentoren, liebe Mentees und liebe Mitglieder der landeskirchlichen Projektgruppen,

wenn es um soziale Veränderungsprozesse und neue gesellschaftliche Entwicklungen geht, wird der Kirche – auch der evangelischen – nicht selten Rückständigkeit nachgesagt. Kirche – so lautet eine gängige Meinung, die vor allem in eher kirchenfernen Kreisen zu finden ist – sei ein Hort des Traditionalismus und reagiere – wenn überhaupt – nur sehr zögerlich auf Veränderungen.

Dass wir an diesem Wochenende hier in Gelnhausen den Startschuss geben, um ein Mentoring-Programm für Frauen in der Kirche zu beginnen, zeigt, dass diese Einschätzung ein Vorurteil ist, welches – zumal in dieser Pauschalität – der Realität nicht standhält. Im Gegenteil: Indem die Evangelische Kirche diese innovative Methode der Personalentwicklung und der Förderung der Chancengerechtigkeit zwischen Frauen und Männern für sich nutzbar macht, setzt sie sich zusammen mit einer ganzen Reihe von Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen an die Spitze einer Welle.

In den USA, dem Mutterland des Mentoring, setzt heute jedes dritte Unternehmen Mentoring ein. Dort hat sich das Mentoring – wie Nele Haasen in ihrem Buch „Mentoring: Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept“ schreibt – wie eine kulturelle Welle verbreitet, die immer mehr an Kraft, Masse, Energie und Größe gewonnen hat. In Deutschland ist diese Welle noch im Entstehen begriffen. Wenn Mentoring nun auch in der Evangelischen Kirche eingeführt ist, die mit 630.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den größten Arbeitgebern gehört, dann kann diese allgemeine Welle viel an Kraft und Größe gewinnen.

Das Ziel von Mentoring ist es, die beruflichen Potenziale und Fähigkeiten von Frauen sichtbar zu machen und sie zu erschließen. Gerade in einer Arbeitswelt, die sich vor allem in Leitungspositionen bisher noch weitgehend an dem Leitbild eines jeder Zeit einsatzbereiten Mitarbeiters ohne zeitaufwendige familiäre Verpflichtungen orientiert, müssen Frauen ermutigt werden, ihre Qualifikationen auf allen Hierarchieebenen aktiv einzubringen, damit tradierte Rollenmuster überwunden werden können. Das Besondere des Mentoring ist, dass nicht nur Frauen sondern auch Männer dieses Konzept zur Chancengleichheit aktiv mitgestalten können, indem sie als Mentoren ihr Erfahrungswissen weitergeben und sich auf den gegenseitigen Lernprozess einlassen.

Mentoring für Frauen in der Kirche ist damit auch ein Beitrag, um die neue Gemeinschaft von Frauen und Männern in der Kirche, in der beide Geschlechter gleiche Lebens- und Entfaltungschancen haben, ein weiteres Stück voran zu bringen.

Die Entstehung des Pilotprojekts

Die Idee, Mentoring auch in der Evangelischen Kirche nutzbar zu machen, entstand in der Arbeitsgemeinschaft der Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD. Angeregt durch erfolgreiche Mentoring-Projekte in privater Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung galt es herauszufinden, ob und wie sich die Mentoring-Idee auf die besonderen Bedingungen der kirchlichen Arbeitswelt übertragen lässt. Von Anfang an dabei war das Burckhardtthaus als zentrales Fortbildungsinstitut der EKD. Von hier kam die Bereitschaft, das Mentoring-Projekt durch spezielle Veranstaltungen und Beratungen zu begleiten (Grafik Seite 20).

Mentoring in der Evangelischen Kirche – Die Entstehung des Pilotprojekts

Arbeitsgemeinschaft der Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD	Idee für ein Mentoring-Programm für Frauen in der Kirche
Planungsgruppe: <ul style="list-style-type: none"> ■ Frauenreferat der EKD ■ Arbeitsgemeinschaft der Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD ■ Burckhardthaus e.V. 	Erarbeitung des Rahmenkonzeptes
Landeskirchliche Frauenreferate / Gleichstellungsstellen	Einbringung in die Entscheidungsebene der jeweiligen Landeskirche
Landeskirchliche Projektgruppen	Konkretisierung, Ausgestaltung und Umsetzung des Mentoring-Programms

20

Eine Planungsgruppe, in der das EKD-Frauenreferat, das Burckhardthaus und die Arbeitsgemeinschaft der Frauenreferate und Gleichstellungsstellen in den Gliedkirchen der EKD vertreten waren, entwickelte zunächst ein Rahmenkonzept, in dem das allgemeine Mentoring-Konzept speziell auf die Strukturen der Evangelischen Kirche zugeschnitten wird.

Dieses Rahmenkonzept legt die Eckpunkte für ein kirchliches Programm fest. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass sowohl den Gemeinsamkeiten der Landeskirchen Rechnung getragen wird, auf der anderen Seite aber auch die Vielfalt kirchlicher Strukturen berücksichtigt wird.

Die am Pilotprojekt beteiligten Landeskirchen

<p>Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck 2 Tandems Mentees sind Pfarrerinnen</p>	<p>Ev. Luth.-Kirche in Thüringen 4 Tandems Mentees sind Pastorinnen</p>
<p>Nordelbische Ev.-Luth. Kirche 8 Tandems Mentees sind Theologinnen, Verwaltungsmitarbeiterinnen und Diakoninnen</p>	<p>Ev. Kirche von Westfalen 7 Tandems Mentees sind Pfarrerinnen und Verwaltungsmitarbeiterinnen mit Befähigung zum geh. Dienst</p>
<p>Ev. Kirche in Hessen und Nassau 6 Tandems Mentees sind Gemeindepädagoginnen, Pfarrerinnen und Verwaltungsmitarbeiterinnen</p>	<p>Ev. Kirche der Pfalz 6 Tandems Mentees sind Pfarrerinnen, Jugendreferentin und Mitarbeiterin der Diakonie</p>
<p>Ev. Landeskirche in Württemberg 3 Tandems Mentees sind Pfarrerin, Verwaltungsmitarbeiterin und Diakonin</p>	<p>Ev.-Luth. Kirche in Bayern 7 Tandems Mentees sind Pfarrerinnen</p>

Rahmen-
konzept

Nachdem die Arbeit am Rahmenkonzept abgeschlossen war, war es Sache der landeskirchlichen Frauen- und Gleichstellungsreferate, die Chancen und Möglichkeiten eines kirchlichen Mentoring-Programms in ihrer Landeskirche bekannt zu machen. Entscheidungsträgerinnen und -träger in den Bereichen Personal und Aus- und Fortbildung mussten informiert und gewonnen werden, und auch die Kirchenleitungen mussten der Teilnahme am Pilotprojekt zustimmen. Dieses Bemühen war insgesamt von sehr gutem Erfolg gekrönt. Es gibt in insgesamt 15 von 24 Landeskirchen hauptamtliche Frauenreferate; acht Landeskirchen – und damit alle Landeskirchen, deren Frauen- und Gleichstellungsreferate sich an der Vorbereitung des Projekts beteiligen konnten – haben sich zur Teilnahme am Pilotprojekt entschlossen.

Worin unterscheidet sich nun das Mentoring-Programm in der Evangelischen Kirche von anderen Mentoring-Programmen?

Besonderheiten des Mentoring-Projekts in der Evangelischen Kirche

Ein wesentliches Charakteristikum des kirchlichen Mentoring-Programms ist, dass es sowohl Mentorinnen als auch Mentoren in den Blick nimmt. Es gibt viele Mentoring-Programme, die sich ausschließlich an Frauen richten, indem sie auch für die Rolle der Mentorin nur Frauen vorsehen. Die Mentoring-Planungsgruppe in der Evangelischen Kirche hat sich bewusst gegen diese Variante eines Mentoring-Projekts entschieden und Männer als Mentoren ausdrücklich in das Konzept einbezogen. Auf diese Weise können Frauen wie Männer zu mehr Chancengleichheit in der Kirche beitragen, indem sie Erfahrungswissen weitergeben. Das Ziel, Frauen in Leitungspositionen sichtbar zu machen und Netzwerke zu knüpfen, kann dennoch erreicht werden. Ein Mentoring-Programm, das Männer einbezieht, bietet darüber hinaus die Chance, männliche Führungskräfte für die Problematik ungleicher Chancen zu sensibilisieren und Frauen den Zugang zu Netzwerken zu eröffnen, die bislang vor allem durch Männer geprägt waren.

Ein weiteres Charakteristikum des kirchlichen Mentoring-Programms ist seine Offenheit. Ein Mentoring-Konzept, das nicht nur für eine Landeskirche gilt sondern für die gesamte EKD, muss besondere Voraussetzungen erfüllen. Es muss offen sein für die vielfältigen Strukturen innerhalb der Evangelischen Kirche und die besonderen Bedürfnisse der beteiligten Landeskirchen. Mit dem Rahmenkonzept ist es gelungen, ein Mentoring-Konzept zu erarbeiten, das zwar unterschiedliche Zuschnitte und Verfahren zulässt, das aber dennoch gemeinsam durch-

geführt wird. Die Unterschiedlichkeit verdeutlicht das Schaubild anhand der unterschiedlichen Zielgruppen, die in den Landeskirchen als Mentees angesprochen sind.

Wie schon erwähnt, ist diese konkrete Ausgestaltung von den landeskirchlichen Projektgruppen geleistet worden. Diesen Gruppen legt das Rahmenkonzept einen großen Teil der Entscheidungskompetenz und der Verantwortung in die Hände. Sie werden das Projekt weiterbegleiten und auch über den Zuschnitt weiterer Begleitveranstaltungen entscheiden.

Dass es gelungen ist, ein landeskirchenübergreifendes Pilotprojekt zu starten, hat viele Vorteile. Da ist zum einen der geringere Planungs- und Durchführungsaufwand. Nicht nur, dass die Landeskirchen von einem Teil der Aufgaben entlastet sind; auch zentrale Angebote – wie diese Auftaktveranstaltung hier im Burckhardthaus – können gemeinsam genutzt werden. Darüber hinaus ist auch die Bedeutung eines kirchlichen Mentoring-Programms eine andere, wenn es statt im landeskirchlichen Alleingang von acht Landeskirchen – von kleinen wie von großen, von östlichen wie von westlichen – gemeinsam gestartet wird.

Besonders wichtig erscheint mir außerdem die Chance, voneinander zu lernen. Die einzelne Landeskirche ist nicht allein auf ihre eigenen Erfahrungen angewiesen, sie kann nicht nur von eigenen Fehlern und Einsichten, sondern auch von denen der anderen lernen. So kann die Praxis des Mentoring durch dieses landeskirchenübergreifende Projekt kontinuierlich verbessert und profiliert werden.

Dieses gemeinsame Lernen kann und wird zum einen auf der Ebene des informellen Erfahrungsaustauschs stattfinden. Damit darüber hinaus auch die systematische Aufarbeitung des Pilotprojekts und eine fundierte Auswertung der Erfahrungen erfolgen kann, wird das Projekt wissenschaftlich begleitet und evaluiert.

Wir haben Professorin Dr. Maria-Eleonora Karsten von der Universität Lüneburg und zwei ihrer wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen für dieses Projekt gewinnen können. Frau Karsten ist Professorin für Sozialmanagement und Leiterin des Gleichstellungsbüros an der Universität.

Ich möchte Sie als Mentorinnen, Mentoren und Mentees ganz herzlich bitten, sich für die notwendigen Befragungen und Notizen ausreichend Zeit zu nehmen. Der Zeitaufwand für die Evaluation ist so knapp wie möglich gehalten.

Uns allen wünsche ich eine gute und gelingende Mentoring-Projektphase. Ich hoffe, dass wir damit den Grundstein legen, um Mentoring langfristig fest als Personalentwicklungsinstrument und Frauenfördermaßnahme in der Kirche zu etablieren.

Mentoring erfolgreich gestalten – Die Workshops für Mentees und Mentorinnen / Mentoren

■ ■ **Der Workshop für Mentees: Zielgerichtete Berufs- und Lebensplanung von Frauen und strategische Schritte zur Umsetzung**

■ ■ ■ **Beobachtungen und Eindrücke**

| ***Gundula Döring***

Rund vierzig Mentees wurden von der Buchautorin und Mentoring-Beraterin Nele Haasen inspiriert und begleitet, ihre beruflichen Ziele zu finden und zu formulieren. Für die meisten war es eine ungewohnte Übung, als die Trainerin in einer geleiteten Fantasie die Teilnehmerinnen bat, eine persönliche Vision zu entwickeln:

„Stellen Sie sich vor, es ist Ihr 65. Geburtstag. Sie haben eine erfolgreiche Berufslaufbahn hinter sich und werden zu Ihrem Abschied aus dem Berufsleben gefeiert. Während die anderen anstoßen, ziehen Sie sich in ein Nebenzimmer zurück und ziehen Bilanz: Welche Position habe ich jetzt erreicht? Welche Stationen auf

dem Weg dahin habe ich erlebt? Was hat mir Spaß gemacht bei meiner Arbeit? Welche Kompetenzen konnte ich einbringen?“

So kam jede Teilnehmerin in der geleiteten Fantasie in Kontakt mit ihren langfristigen Wünschen und Zielen, aber vielleicht auch mit ihren Denkbarrieren. Gerade wo es um Führungspositionen geht, zögern die meisten, sich zu konkrete Vorstellungen zu machen. „Ich kann mir doch nicht vorstellen, mit 65 Bischöfin zu sein!“ Und doch entwickelten sich sehr schnell Vorstellungen darüber, welche eigenen Kompetenzen wichtig sind, in welchen Bereichen Verantwortung angestrebt wird und wo die Lust an der Arbeit zu verorten ist.

In einer gelungenen Mischung aus theoretischen Inputs und Übungen machte Nele Haasen den Teilnehmerinnen Mut, eigene Stärken zu benennen und auch mitzuteilen. So gab es zum Beispiel Partnerinneninterviews und Feed-back-Übungen. Gerade Frauen sind es oft nicht gewohnt, ihre Stärken herauszustellen. Leichter fällt es ihnen, ihre Defizite zu benennen. Aber gerade dies ist ein notwendiger Perspektivenwechsel, besonders wenn es um bewusst angestrebte Veränderungen geht. Auch zum Formulieren von Zielen gab Nele Haasen Tipps, wie zum Beispiel: „Formulieren Sie Ihre Ziele positiv und ganz konkret!“

Immer wieder wurde auch deutlich gemacht, dass berufliche Planung nicht losgelöst von Lebensplanung bedacht werden kann. Auswirkungen auf die Gesundheit, auf Familienleben und andere Bereiche sind gleichermaßen zu bedenken. Dafür ist Raum im Mentoring-Programm, in dem es um die Förderung der ganzen Person geht.

Im Verlauf des Workshops wurden die Zielformulierungen immer konkreter und gegenwartsnäher, von der Übung „65. Geburtstag“ zu Beginn zur Beschreibung eines konkreten Projekts in der Zeit des Mentoring-Programms gegen Ende. Am Abend konnte so manche Mentee deutlicher sagen: „Ich will ...!“ Oder auch „Ich will nicht ...!“

Nach viereinhalb Stunden waren die Teilnehmerinnen erschöpft und zufrieden. Es war ein Vorgeschmack auf die kommenden Monate und die Erfahrung: Es macht Spaß, etwas zu wollen.

■ ■ ■ Der Workshop

Nele Haasen

Mentoring-Beraterin / Buchautorin

Ablauf des Workshops

Uhrzeit	Inhalte	Materialien
14.00 h	Vorstellung der Workshopziele Erwartungen, Ablauf, Vereinbarungen	Flipchart
14.20 h	Theoretischer Input: Hinführung zum Thema Ziele	Overhead-Projektor Arbeitsunterlagen
14.30 h	Geleitete Fantasie: 65. Geburtstag	Teilnehmerunterlagen
15.00 h	Theoretischer Input: Innere Faktoren	Overhead Teilnehmerunterlagen
15.30 h	Übung: Assoziation zu Zielen Checkliste „Ziele bestimmen“ besprechen Fragen in Zweiergruppe	Teilnehmerunterlagen Overhead
16.30 h	Pause	
17.00 h	Theorie-Input: Äußere Faktoren Umsetzung von Zielen Projekt-Arbeit im Mentoring	Overhead
17.30 h	Kleingruppen: Projekt für das Mentoring	Flipchart
18.00 h	Evtl. Auswertung in der Kleingruppe Vorstellung, kurze Besprechung der Projekte Überprüfung auf Realisierbarkeit	Flipchart Stelltafel
18.15 h	Abschluss im Plenum: Kurze Bewertung des Workshops	Flipchart

Hinführung zum Thema Ziele

Warum Ziele?

- Ziele sind Wegweiser zum Erfolg.
- Ziele sind das Ergebnis unserer Visionen, Träume, Wünsche, Vorstellungen von uns oder (eigenen oder fremden) Anforderungen an uns.
- Ziele geben unserem Handeln Sinn und Orientierung. Sie bewirken, dass wir Ergebnisse erreichen, auf die wir stolz sind und die unser Selbstbewusstsein fördern.
- Ziele bewirken, dass wir uns intensiver mit unseren Fähigkeiten, Potenzialen und unserer Zeiteinteilung auseinandersetzen.
- Aus klar fixierten Zielen können klare ergebnisorientierte Arbeitsschritte abgeleitet werden.

Ziele wählen – mit Kopf und Bauch

- Ziele sind eine Herausforderung, keine Überforderung.
- Ziele machen Lust und erzeugen Motivation, keinen anhaltenden Druck.
- Ziele erfordern Identifizierung.
- Ziele beinhalten gewollte und bewusst gewählte Veränderungen. Sie können auch zur Auseinandersetzung mit inneren Ängsten, Widerständen und Befürchtungen führen. Ziele bewusst zu setzen, heißt auch, das Risiko eingehen, die Ziele nicht zu erreichen und dafür verantwortlich zu sein.
- Ziele setzen heißt, sich in einen Lernprozess zu begeben: darüber, wie wir unsere Ziele erreichen können, darüber, wie wir damit umgehen, wenn wir unsere Ziele nicht erreichen.

Ziele und Visionen

Vor dem Ziel steht die Vision, der Traum, die mehr oder weniger heimliche, innere Vorstellung davon, was wir mit unserem Leben anfangen wollen. Die Vision ist „unrealistisch“ und zeigt, wofür wir uns begeistern, Energie und Lust haben. Die Vision können wir dann in Ziele „gießen“, mit der Realität konfrontieren und so gut es geht umsetzen.

Was sind Ziele?

Ein Ziel ist die gedankliche Vorwegnahme eines zukünftigen Zustands, der bewusst gewollt ist und aktiv angestrebt wird.³

3 | Vgl. Kellner, Hedwig (2000): *Konferenzen, Sitzungen, Workshops effizient gestalten*, München.

4 | Vgl. Gührs, Manfred / Nowak, Claus (1998): *Das konstruktive Gespräch. Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse*, Meezen, 4. Auflage.

Ein Ziel ist:

- Sinnvoll für die Person
- Realistisch und erreichbar
- Konkret zu beschreiben
- In einzelne Schritte untergliederbar
- Zeitlich fixiert
- Messbar
- Ethisch vertretbar

Sie können unterscheiden zwischen:

- Leistungszielen: Sie legen bestimmte Kennzahlen in Bezug auf Qualität, Menge, Zeit fest, die Sie erreichen wollen, beispielsweise Einkommen, Fitnessübungen, eine bestimmte Position.
- Entwicklungszielen: Sie wollen fachliche Kompetenzen, Organisationsstrukturen und Fachqualifikation verbessern, z.B. eine fachliche Ausbildung machen, eine Abteilung neu strukturieren.
- Verhaltenszielen: Sie wollen Ihr Verhalten, also etwas im Bereich der „soft facts“, verändern, beispielsweise Ihr Kommunikationsverhalten, Kollegialität, Umgang mit Konflikten oder Ihren Führungsstil.⁴

Ganzheitliche Betrachtung

- Ziele aus dem beruflichen, privaten und gesellschaftlichen Bereich sollten in ihrer Gesamtheit gesehen werden: Einsatz, Zeit, Ressourcen, Folgen.
- Ziele brauchen unterschiedliche Zeit, unterschiedlichen Einsatz von Ressourcen und Energie, unterschiedliche Konzentration, Disziplin und Motivation. Zu viele Ziele bedeuten Stress und eventuell Überforderung.
- Zielsetzung erfordert Prioritätensetzung.

Übung: Geleitete Fantasie: 65. Geburtstag

Vision über den beruflichen Erfolg

In welcher Position haben Sie Ihren Beruf beendet?

Was hat Ihnen Spaß an dieser Position gemacht?

Welche Fähigkeiten / Kompetenzen haben dazu beigetragen, dass Sie diese Position erlangt und erfolgreich ausgeübt haben?

Was war Ihnen wichtig an Ihrer Arbeit?

Anregung zur Selbst-Reflexion

Lebensziele

Was möchten Sie in 30 Jahren erreicht haben?
(Wahlweise: am Ende Ihres Lebens)
Skizzieren Sie Ihr Leben in 30 Jahren privat und beruflich:

- Wo stehen Sie beruflich?
- Wie sieht Ihr Familienleben aus?
- Welche Hobbys pflegen Sie regelmäßig?
- Wie pflegen Sie Ihre Freundschaften?
- Wie viel Geld verdienen Sie?
- Wie regenerieren Sie Ihre Energie und Kraft?
- Welche Urlaube haben Sie gemacht?
- Für welche Vereine, Themen engagieren Sie sich gegebenenfalls?
- Andere Bereiche, die in Ihrem Leben eine Rolle spielen.

Gehen Sie jetzt schrittweise zurück bis in die Gegenwart:

- Wie sieht Ihr Leben in 20 Jahren aus, damit Sie in 30 Jahren dort sind, wo Sie hin möchten?
- Wie in 10 Jahren?
- Wie in 5 Jahren?
- Wie in 2 Jahren?
- Wie in einem Jahr?
- Wie in einem halben Jahr?
- Was können Sie im nächsten halben Jahr tun, um Ihre Ziele umzusetzen?

Wichtig ist, dass Sie „ganzheitlich“ vorgehen und für jede Zeitspanne Ziele aus allen Bereichen Ihres Lebens beschreiben. Sie können Ihre Ziele aus den verschiedenen Bereichen in Spalten nebeneinander schreiben, so erkennen Sie deutlicher, wenn sich Ziele widersprechen. Ob Sie Ihre Ziele erreichen, entscheiden äußere und innere Faktoren.

Ziele setzen und erreichen – Innere Faktoren

Innere Faktoren, die Sie beeinflussen können, sind u.a.

- Ihr Wissen – indem Sie es gezielt erweitern.
- Ihr Können – indem Sie Ihre Fähigkeiten erkennen und Erfahrungen sammeln.
- Ihr Wollen – indem Sie erkennen, wie Sie sich motivieren können.
- Ihr Handeln – indem Sie aktiv (Teil)Ziele umsetzen, den Mut aufbringen, Fehler zu machen und daraus zu lernen.

Checkliste: Wie bestimmen Sie Ihre Ziele?

- Fassen Sie Ihr Ziel so konkret wie möglich: genaue Angaben, Positionen, Zahlen. (Keine allgemeinen Angaben wie „besser verdienen“, „in höhere Position kommen“). Ihr Ziel sollte möglichst messbar sein.
- Ihr Ziel sollte eine positive / angenehme Vorstellung sein, bei der Sie Freude und Motivation empfinden.
- Formulieren Sie keine „Aufhör-“ und „Tu-Nicht-Verträge“. Nur positive Ziele wirken motivierend. Wenn Sie Verhalten ändern wollen, dann suchen Sie nach der positiven Alternative, bzw. forschen Sie nach den Gründen, aus denen Sie das als „negativ“ empfundene Verhalten angenommen haben.
- Formulieren Sie Ihr Ziel ausschließlich mit positiven Wörtern und Formulierungen und im Präsens (ich will, ich mache etc.)
- Visualisieren Sie das Ergebnis. Anhand welcher Kriterien merken Sie und andere, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben.

Stärken und Schwächen

Stärken

Kernfähigkeiten = besondere Fähigkeiten, die bei Ihnen stark ausgeprägt sind und die Sie mit einem hohen Maß an Energie und Motivation ausüben. Wir haben alle Stärken. Aber oft kennen wir sie nicht oder glauben „bescheiden“ sein zu müssen.

- Klarheit über Ihre Stärken ist wichtig, damit Sie sich wirklich mit ihnen identifizieren, sie „fühlen“.
- sich Ziele setzen, die zu Ihren Stärken passen.
- diese gezielt einsetzen.
- sicher und selbstbewusst auftreten.
- anderen davon erzählen können.
- Veränderungen wahrnehmen, wenn Sie neue Stärken entdecken / entwickeln.

Wichtig ist, dass Sie Ihre Fähigkeiten so konkret wie möglich beschreiben. (Nicht nur: „Ich kann gut mit Menschen umgehen.“ Sondern: „Meine Stärke ist, andere dabei zu unterstützen, mehr Klarheit über sich zu gewinnen, indem ich ...“). Je klarer Sie Ihre Stärken beschreiben können, desto besser können Sie sich mit ihnen identifizieren.

Anregung zur Selbst-Reflexion: Ihre Stärken erkennen

- Es gibt verschiedene Methoden, mit denen Sie Ihr Persönlichkeitsprofil mittels eines Fragebogens und einer Computer gestützten Auswertung erheben lassen können. Diese Methoden bieten Ihnen die Möglichkeit, ein genaueres Bild Ihrer Stärken und Fähigkeiten zu erhalten (z.B. Personality Compass, Insights-Methode, DISG-Modell etc).
- Sie können auch ein genaueres Bild Ihrer Stärken gewinnen, indem Sie sich selbst hinterfragen. Ratsam ist, sich dabei von einer dritten Person coachen zu lassen, die weiterführende Fragen stellt. Ziel ist, dass Sie ein möglichst detailliertes, konkretes, differenziertes und „farbenfrohes“ Bild Ihrer Fähigkeiten gewinnen.
- Zählen Sie zehn Ihrer Stärken auf und beschreiben Sie sie so konkret wie möglich.
- Wie setzen Sie diese Stärken in Ihrem Berufsleben ein? Beschreiben Sie das möglichst konkret.
- Welche Stärken kommen nicht zur Geltung? Wie könnten Sie sie stärker einbringen?
- Den Einsatz welcher Stärken erfordert Ihr Ziel? Welche Möglichkeiten sehen Sie, diese Stärken bei sich selbst zu erweitern?

Kernschwächen

- Konzentrieren Sie sich grundsätzlich mehr auf Ihre Stärken als auf Ihre Schwächen!
- Finden Sie ein oder zwei Schwächen heraus, die Sie typischerweise daran hindern, etwas umzusetzen, zu erreichen etc.
- Überlegen Sie Maßnahmen, wie Sie an diesen Schwächen arbeiten können.

Seien Sie tolerant mit sich und all den anderen kleinen Schwächen, Irrtümern und Fehlern, die jeder Mensch macht und uns alle menschlich machen. Das Ziel, „alles“ „immer“ „perfekt“ machen zu wollen, ist absolut unrealistisch.

Anregung zur Selbst-Reflexion: Umgang mit Schwächen

- Fehler machen wir alle. Häufig deswegen, weil wir uns mit ihnen befassen und unsere Energie viel mehr bei den Schwächen ist statt bei den Stärken.
- Alle mehr oder weniger vermeintlichen Schwächen zu „bekämpfen“, ist ein Ding der Unmöglichkeit. Dennoch mag es bestimmte „Schwächen“ geben, die Sie ändern wollen: Denk- oder Verhaltensweisen, die dazu beitragen, dass Sie Ihre Ziele nicht erreichen. Die folgende Übung kann Ihnen dazu dienen, diesen selbst gestellten Fallen auf die Spur zu kommen. Die Fragen sind möglicherweise nicht umgehend zu beantworten, sondern erst, wenn Sie sich über einen längeren Zeitraum beobachten.
- Wenn Sie Fehler machen, etwas nicht in Ihrem Sinne läuft, Sie unzufrieden mit Ihrem Verhalten sind:
- Was ist es genau? Beschreiben Sie Ihr Verhalten / Denken / Fühlen und die Ergebnisse so konkret wie möglich.
- Woran denken Sie in der Situation? Welche inneren Selbstdialoge führen Sie? Was werfen Sie sich typischerweise vor?
- Auf was kommt es in dieser Situation an, um ein positives Ergebnis zu bewirken?
- Was können Sie im Vorfeld der Situation tun, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen?
- Formulieren Sie einen positiven inneren Dialog, den Sie zu Ihrer Unterstützung führen können.
- Welche Art der Unterstützung könnte Ihnen noch helfen, um in der Situation mit Ihren Schwächen umzugehen / Ihre Stärken zur Geltung kommen zu lassen?
- Wovon bewahrt Sie Ihre (vermeintliche) Schwäche? Was bringt sie Ihnen? Auf welche andere Weise könnten Sie das erreichen?

Das Wollen: Motivation

Ziele zu erreichen, kann ein längerer Weg sein, auf dem Hindernisse zu überwinden, Durststrecken durchzuhalten und Umwege zu gehen sind. Deshalb ist es wichtig, dass Sie für Ihre Ziele motiviert sind. Ihr Ziel muss so attraktiv und wünschenswert für Sie sein, dass Sie Frustrationen und Rückschläge aushalten und weiter an der Umsetzung arbeiten.

Fragen Sie sich deshalb:

- Aus welchen Motiven wollen Sie das Ziel erreichen?
- Was haben Sie davon, wenn Sie das Ziel erreicht haben (materiell und immateriell)?
- Ist es wirklich Ihr persönliches Ziel? Sie sind überzeugt davon? Entspricht es Ihren Überzeugungen und Werten? Oder wollen Sie damit jemand anderem gefallen / gefällig sein?
- Was werden Sie bei Rückschlägen tun, um sich wieder zu motivieren? Wer oder was kann Sie unterstützen / bestärken?

Anregung zur Selbst-Reflexion: Was sind Ihre Präferenzen?

Je nach unserer Persönlichkeit haben wir bestimmte Präferenzen, wie wir gerne arbeiten, leben, Beziehungen und unser Umfeld gestalten. Ihre Ziele sollten dem „Typ“, der Sie sind, entsprechen.

Die folgende Grafik gibt Ihnen einen Überblick über verschiedene Präferenzen, die Menschen haben. Kreuzen Sie an, wie stark die einzelnen Präferenzen bei Ihnen derzeit ausgeprägt sind und bringen Sie sie in Verbindung mit Ihren Zielen.

Ich arbeite gerne allein und ungestört.



Ich arbeite gerne mit Menschen und im Team.

Ich erhalte lieber genaue Anleitungen, führe diese gut aus.



Ich mag Herausforderungen, leite gerne an, übernehme gerne Verantwortung.

Ich brauche Sicherheit, Beständigkeit, Verlässlichkeit.



Ich mag Abwechslung, Überraschungen und Abenteuer.

Meine Familie / Freunde haben große Bedeutung für mich und ich verbringe viel Zeit mit Ihnen.



Ich bin am liebsten unabhängig und brauche viel Zeit für mich und meine Ziele.

Ich arbeite am liebsten mit Zahlen, Daten, Fakten und festen Plänen.



Ich habe viele Ideen und bin gerne kreativ tätig.

Anregung zur Selbst-Reflexion: Balanced-Scorecard ⁵

- Überlegen Sie sich, was die wichtigen Gestaltungsfelder in Ihrem Leben sind. Beispielsweise: Karriere, Familie, Freunde, Gesundheit & Fitness, Finanzen, Hobby, gesellschaftliches Engagement.
- Zeichnen Sie einen Kreis auf ein Blatt Papier. Er symbolisiert 100 % Ihrer Energie (wahlweise auch: Ihrer Zeit). Weisen Sie jetzt jedem Ihrer Lebensbereiche ein Tortenstück zu, das in etwa dem Prozentsatz entspricht, den es von Ihrer Energie (Zeit) momentan fordert.
- Beantworten Sie jetzt folgende Fragen:

Sind Sie zufrieden mit der Aufteilung?

Gibt es ein oder mehrere Felder, die zu wenig / zu viel Energie (Zeit) erhalten?

Entspricht die Bedeutung dieses Feldes der Bedeutung, die dieser Bereich in Ihrem gesamten Leben hat?

Welche Ziele verfolgen Sie in den einzelnen Lebensbereichen? Entspricht die Größe des „Tortenstücks“ diesem Ziel? Gibt es sich widersprechende Ziele? Auf welche Ziele wollen Sie sich konzentrieren?

Was müssten Sie verändern, um diese Ziele zu erreichen?

Woran merken Sie morgen / nächste Woche / in einem Monat, dass Sie etwas verändert haben?

Angeleitete Übung: Assoziation zu mittelfristigen Zielen

Reflexionsfragen:

- Welche(s) Ziel(e) für die kommende Zeit ergeben sich aus der Übung für Sie?
- Welche Themen ergeben sich daraus für das Mentoring? Wie kann Ihr Mentor / Ihre Mentorin Sie in diesen Zielen unterstützen?

Ziele setzen und erreichen – Äußere Einflussfaktoren

Rahmenbedingungen

- Sind Ihre Ziele im gegebenen Rahmen möglich? Was muss sich evtl. ändern? Was können Sie dazu beitragen, dass es sich ändert?
- Welche Informationen müssen Sie einholen, um die Rahmenbedingungen genauer zu klären?
- Welche Kompetenzen müssen Sie zusätzlich erwerben?
- Welche Ressourcen erfordert Ihr Ziel? (Finanzen, Material, Menschen)
- Welche Investitionen verlangt Ihr Ziel? Auf was müssen Sie eventuell verzichten?
- Welche Auswirkungen hat Ihr Ziel auf Ihre Gesundheit: Ist es mit Ihrer Gesundheit vereinbar? Was können für Risiken entstehen? Was wollen Sie dagegen tun?

Unterstützung

- Wer ist wie von Ihren Zielen betroffen? Welche Veränderungen kommen auf andere zu? Wer reagiert wie / wird wie reagieren?
- Welche Arten von Unterstützung brauchen Sie? (organisatorisch: Kinderbetreuung, Putzhilfe; fachlich: Kolleginnen/Kollegen, Netzwerk, Erfahrungsaustausch mit Gleichgesinnten; mental / emotionale: Partner/in, Freundinnen und Freunde; Erfahrungen: Mentor/in etc.)
- Wie können Sie diese Unterstützungen bekommen?
- Welches Feed-back geben Sie über den Erfolg der Unterstützung?
- Welche Motive haben andere / könnten andere haben, Sie beim Erreichen Ihrer Ziele zu unterstützen?
- Wie wird Ihr Umfeld reagieren, wenn Sie Ihre Ziele erreichen?

Zeit

- Wie verwenden Sie derzeit Ihre Zeit?
- Was wollen Sie ändern?
- Wieviel Zeit steht für die beruflichen Aufgaben zur Verfügung? Wieviel wollen Sie investieren?
- Planen Sie Ihre Zeit so detailliert wie möglich.

⁵ | nach Annette Friedrich, Internet-
auszug aus der Ideenbank bei
mwonline (www.mwonline.de)

Anregung zur Selbst-Reflexion: (Lebens)Zeiteinteilung

Wann ist der Eimer voll?

Stellen Sie sich einen leeren Eimer vor. Wir füllen diesen Eimer bis obenhin mit großen Steinen. Keiner passt mehr hinein – der Eimer ist voll.

Doch dann kommt jemand und bringt kleinere Flusststeine, die sich in die Lücken zwischen den großen Steinen kullern, bis auch diese ausgefüllt sind. Ist der Eimer jetzt voll?

Nein, denn ein anderer bringt feinen Sand herbei, den er in die kleinen Lücken füllt, die noch geblieben sind. Was meinen Sie: Ist der Eimer voll?

Sie haben es geahnt: Da kommt doch jemand mit einer Kanne Wasser und schafft es tatsächlich, die noch bestehenden winzigen Luftlöcher zu schließen. Jetzt ist der Eimer tatsächlich randvoll.

Was wäre, wenn wir umgekehrt vorgegangen wären? Wir hätten niemals so viele verschiedene Steine in dem Eimer unterbringen können.

Wann ist Ihr Terminkalender voll?

Auf Ihre Zeit bezogen, bedeutet das: Planen Sie erst die großen Brocken, die wichtigen Dinge, ein. Anschließend können Sie Dinge dazwischen planen, die einen mittleren Stellenwert haben. Und dann sehen Sie, wo noch kleinere Lücken für kleinere Angelegenheiten sind – oder eben nicht.

Was sind die „großen Steine“ in Ihrem Leben? Wie viel Zeit erfordern sie täglich / wöchentlich?

Welche Ziele sind wichtig, treten aber gegenüber den großen Dingen zurück? Wie viel Zeit nehmen sie täglich / wöchentlich ein?

Welches sind die „kleinen Dinge“ in Ihrem Leben, die Sie flexibel handhaben und auf die Sie notfalls verzichten können? Wie viel Zeit bleibt für welche Dinge übrig?

- Welchen „Preis“ bezahlen Sie, um Ihr Ziel zu erreichen?
- Auf welche Gewohnheiten, Annehmlichkeiten etc. müssen Sie unter Umständen verzichten, um Ihr Ziel zu erreichen?
- An welchen äußeren Umständen könnte Ihr Ziel scheitern? Wie wollen Sie damit umgehen?
- Wie werden Sie mit eigenen Fehlern / Fehlern von anderen umgehen? Was kann Ihnen dabei helfen?
- Wie können Sie sich motivieren, wenn Widerstände auftauchen?

Checkliste: Umsetzung eines Ziels

Zielformulierung: Was wollen Sie erreichen? Was hat Priorität? Wo gibt es Zielkonflikte?

Messbarkeit: Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

Arbeitsschritte: Was müssen Sie tun, um das Ziel zu erreichen? Welche einzelnen konkreten Arbeitsschritte / Maßnahmen sind vom wem erforderlich? Welche Ergebnisse sollen diese Maßnahmen bringen? Erstellen Sie im voraus einen Projektplan mit den einzelnen Arbeitsaufgaben. Was werden Sie als erstes tun?

Ressourcen: Welche Ressourcen (Material, Leute, Finanzen) erfordert das Projekt? Wie sind Sie zu beschaffen?

Zeit: Wie sieht Ihre (tägliche) Zeiteinteilung für die einzelnen Arbeitsschritte aus? Erstellen Sie einen konkreten Zeitplan.

Hindernisse: Was könnte dazwischen kommen? Was könnte Sie daran hindern, das Ziel zu erreichen? Was darf nicht passieren? Welche Strategien zur Vermeidung / Lösung haben Sie?

Meilensteine: Legen Sie Ereignisse / Zeitpunkte fest, an denen Sie Bilanz ziehen und überprüfen, dass Sie Ihrem Ziel näher gekommen sind.

Bilanz: Wann / mit wem wollen Sie Bilanz ziehen? Wie belohnen Sie sich für das Erreichen Ihres Zieles?

Widerstände

- Mit welchem Verhalten / Eigenschaften könnten Sie selbst Ihren Erfolg verhindern? Was können Sie dagegen tun?
- Welche Widerstände sind aus Ihrem Umfeld (Familie, Beruf) zu erwarten? Wie wollen Sie damit umgehen?

Diese Punkte sollten Sie schriftlich fassen, um immer wieder nachprüfen zu können, was Sie ursprünglich festgelegt haben. Sie können dazu auch eine Vereinbarung mit den Betroffenen / Unterstützern treffen, um die Verantwortlichkeiten deutlich zu machen.

Die Umsetzung von Zielen

Anregung zur Selbst-Reflexion: Die Umsetzung von Zielen

Es gibt verschiedene Methoden, mit denen Sie die einzelnen Schritte bestimmen können, die Sie zu Ihrem übergeordneten Ziel bringen:

Allgemeines

- Planen Sie die Planung ein: Setzen Sie einmal pro Woche einen fixen Zeitpunkt, an dem Sie Ihre Planungen überprüfen und notwendige Ergänzungen einfügen.

Clustering

(Von der Amerikanerin Gabriele L. Rico entwickelt.)

- Großes DIN A 4 oder A 3 Blatt im Querformat
- Ziel in die Mitte schreiben und einkreisen
- Alle Schritte, die einem zum Erreichen dieses Zieles einfallen, notieren und dabei alle zusammenhängenden Gedanken mit Fäden verknüpfen > Gedankenketten bilden
- An mehreren Tagen ergänzen, immer weitere Aspekte einfügen.

„Rückwärts gehen“

Sie erstellen einen genauen Ablaufplan, indem Sie sich immer wieder fragen:

- Kann ich dieses Ziel morgen erledigen?
- Wenn „nein“: Was muss ich zuvor tun?

Auf diese Weise kommen Sie irgendwann zu dem Schluss: „Ja, das kann ich morgen tun!“ Das ist der Ausgangspunkt. Diese Übung eignet sich vor allem für zeitlich einigermmaßen überschaubare Ziele.

Projektarbeit im Mentoring

Ziel des Mentoring ist auch, ein Projekt zu bearbeiten. Das ist eine Möglichkeit, etwas Neues auszuprobieren, Ihre Stärken bewusst einzusetzen, Erfahrungen zu sammeln und ins Handeln zu kommen. Das Projekt können Sie so auswählen, dass es ein Schritt ist, um Sie Ihren Zielen näher zu bringen. Außerdem werden Sie dabei von Ihrer Mentorin/Ihrem Mentor unterstützt.

Betrachten Sie noch einmal, was Sie über Ihre Ziele / Ihre Stärken, Ihre Motivation aufgeschrieben haben. Überlegen Sie zunächst für sich, was für ein Projekt aus Ihrem Arbeitsbereich Sie mit Unterstützung Ihrer Mentoren initiieren / organisieren.

Diskutieren Sie dann zu zweit oder dritt:

- Inwiefern dient das Projekt Ihren Zielen? (Sofern Sie darüber reden wollen)
- Inwiefern kommen Ihre Stärken in dem Projekt zur Geltung?
- Was können Sie durch das Projekt Neues lernen?
- Wie könnte Sie Ihre Mentorin/Ihr Mentor dabei unterstützen?

■ ■ Der Workshop für Mentorinnen und Mentoren: Gezielt führen, motivieren und begleiten – Coaching-Elemente im Mentoring

■ ■ ■ Beobachtungen und Eindrücke

| *Kristin Bergmann*

Über 30 Mentorinnen und Mentoren waren in diesem Workshop zusammengekommen, um sich mit ihrer künftigen Rolle vertraut zu machen und Impulse für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung zu sammeln. Am Anfang des Workshops stand zunächst einmal eine schlechte Nachricht: Die externe Trainerin, die für die Leitung des Workshops engagiert worden war, musste ihr Kommen aus Krankheitsgründen sehr kurzfristig absagen. Glücklicherweise war am Vorabend noch eine Ersatzreferentin gewonnen worden. Mit Kirsten Nazarkiewicz stand für die Mentorinnen und Mentoren eine kompetente und erfahrende Coaching-Trainerin zur Verfügung, die den Workshop leitete und gestaltete.

Gleich zu Beginn der Workshop-Arbeit waren die Mentorinnen und Mentoren gefordert, die Rolle von (informellen) Mentorinnen oder Mentoren für ihren eigenen Werdegang zu reflektieren. Die Mehrheit kam zu dem Ergebnis, dass auch ihnen Personen zur Seite standen, die – ganz im Sinne der Mentorenrolle – ihr Fortkommen unterstützt hatten.

Da viele Mentorinnen und Mentoren bereits auf Erfahrungen mit Supervision oder Coaching zurückgreifen konnten, brachten die Teilnehmenden vor allem der Frage nach der konkreten Ausgestaltung der Mentoring-Beziehung großes Interesse entgegen. In den Workshops wurde über die Mentorenrolle intensiv diskutiert. Empathie, Offenheit, Authentizität und Kritikfähigkeit nannten die Mentorinnen und Mentoren als wichtige Voraussetzungen, die es in die Mentoring-Beziehung einzubringen

gilt. Ihre Hauptaufgabe sahen sie als Wegbegleiter/innen, die die „richtigen“ Fragen stellen und zuhören können. Von den Mentees wünschten sie sich vor allem Akzeptanz, Vertrauen und die Fähigkeit, Kritik anzunehmen. Als schwierig empfanden die Mentorinnen und Mentoren die Abgrenzung zwischen Mentoring, Supervision und Coaching. Auch müsse klar sein, dass die Mentoren-Rolle keine Seelsorge oder gar Therapie beinhalte.

Im weiteren Verlauf des Workshops erhielten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer vertiefte Einblicke in einige Coaching-Elemente und -Strategien. Darüber hinaus blieb ausreichend Zeit, um offene Fragen und Probleme im Zusammenhang mit der Mentorenrolle zu erörtern und in der Gruppe Anregungen zur Lösung zu sammeln. In der Feed-back-Runde werteten die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer den Workshop als große Hilfe für die Gestaltung der Mentoring-Beziehung.

■ ■ ■ Der Workshop

Kirsten Nazarkiewicz

consilia sc

intercultural & scientific consulting, coaching, training

Ablauf des Workshops

Uhrzeit	Inhalte	Materialien
14.00 h	Einleitung zum Workshop und Vorstellung der Referentin, Soziometrische Übung zur Struktur des Workshops; Aufstellung nach 1. Landeskirchen 2. Funktionen der Mentorinnen und Mentoren 3. eigene Erfahrungen als Mentee	
14.20 h	1. Was ist im Bezug auf die Mentor/in-Rolle für mich persönlich die größte Herausforderung? (Antwort wird nicht veröffentlicht) 2. Welche offenen Fragen möchte ich dringend klären und diskutieren?	Kartenabfrage
14.30 h	Vorstellung der Workshop-Planung	
14.35 h	Kurzinput: zur Bedeutung der beratenden Haltung im Mentoring und Coaching Leitsätze für die Beratung, z.B. »Kein Rat ohne Bedarf« zum GROW-Modell	Arbeitsunterlagen
15.00 h	Thema: »Die richtige Haltung einnehmen« - Anleitung für die Arbeit in AGs und Einleitung	Teilnehmerunterlagen
17.00 h	Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse Demoversion-Mentoring: Offene Fragen werden mit Anregungen aus der Gruppe beantwortet, so lange bis der/die Frager/in genügend Input für eine Selbstklärung hat.	
17.45 h	Input: zu konstruktives Feed-back geben (Anlage) zum Zeitrahmen im Coaching (Anlage) zu Literatur	Teilnehmerunterlagen
18.15 h	Feed-back-Runde zum Workshop	
18.30 h	Ende der Workshop-Arbeit	

Coaching orientiert sich am Bedarf und an den Fragestellungen der Klientinnen und Klienten. Der Workshop wurde daher wie eine Coachingsitzung aufgebaut: Einstieg und Kontakt, Bedarfserhebung, Zielsetzung und Kontrakt, Arbeitsphase, Abschluss und Evaluation. Zugleich wurde er wie eine Coachingsitzung geleitet, d.h. mit meiner Expertinnenmeinung zu vielen berechtigten Anliegen und Fragen habe ich mich zurückgehalten.

Statt „den richtigen Weg“ und „die richtige Haltung“ zu vermitteln, ging es mir darum, die implizit vorhandenen Lösungskompetenzen und Ressourcen zu stärken und zu mobilisieren.

GROW-Modell nach Whitmore ⁶

KONTEXT	Bewusstsein und Verantwortung
FERTIGKEIT	Effektives Fragen
FOLGE	G – Ziele (Goals) R – Realität (Reality) O – Optionen (Options) W – Wille (Will)

Fragen hinsichtlich der Ziele

- Was ist das Ziel dieser Sitzung?
- Was wollen Sie kurz- und langfristig erreichen?
- Handelt es sich um einen Endzustand oder einen Entwicklungsprozess?
- Wenn es ein Endzustand ist, welche Entwicklungsprozesse gehören dazu?
- Wann wollen Sie Ihr Karriereziel erreicht haben?
- Ist es positiv, lockend und messbar?

Fragen zum Realitätscheck

- Was ist die jetzige Situation? (wer, was, wann, wo, wie viel)
- Wen betrifft es?
- Was haben Sie zur jetzigen Situation beigetragen?
- Was haben andere zum jetzigen Zustand beigetragen?
- Was hindert Sie daran, vorwärts zu kommen?

Fragen zur Optionsprüfung

- Welche Optionen haben Sie?
- Was könnten Sie sonst noch tun?
- Was wäre, wenn...?
- Wünschen Sie sich noch einen anderen Vorschlag?
- Was sind die Kosten dieser Optionen?
- Was sind die Nutzen dieser Optionen?
- Stehen Kosten und Nutzen in einem angemessenen Verhältnis?

Fragen, die den Umsetzungswillen betreffen

- Was werden Sie tun?
- Wann werden Sie es tun?
- Werden Sie damit Ihr Ziel erreichen?
- Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen?
- Wie werden Sie diese überwinden?
- Wer muss davon Kenntnis haben?
- Welche Hilfe benötigen Sie?
- Wie werden Sie diese Hilfe bekommen?

Bewerten Sie auf einer Skala von 1–10, wie wahrscheinlich es ist, dass Sie diese Haltung auch ausführen werden!

Zielrahmen

Ziele im Mentoring und Coaching sollten „smart“ sein:

- S – specific (spezifisch)
- M – measurable (messbar)
- A – attainable (erreichbar)
- R – realistic (realistisch)
- T – time based (zeitbezogen)

Grundsätzlich gilt, Erfolge sind nur zu verzeichnen, wenn der Gecoachte / die Mentee sich mit den Zielen identifizieren kann.

Arbeitsblatt: Auftrag für die AGs:

„Die richtige Haltung einnehmen“

Aufgabe und Ziel der AG:

- bedeutsame Fragen im Hinblick auf Ihre Rolle und Haltung als Mentor/in diskutieren
 - (eigene) Schwerpunkte in der Mentor/in-Haltung setzen
 - Ergebnisse und Erkenntnisse mitteilen
- Sie haben 1 Stunde Zeit.

Zur zeit- und zielgerechten Gesprächsführung empfiehlt sich, zu Anfang eine rollenverteilte Moderation einzuführen:

1. eine Teilnehmerin/ein Teilnehmer achtet auf die Zeit,
2. eine Teilnehmerin/ein Teilnehmer achtet auf den Prozess und die Beteiligung,
3. eine Teilnehmerin/ein Teilnehmer sichert die Ergebnisse und trägt sie später im Plenum vor.

6 | Originalquelle: Whitmore, John (2000): „Coaching für die Praxis“, Campus Verlag Frankfurt / New York, S. 157.

Unterstützende Fragen für die Diskussion:

- Was kann ich als Mentor/in einbringen, was habe ich anzubieten?
- Was brauche ich von der Mentee? (Anliegen, Auftrag)
- Auf welche Rahmenbedingungen / Voraussetzungen will ich achten?
- Worin sehe ich meine Hauptaufgabe(n) und Tätigkeiten (im Gesamtverlauf, in der Einzelsitzung)?
- Worauf will ich bei der Gesprächsführung besonders achten?
- Wie gehe ich mit Feed-back um?
- Wo liegen für mich die Grenzen / Gefahren des Coaching / Mentoring? (Was ist ggf. tabu?)
- Mein Geheimtipp zur (Selbst- oder Fremd-) Motivation ist...

Konstruktives Feed-back geben

Sinn und Zweck des Feed-backs

Feed-backs sind in verschiedenen Situationen nützlich: als Rückmeldung zum Abgleich von Selbst- und Fremdwahrnehmung, als Klärung der Befindlichkeit aller Teammitglieder in einem Projekt, als Klärung einer schwierigen Situation in einer Partnerschaft, als Kritikgespräch mit Mitarbeiter/innen und als gegenseitige Lernhilfe. Es dient als Form der Wertschätzung und der konstruktiven Kritik: Die Feed-back-Gebenden können das, was ihnen am Verhalten des anderen und in der Sache auffällt, offen aussprechen. Feed-back-Nehmende haben die Möglichkeit zu lernen, in dem sie die Wirkungen ihres Verhaltens präzise kennen lernen. Ohne Rückmeldungen werden Lernchancen vergehen.

Warum sind Feed-back-Regeln wichtig?

Feed-back geben und empfangen ist eine der wichtigsten Methoden zur persönlichen Weiterentwicklung. Feed-back kann sogar bewirken, dass Menschen ihr Verhalten grundlegend ändern. Wie andere Techniken kann aber auch die Feed-back-Technik dazu missbraucht werden, Menschen zu verletzen und / oder seinem Ärger Luft zu verschaffen. Weil dies niemals die Absicht einer Rückmeldung sein darf, muss man nach Möglichkeiten suchen, wie Mitarbeiter/innen, Kolleg/innen, Klient/innen durch richtiges Feed-back stärker und erfolgreicher werden können. Dazu dienen die folgenden grundsätzlichen Regeln, sowie Regeln, die einerseits die Empfänger/

innen, andererseits die Geber/innen des Feed-backs betreffen.

Grundsätzliche Regeln:

- Bieten Sie Ihre Informationen an: Rückmeldung soll i.d.R. erbeten, nicht aufgezwungen sein. Wenn das Feed-back nicht erfragt wird, Ihnen aber notwendig erscheint, machen Sie ein Angebot.
- Feed-back dient der Wertschätzung: Entmutigung wirkt sich destruktiv auf das Verhalten und die emotionale Sicherheit aus. Ermutigung fördert beides. Alles Feed-back setzt an den Stärken des anderen an, ohne dessen Schwächen oder Fehler zu ignorieren.
- Bleiben Sie rücksichtsvoll: Feed-back soll angemessen sein. Es ist kein Ort für radikale Erneuerungen, Grundsätzliches oder 180°-Wendungen, sondern hält sich an konkrete Wirkungen in konkreten selbst erlebten Situationen.
- Beschreiben statt bewerten: Die Rückmeldung soll möglichst beschreibend und nicht wertend sein. Rückmeldungen sollen klar und genau formuliert sowie sachlich richtig sein. Beschreiben Sie Ihre Beobachtungen und Reaktionen in einer klaren, einfachen Sprache. Vermeiden Sie auf jeden Fall, das Verhalten des anderen zu bewerten, zu interpretieren oder die Motive zu erraten. All dies, vor allem moralische Bewertungen, erhöhen den Drang des anderen, sich zu verteidigen und die angebotenen Informationen abzulehnen.
- Keine Charakter-Diagnose: nicht von Fehlern, sondern von der Wirkung des Verhaltens sprechen. Beziehen Sie sich auf konkrete Einzelheiten und beobachtbare sowie beschreibbare Handlungen! Rückmeldungen sollen konkret auf begrenztes Verhalten bezogen sein, nicht allgemein auf die ganze Person und deren Gesamtverhalten. Feed-back bedeutet Informationen zu geben, und nicht, den anderen zu verändern.
- Rechtzeitig: Feed-back sollte zur rechten Zeit, also so bald wie möglich gegeben werden. Normalerweise ist es um so wirksamer, je kürzer die Zeitspanne zwischen dem betreffenden Verhalten und der Information über die Wirkung dieses Verhaltens ist.
- Brauchbar: Nur veränderbares Verhalten ansprechen! Rückmeldung muss brauchbar sein, d.h. sie soll sich auf Verhaltensweisen beziehen, die der Empfänger ändern kann. Wenn jemand auf Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht wird, auf die er keinen wirksamen Einfluss ausüben kann, (z.B. Erröten), fühlt er sich wahrscheinlich frustriert oder gekränkt.

- Nicht zerstörend wirken: Wenn wir dabei nur an uns denken und nicht an die Bedürfnisse der Person, der wir Feed-back geben wollen, berücksichtigen, können wir Personen stark kränken. Angemessenes Feed-back wird die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigen. Unterwerfen Sie Ihre Beobachtungen der Nachprüfung durch andere. Geben Sie zu, dass Sie sich möglicherweise irren.
- In der richtigen Situation: In einer Atmosphäre von Wertschätzung und Respekt ist die Chance am größten, dass der andere Ihre Rückmeldung aufmerksam anhört, der andere Ihre Rückmeldung annehmen kann. Das bedeutet, dass sie/er eine mögliche Verhaltensänderung nicht als Niederlage oder als Anpassung erlebt oder mit Trotz reagiert.

Regeln für Feed-back-Empfänger/innen bei erfragtem Feed-back:

- Vorbereitet sein: Feed-back ist für die Persönlichkeitsentwicklung sehr wertvoll und sollte niemals nebensächlich behandelt werden.
- Rahmen abstecken: D.h. man sollte sagen, auf welches Verhalten sich das Feed-back beziehen soll, z.B. über den Inhalt, die Vortragsweise etc.

allgemein:

- Zuhören, gegebenenfalls nachfragen, was gemeint ist.
- Annehmen: Nicht rechtfertigen, nicht erklären, nicht verteidigen, nicht argumentieren: Es ist wichtig, ruhig zuzuhören und der Versuchung zu widerstehen, Gegenargumente oder Erklärungen abzugeben. Reaktionen auf das Feed-back können am Ende mitgeteilt werden.
- Darüber nachdenken, warten, setzen lassen, sich beobachten...
- Rückmelden: Später mitteilen, ob und was man gelernt hat und sich dabei auf die wesentlichen Mitteilungen statt auf Details konzentrieren.

Regeln für Feed-back-Geber/innen

- Konkret sein: Feed-back sollte so ausführlich, sachlich und konkret wie möglich sein. Es sollte sich nur auf konkrete Ereignisse und Verhalten beziehen. Gefühle und Vermutungen sollten als solche mitgeteilt werden.
- Nicht analysieren: Es ist nicht sinnvoll, wenn ein Feed-back mit subjektiven Urteilen oder Wertungen verbunden ist. Vielmehr sollte man sich darauf beschrän-

ken, die Situation so beschreiben, wie man sie wahrgenommen hat. Eine Wertung sollte den Empfänger/innen vorbehalten bleiben.

- Einfühlsam sein: Wirksames Feed-back verlangt Rücksichtnahme und Einfühlungsvermögen – es soll der Person helfen und nicht weh tun!
- Umsetzbar sein: Das beste Feed-back konzentriert sich auf Verhaltensweisen, die von den Empfänger/innen verändert werden können. Wenig sinnvoll ist ein Feed-back, das Dinge betrifft, auf die die Empfängerin oder der Empfänger keinen Einfluss hat. Oft ist es hilfreich, wenn man hier neue Möglichkeiten unterbreitet, wie die Person bestimmte Aspekte in Zukunft angehen kann.
- Annehmbar sein: Das Feed-back sollte für die Person annehmbar sein. Deshalb ist es gut, wenn zuerst die positiven Elemente der Arbeit genannt werden und dann erst die negativen.
- Die Feed-back-Empfängerin / der Feed-back-Empfänger hat das Schlusswort!

Um das alles zu gewährleisten, sollten Feed-back-Geber/innen darin geübt sein:

- die Gedanken vor dem Sprechen zu organisieren,
- sich genau auszudrücken,
- möglichst nur wenige Argumente in einer Aussage zusammenzufassen,
- auf die Auffassungskapazität der Partner/in zu achten, sich u.U. durch Nachfragen zu vergewissern, in welchem Umfang die eigene Aussage bei dem/der Zuhörer/in angekommen ist und genau beachten und ggf. nachfragen, wenn etwas unklar bleibt statt das Gehörte im eigenen Sinne (z.B. als Kritik) zu interpretieren.

Feed-back-Übung (Mentees)

- Wenn Sie mein/e Mentor/in wären, würde ich mich freuen, weil...
- Wenn Sie mich begleiten würden, könnte ich von Ihnen lernen...
- Wenn ich Gespräche mit Ihnen führen würde, hätte ich Bedenken bei...
- Meine Eindrücke mache ich fest an...

Die Auftaktveranstaltung im Rückblick

Nele Haasen

Mentoring-Beraterin / Buchautorin

Sie kamen von weit her, Sie beäugten sich anfangs vorsichtig – viele unbekannte Gesichter! Die Punkte auf den Namensschildern gaben eine erste Orientierung: Wer ist Mentee? Wer ist Mentorin bzw. Mentor?

Die Tische mit den Fähnchen der Landeskirchen, um die Sie sich gruppierten, gaben weitere Struktur: Wer gehört zu welcher Kirche?

In den Interviews haben Sie offen von sich erzählt und den anderen etwas von sich mitgeteilt. So nach und nach lernten Sie sich gegenseitig kennen, die Gesichter wurden bekannter.

In den Interviews wurde deutlich, wie unterschiedlich die Landeskirchen organisiert sind – die Titel Superintendentin bzw. Superintendent, Prälantin und Prälat, Regionalbischöfin und Regionalbischof, Oberpfarrer/in schwirren mir jetzt noch im Kopf herum – und welche unterschiedlichen Themen die Einzelnen von Ihnen bewegen. Aber es wurde auch deutlich, über welche Themen viele von Ihnen nachdenken und was Sie in den nächsten Monaten im Mentoring bewegen wird:

- Fragen der Führung und Leitung, die sonst kaum vermittelt werden,
- die Themen Mut und Selbstbewusstsein, die wichtig sind, um die eigenen Ansprüche geltend zu machen,
- die Fragen: Was ist ein Netzwerk? Was ist eine Seilschaft? Und: Was bringen sie Ihnen?
- bei den Mentorinnen und Mentoren die Bereitschaft, ihre Erfahrungen weiter zu geben. Auch motiviert durch die eigene Erfahrung, dass Sie selbst früher niemanden hatten, der Ihnen zur Seite stand.
- bei den Mentees war große Neugierde auf Ihre Erfahrungen spürbar sowie der Wunsch, aus ihnen zu lernen.

Es wurde auch deutlich, dass die Landeskirchen noch etwas gemeinsam haben: Es gibt kaum Frauen in Führungspositionen. Vor allem, wenn man die mittlere Ebene anschaut. Aber deshalb wurde das Mentoring ja organisiert: Um zu sehen, ob man mit diesem Instrument daran etwas ändern kann.

Es wird auf Sie – die Mentorinnen und Mentoren – neben dem Austausch in Ihren Mentoring-Beziehungen auch die Aufgabe zukommen, diesen Gedanken weiter zu tragen: zu erklären, warum Sie an einem Programm für Frauen teilnehmen und für die Ziele des Programms zu sensibilisieren – gerade auch gegenüber Männern, die in den oberen Führungsebenen sind und als Entscheider wichtig sind. Dass Sie die Bereitschaft dazu haben, Jüngere zu unterstützen, zu beraten, zu fördern und für dieses Programm und die Gleichstellung von Frauen zu werben, finde ich höchst aner kennenswert und beachtlich. Dafür zumindest einmal an dieser Tagung einen kräftigen Applaus!

Applaus gehört aber auch jenen Frauen, die dieses Programm initiiert, konzipiert und organisiert haben, jede Menge Arbeit und Überlegung hinein gesteckt haben und sich das Thema Gleichstellung zu einer Herzensangelegenheit gemacht haben: Die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten der Landeskirchen und der EKD und ihre Projektteams sowie Frau Riebe vom Burckhardthaus.

Während wir hier Donnerstagabend plauderten und uns austauschten, konnte eine unter uns alles andere als entspannt und gelassen zuhören. Denn durch die plötzliche Absage der Trainerin des Workshops für die Mentorinnen und Mentoren galt es, Ersatz aus dem Hut zu zaubern. Was mit der kompetenten und sympathischen Frau Nazarkiewicz gelang. Ich habe Sie für Ihr Krisenmanagement bewundert, Frau Riebe!

Es wird vielleicht im Laufe des Mentoring-Jahres noch das eine oder andere schief gehen und behoben werden müssen, denn Sie sind Teilnehmer/innen eines Pilotprogramms. Haben Sie dafür Verständnis, teilen Sie es Ihrer Frauenbeauftragten mit, und geben Sie ihr die Chance zu reagieren.

Verschiedenheit und Gemeinsamkeit spiegelt sich auch in den Vorträgen des Freitagvormittags wider. Von Frau Dolderer konnten wir nicht nur etwas über Mentoring bei der Deutschen Telekom lernen, sondern auch darüber, wie man ein Unternehmen präsentiert. Warum nicht auch mal Ihre Landeskirche so darstellen?

Frau Dr. Eberhardt brachte Mentoring in Beziehung zur Personalentwicklung und lieferte einen neuen Aspekt zum Thema „Netzwerk – Seilschaft“: Das eine, die Kontakte pflegen, schließt das andere, nämlich jemand unten am Seil beim Aufstieg nach oben zu unterstützen, nicht aus.

Frau Hakert schätzten Sie vor allem auch wegen ihrer Offenheit, mit der sie auch Stolpersteine im Mentoring-Programm des Konzerns der Stadt Offenbach darstellte.

Dann haben Sie selbst gearbeitet und – weil wir gerade über Offenheit sprachen – einige von Ihnen hätten das gerne noch länger und ausgiebiger getan. Aber Sie haben die zur Verfügung stehende Zeit intensiv genutzt: Die Mentorinnen und Mentoren konnten mehr Klarheit über ihre Rolle und Coaching-Elemente im Mentoring gewinnen. Die Mentees arbeiteten an ihren Visionen, Zielen und Projekten für das Mentoring. Dabei wurde deutlich, dass einige von Ihnen durchaus gern Führungspositionen übernehmen möchten, andere eher nach Tätigkeiten suchen, in denen Sie Ihnen wichtige Themen gestalten können, ohne unbedingt Leitung auszuüben. Diskutiert wurden von Ihnen dabei auch Fragen wie:

- Ist Karriere etwas Positives oder Negatives?
- Können sich die kirchlichen Strukturen überhaupt im Sinne der Frauen verändern?
- Müssen sich die Frauen anpassen oder das System?
- Ist Mentoring das geeignete Mittel, um an den Strukturen etwas zu verändern?

Vielleicht haben Sie am Ende dieses Mentoring-Jahres darauf einige Antworten gefunden. Sie haben die Zeit

auch genutzt, um sich abends und in den Pausen intensiv über solche und andere Themen auszutauschen. Es wurde von Ihnen geschätzt, hier auf Gleichgesinnte zu treffen, die auch etwas bewegen und gestalten wollen. Sie hatten Zeit, sich hier in heiterer und entspannter Atmosphäre über landeskirchliche Grenzen hinweg auszutauschen. Vielleicht halten und pflegen einige von Ihnen auch in der kommenden Zeit diese informellen „grenzüberschreitenden“ Kontakte.

Heute haben Sie schließlich ganz konkret an Ihrer Mentoring-Beziehung gearbeitet. In den kommenden Monaten werden Sie sich als Tandems treffen und das in die Tat umsetzen, worüber hier gesprochen wurde.

Um noch einmal zur Popmusik zurückzukommen, die ja auf der Tagung schon eine Rolle spielte: Vielleicht kennen Sie den deutschen Sänger Sasha, der in englischer Sprache singt, weil das die Konzernsprache (auch) der Plattenindustrie ist. Sein neuester Song hat einen Titel, der auch für Ihre Mentoring-Beziehung eine Devise sein kann:

Turn it into something special!

Machen Sie etwas Besonderes daraus!

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und Spaß!

Vom Konzept zur praktischen Umsetzung – Mentoring in acht Landeskirchen

Damit das Pilotprojekt »Mentoring für Frauen in der Kirche« im Februar 2002 in acht Landeskirchen starten konnte, hatten die landeskirchlichen Frauenreferate und Mentoring-Projektgruppen ein großes Arbeitspensum zu bewältigen. Nicht nur, dass in den Landeskirchen über die Chancen des Mentoring informiert und die Beteiligung am Projekt beschlossen werden musste; auch die Ausgestaltung und passgenaue Umsetzung des Projekts musste vor Ort beraten und entschieden werden. So ist es nicht verwunderlich, dass sich die in den Landeskirchen eingeschlagenen Wege je nach der konkreten Situation vor Ort unterscheiden. In dieser Offenheit des Pilotprojekts liegt nicht zuletzt die Chance des voneinander Lernens. Durch unterschiedliche Zuschnitte des Programms in der Pilotphase kann die Praxis des Mentoring für die Etablierung verfeinert und profiliert werden.

Im folgenden stellen die landeskirchlichen Frauenreferate die einzelnen Mentoring-Projekte vor und geben damit einen Einblick in die jeweilige Vorgeschichte, die Rahmenbedingungen und den gegenwärtigen Stand des Mentoring-Projekts.

■ ■ Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern

Das Projekt in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern hat die Frauengleichstellungsstelle in Zusammenarbeit mit der Abteilung F – Personal (Landeskirchenamt der ELKB) initiiert.

Es nehmen 7 Tandems am Mentoring-Projekt teil. Die Finanzierung des Projekts erfolgte aus Mitteln des landeskirchlichen Fortbildungsetats. Unsere Zielsetzung ist es:

1. Personalverantwortliche (insbes. Dekane und Dekaninnen) zu sensibilisieren,
2. Theologinnen als Mentees für Führungsverantwortung zu motivieren und zu qualifizieren.

Bei den Mentees wurden Theologinnen mit Bewerbungsfähigkeit, die mindestens 35 Jahre alt sind und Erfahrungen in Pfarramtsführung oder andere Leitungserfahrung haben, ausgewählt. Sie kommen aus den Arbeitsfeldern Gemeindepfarramt und Sonderdienste;

einige sind im Teildienst beschäftigt. Alle beschäftigten Theologinnen in der ELKB (ca. 500) wurden vom Start dieses Projekts informiert und konnten sich bewerben.

Die Mentorinnen und Mentoren (4 Dekane, 1 stellvertretende Dekanin, 1 Geschäftsführer eines Diakonischen Werkes, 1 Leiterin eines diakonischen Fortbildungszentrums) wurden nach einer Vorschlagsliste der Oberkirchenrätinnen/Oberkirchenräte der Kirchenkreise von einzelnen Projektgruppenmitgliedern persönlich angeworben. Den interessierten Mentees sowie Mentorinnen und Mentoren wurden Fragebogen zugesandt.

Die Begleitung des Pilotprojekts in Bayern geschieht durch eine Projektgruppe. Neben einer Frauengleichstellungsbeauftragten arbeiteten in dieser Gruppe von Anfang an der zuständige Referent für Personalentwicklung im Landeskirchenamt, ein Dekan, eine Pfarrerin der Gemeindeakademie (Fortbildungseinrichtung), die Leiterin der Steiner Fortbildungsprogramme und eine Studienleiterin vom Pastorkolleg mit.

Der Matching-Prozess erfolgte durch die Projektgruppe anhand der vorliegenden Fragebögen.

Bereits vor Beginn des Projekts begann die Öffentlichkeitsarbeit. In verschiedenen kirchlichen Zeitschriften wurde über Mentoring informiert. Außerdem wurden 75 Dekaninnen/Dekane bei ihrer jährlichen Konferenz (2001) vom Landesbischof und dem Personalreferenten auf den Start des Projekts hingewiesen. Nach der Auftaktveranstaltung gab es wiederum verschiedene Berichte in kirchlichen Medien.

Fast gleichzeitig mit Beginn des Projekts wurde am 6.2.2002 durch den Landeskirchenrat ein Konzept »Leitung wahrnehmen in der Kirche« zur Qualifizierung von Führungskräften verabschiedet. Mentoring ist als wichtiges Instrument der Personalentwicklung in diesem Konzept aufgeführt und das Pilotprojekt »Mentoring für Frauen in der Kirche« als besondere Frauenfördermaßnahme genannt. Geplant ist, ein Mentorinnen-/Mentorennetz zur künftigen Qualifizierung von Führungskräften auf der mittleren Ebene in der ELKB aufzubauen.

■ ■ Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau

In der Hessen Nassauischen Kirche sind Frauen in Führungspositionen nach wie vor nicht entsprechend ihrem Anteil an den in der Kirche beschäftigten und aktiven Personen vertreten. Die Kirchenleitung setzt sich aus fünf Männern und zwei Frauen zusammen, das Leitende Geistliche Amt bilden sechs Männer und zwei Frauen, 17 männlichen Oberkirchenräten in der Verwaltung stehen nur drei Frauen mit dieser Position gegenüber, und in den 51 Dekanaten finden sich nur vier Dekaninnen an der Spitze. Dagegen liegt der Anteil der Frauen an der Zahl der insgesamt in der EKHN Beschäftigten bei 75 %. Die Erfahrung hat gezeigt, dass die strukturell wirksamen und richtigen Instrumente der Frauenpolitik bisher nicht ausreichen, den notwendigen gesellschaftlichen Wandel herbeizuführen.

Mentoring ist eine weitere Strategie auf dem Weg zur Geschlechtergerechtigkeit. Mit Mentoring treten wir dafür ein, dass Frauen zukünftig in der Kirche einen angemessenen Anteil der Führungspositionen besetzen. Das Mentoring-Programm hat zum Ziel, qualifizierte Frauen zu ermutigen, Macht – verstanden als Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum und Verantwortung – selbstverständlich anzustreben und zu übernehmen. Kompetenz und Erfahrungsreichtum qualifizierter Frauen sollen zukünftig innerkirchliche Entscheidungsprozesse stärker prägen.

Für die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau beteiligen sich sechs Mentoring-Tandems an dem Pilotprojekt.

Die Kirchenleitung der EKHN hat das von der Arbeitsstelle Frauen in der Kirche initiierte Projekt zustimmend zur Kenntnis genommen; die weitere Durchführung und die Finanzierung liegen bei der Arbeitsstelle. Zur Begleitung hat diese eine Projektgruppe ins Leben gerufen, in der eine Referentin der Personalabteilung, die zentrale Frauenbeauftragte, ein Dekan und zwei Vertreter/innen des Zentrums für kirchliche Personalberatung mitarbeiten.

Das Mentoring-Pilotprojekt war in der EKHN in verschiedenen Publikationen öffentlich ausgeschrieben. Einige Mentorinnen und Mentoren sind darüber hinaus direkt auf eine Mitarbeit angesprochen worden. Auf der Basis von Kurzportraits und Gesprächen der Referentinnen der Arbeitsstelle mit allen interessierten Mentees, Mentorinnen und Mentoren wurden die Mentoring-Tandems zusammengestellt. Die Paare hatten vor der Auftaktveranstaltung Gelegenheit, Kontakt zueinander auf-

zunehmen und für sich zu entscheiden, ob sie sich eine Zusammenarbeit vorstellen können. Die Vorschläge wurden ausnahmslos akzeptiert.

Bei einigen Bewerberinnen kristallisierte sich heraus, dass Mentoring nicht das geeignete Instrument in ihrer konkreten beruflichen Situation ist. Die Referentinnen der Arbeitsstelle haben diese Bewerberinnen auf andere Fort- und Weiterbildungs- bzw. Beratungsmöglichkeiten verwiesen.

Die ausgewählten Mentees repräsentieren alle kirchlichen Beschäftigungsfelder, sind Mitarbeiterinnen im Verwaltungsbereich, Pfarrerinnen oder arbeiten im pädagogischen Bereich. Als Mentorinnen und Mentoren sind dabei: die Leiterin eines religionspädagogischen Amtes, die Leiterin einer Jugendbildungsstätte, das für Personalangelegenheiten verantwortliche Vorstandsmitglied des Evangelischen Regionalverbandes in Frankfurt, die für die Öffentlichkeitsarbeit des Regionalverbandes in Frankfurt verantwortliche Journalistin, ein Propst und ein Dekan.

Die Tandems arbeiten seit der zentralen Auftaktveranstaltung eigenständig zusammen und treffen sich regelmäßig. Einige Mentees erarbeiten konkrete inhaltliche Projekte, andere erarbeiten im Austausch mit den Mentorinnen und Mentoren ihre weitere Berufsplanung.

Begleitend fand im Mai in Verantwortung des Zentrums für innerkirchliche Personalberatung ein Studientag für Mentees zum Thema Karriereplanung statt. Für Mentorinnen und Mentoren wird das Zentrum unter dem Titel „Die Führungskraft als Coach“ ebenfalls einen Studientag anbieten, an dem es um verschiedene Leitungsmodelle und Coaching-Elemente im Mentoring geht. Daneben wird im August zum „Bergfest“ eine Zwischenauswertung Gelegenheit zu einem Austausch über die bis dahin gemachten Erfahrungen und die weiteren Perspektiven bieten, und eine Abschlussveranstaltung mit einer ersten Auswertung im Dezember wird den Pilotdurchgang beschließen.

Das Projekt findet in den landeskirchlichen Medien positive Resonanz. Die Kirchenzeitung hat im Anschluss an die Auftaktveranstaltung einen großen Bericht geschaltet und ein Tandem stellvertretend ausführlich interviewt, so dass die landeskirchliche Öffentlichkeit gut informiert ist.

Ein zweites Mentoring-Programm ist in der Arbeitsstelle Frauen in der Kirche bereits in Planung. Langfristiges Ziel ist es, Mentoring als modernes Personalentwicklungs- und Gleichstellungsinstrument dauerhaft im Bereich Personal- und Organisationsförderung zu verankern.

■ ■ Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck

In der Evangelischen Kirche von Kurhessen-Waldeck ist Ziel des Projekts „Mentoring für Frauen in der Kirche“, Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der Landeskirche zu erproben und Theologinnen für mittlere und höhere Führungspositionen zu qualifizieren.

Zielgruppe bei den Mentees sind Pfarrerrinnen, die eine mindestens 8 - 10-jährige Berufstätigkeit und Interesse an frauenspezifischer Fortbildung für Führungskräfte haben. Die Zielgruppe bei den Mentorinnen sind in erster Linie Dekaninnen. In der Landeskirche wurden zwei Tandems gebildet. Es wird mindestens eine Begleitveranstaltung während des Projekts durchgeführt. Es gibt nur Mentorinnen und keinen Mentor, da der zuvor ins Auge gefasste Mentor aus beruflichen Gründen kurzfristig absagen musste.

Initiiert wurde das Projekt durch die Dezernentin zur Förderung der Gleichstellung, die dieses im Ratsausschuss zur Förderung von Frauen und Männern vorgestellt hat. Sie hat es anschließend im Landeskirchenamt vorgestellt und dieses hat sich für die Teilnahme der Landeskirche an diesem Pilot-Projekt ausgesprochen. Anschließend wurde das Projekt dem Rat der Landeskirche vorgestellt, dieser hat zugestimmt. Der Landeskirchenrat hat eine Projektgruppe gebildet. Mitglieder sind: Prälat Schmid (Theologischer Stellvertreter des Bischofs und Personaldezernent der Pfarrer und Pfarrerrinnen), Personalrechtsdezernent Dr. Obrock, Ausbildungsdezernent Dr. Hassiepen, Frau Pröpstin Alterhoff, und die Dezernentin zur Förderung der Gleichstellung, Frau Stey. Die Projektgruppe hat die Mentorinnen und Mentees in einem Beratungsgespräch ausgewählt.

Die Dezernentin zur Förderung der Gleichstellung hat anschließend die Mentorinnen und Mentees angesprochen und nach den entsprechenden Zusagen die Tandems gebildet. Es hat ein weiteres Treffen mit den Mentorinnen und Mentees und der Dezernentin zur Förderung der Gleichstellung kurz nach der Auftaktveranstaltung in Gelnhausen stattgefunden. Das Projekt wurde in der Mitarbeiterzeitung »Blick in die Kirche« vorgestellt und wurde beim Theologinnenkonvent durch einen Vortrag der Dezernentin bekannt gemacht. Mitte Juni wird es ein Treffen zwischen den Mentorinnen und Mentees sowie der Projektgruppe zum Zweck der Information und des gegenseitigen Austauschs geben.

■ ■ Nordelbische Evangelisch-Lutherische Kirche

Die Nordelbische Kirche beteiligt sich an dem gemeinsamen Pilotprojekt mit acht Tandems aus den Bereichen Diakonie, Theologie und Verwaltung. Ziel ist es, den Frauenanteil in Führungspositionen in diesen Bereichen zu erhöhen und die Kommunikation und Vernetzung zwischen diesen unterschiedlichen Berufsgruppen zu verbessern. Als Mentorinnen stehen Pröpstin, Leiterinnen von Einrichtungen, eine Dezernentin im Kirchenamt, ein Verwaltungsleiter, eine kaufmännische Direktorin, eine Leiterin einer Fachhochschule und eine Fachbereichsleiterin im Diakonischen Werk zur Verfügung. Die Mentees sind Pastorinnen, Diakoninnen und Verwaltungsfachangestellte.

Initiiert wurde das Projekt in der NEK durch das Frauenreferat. In der landeskirchlichen Steuerungsgruppe arbeiten neben der Referentin des Frauenreferats (Geschäftsführung) die Mitarbeiterin der Personalentwicklungsstelle, die Dezernentin für Theologie und Publizistik, die Referentin für Fort- und Weiterbildung und die Studienleiterin des Pastoralkollegs mit.

Finanziell unterstützt wird das Projekt durch die Arbeitsstelle Personalentwicklung sowie durch das Frauenreferat.

Als Rahmenveranstaltungen des Mentoring-Programms gab und gibt es die gemeinsame Auftaktveranstaltung in Gelnhausen sowie ein Zwischentreffen und eine Abschlusstagung für die Gesamtgruppe. Die Mentorinnen und Mentoren treffen sich untereinander in regelmäßigen Abständen. Die Mentees haben zusätzlich das Angebot einer gemeinsamen Supervision (vier Sitzungen im Verlauf des Programms). Ein weiteres Highlight wird ein gemeinsamer Segeltörn auf der Ostsee im Spätsommer sein.

Ziele und Inhalte des Mentorings sind in der Nordelbischen Ev.-Luth. Kirche inzwischen gut bekannt, da bereits 2001 ein Mentoring-Programm für Ehrenamtliche durchgeführt wurde. Auf beide Programme gibt es gute Resonanz.

■ ■ Evangelische Kirche der Pfalz

Seit Mai 2000 gab es in der Ev. Kirche der Pfalz Überlegungen zur Einführung von Mentoring. Die Idee, ein solches Programm aufzubauen, wurde aus mehreren Quellen geboren. Zum einen ergab sie sich bei den Konzeptionsarbeiten zum Programm „Frauen in Führung (FiF)“ aus der Überlegung heraus, dass Lernen und Entwicklung in vertrauensvollem Umgang mit erfahrenen Personen geschieht. Zum anderen entwickelte sie sich aus der Beobachtung, dass neben formalen Qualifikationen auch fördernde und ermutigende Kontakte zu einer beruflichen Entwicklung beitragen.

Das Mentoring-Projekt wurde von der Gleichstellungsstelle in Kooperation mit der Konzeptgruppe „Frauen in Führung“ initiiert. Der Konzeptgruppe gehören an: die Oberkirchenrätin für weltliches Personal, der Oberkirchenrat für geistliches Personal, der Leiter des Pfarramtes für die Theologische Fort- und Weiterbildung, eine Professorin der Ev. Fachhochschule Ludwigshafen (seit 2001 in Ruhestand), eine Jugendreferentin, eine Landessynodale, eine Gemeindepfarrerin, ein Referent für Theologische Fort- und Weiterbildung im Diakonischen Werk / Pfalz, die Theologische Referentin der Gleichstellungsstelle (bis Juli 2000 gehörten der Konzeptgruppe die beiden Vorgängerinnen an [die theologische und die juristische Referentin]).

Ziele des Mentoring-Projekts:

- Die vielfältigen Qualifikationen und Kompetenzen von Frauen sollen sichtbar und nutzbar gemacht werden.
- Frauen sollen unterstützt werden bei ihrer Karriereplanung.
- Frauen sollen motiviert werden, sich auf Leitungspositionen zu bewerben.
- Führungskräfte sollen für Chancengerechtigkeit sensibilisiert werden.

Die Konzeptgruppe stellte eine Liste mit möglichen Mentorinnen und Mentoren zusammen und beauftragte die theologische Referentin der Gleichstellungsstelle, Kontakt mit den jeweiligen Personen aufzunehmen. In den »INFORMATIONEN« für Presbyterinnen und Presbyter wurde über das Mentoring-Programm informiert. Auch wurde die Konferenz der Dekaninnen und Dekane über das Mentoring-Programm informiert, zusätzlich erhielten sie Flyer für interessierte Mentees. Ebenso erhielten das Diakonische Werk, die Arbeitsstelle Kirche, Bildung und Gesellschaft und der Landeskirchenrat Flyer zur Information. Es folgten weitere Veröffentlichungen

im »Evangelischen Kirchenboten«. Vier der Mentees meldeten sich von sich aus an, zwei wurden von der Konzeptgruppe angesprochen.

Bei den Mentees bilden Pfarrerinnen, Gemeinmediakoninnen, Jugendreferentinnen, Mitarbeiterinnen des Diakonischen Werks und Verwaltungsmitarbeiterinnen die Zielgruppe. Die Mentorinnen und Mentoren kommen aus folgenden Berufsgruppen: Dekaninnen/Dekane, Personen mit Leitungserfahrung in Einrichtungen, Referentinnen/Referenten des Protestantischen Landeskirchenrats, Abteilungsleiterinnen und -leiter.

Nach ausführlichen Telefonaten mit den Mentees und Mentorinnen hat die Konzeptgruppe den Matching-Prozess vorgenommen und den Mentees und Mentorinnen/Mentoren für die Erstkontaktaufnahme einen Fragebogen geschickt. Telefonisch wurde uns rückgemeldet, dass die Tandems zustande gekommen sind. (Auf der Auftaktveranstaltung sagten viele Teilnehmerinnen, dass sie sehr zufrieden mit ihrer Partnerin / ihrem Partner im Tandem sind.)

Konkret dabei sind nun 6 Tandems. Mentorinnen bzw. Mentoren sind eine Dekanin, ein Dekan, eine Leiterin Ev. Akademie Saar / Pfalz, eine Abteilungsleiterin Diakonisches Werk, eine Pfarrerin mit Zusatzqualifikationen und Leitungskompetenz sowie eine Sozialpädagogin mit Leitungserfahrung im Altenheim. Vier der Mentees sind Gemeindepfarrerinnen, eine ist Jugendreferentin und eine ist Mitarbeiterin aus der Altenarbeit im Bereich Diakonisches Werk.

Die Gleichstellungsstelle hat das Konzept weit gestreut und dem Landeskirchenrat, der Konferenz der Dekaninnen/Dekane, dem Pfarrerrinnennachmittag, dem Kamingespräch, dem Diakonischen Werk, dem Öffentlichkeitsreferat, dem Evangelischen Presseverband berichtet. Nach der Zwischenveranstaltung sind wieder Publikationen im »Evangelischen Kirchenboten« und den »INFORMATIONEN« für Presbyterinnen und Presbyter geplant.

Am 24. Juni 2002 findet die Zwischenveranstaltung für Mentees und Mentorinnen und Mentoren mit Helga Riebe vom Burkhardtthaus Gelnhäusen und Claudia Enders-Götzelmann statt. Am 28. August 2002 sind die Mentorinnen/Mentoren und Mentees zusammen mit der Konzeptgruppe „Frauen in Führung“ zu einer Schifffahrt mit dem Kirchenschiff „Wichern“ auf den Kanälen im Elsass mit dem Schiffsmissionar Heino Pönitz eingeladen. Die Abschlussveranstaltung findet am 22. Januar 2003 pfalzintern im Haus Mühlberg / Enkenbach statt.

■ ■ **Evangelisch-Lutherisch Kirche in Thüringen**

Das Projekt ist ein Baustein von Personalentwicklung unserer Landeskirche, das die Chancengleichheit von Frauen und Männern im Blick hat. Denn immer noch werden qualifizierte Theologinnen offenbar durch eine „gläserne Decke“ abgehalten, leitende Positionen zu übernehmen.

Zielgruppe des Projektes sind Theologinnen mit einigen Jahren Berufserfahrung, die Leitungskompetenz erwerben wollen. Vier Tandems nehmen teil. Mentees: Pastorinnen, Mentorinnen: drei Theologinnen (Kirchenrätin, Oberkirchenrätin, Leiterin des Frauenwerks) und eine Sonderpädagogin (Leiterin des Pädagogisch-Theologischen Zentrums).

Schon im Dezember 2000 gab es einen einstimmigen Beschluss des Landeskirchenrates, der das Projekt begrüßte und eine Projektgruppe einsetzte. Sie sollte das Rahmenkonzept mit den Voraussetzungen der Landeskirche in Übereinstimmung bringen und das Projekt vorbereiten und durchführen. Initiiert wurde dieser Beschluss durch die Frauenbeauftragte. Diese Gruppe setzt sich zusammen aus: einem Superintendenten, je einer Vertreterin aus dem Personalreferat und aus der Fortbildung und der Frauenbeauftragten. Bei der Planung gab es eine enge Zusammenarbeit mit dem Finanzdezernenten.

Nach einem Finanzierungsplan gab es im Juni 2001 folgenden einstimmigen Landeskirchenratsbeschluss: Auf Antrag der Frauenbeauftragten beschließt der Landeskirchenrat, die Fahrtkosten zu übernehmen, sowie die sechs am Pilotprojekt beteiligten Personen für die Teilnahme am Pilotprojekt vom Dienst freizustellen. Die Finanzierung der Begleitprogramme – dreitägige Auftaktveranstaltung im Burckhardthaus, halbtägige Zwischenauswertung in Thüringen, halbtägige Abschlussveranstaltung in Thüringen – werden durch den Haushalt der Frauenbeauftragten und durch Budgetierungsrücklagen aus dem Jahr 2000 beglichen.

In der Folgezeit wurde das Projekt bekannt gemacht im Fortbildungsausschuss, im Beirat der Frauenbeauftragten, in der AG „Frauen und Leitungsamt“, im Frauenkonvent. Danach wurde es der kirchlichen Öffentlichkeit bekannt gegeben durch einen Artikel, den die Frauenbeauftragte in das monatlich erscheinende „Landeskirche intern“ setzte. In diesem Artikel wurde aufgefordert, sich bei Interesse (Mentee oder Mentorin/Mentor) bei der Projektgruppe zu melden. Dieser Nummer wurde der Mentoring-Flyer beigelegt. Einige Mentees signalisierten

ihr Interesse, es meldete sich kein Mentor, drei Mentorinnen wurden persönlich angefragt. Sie sagten zu.

Die Projektgruppe erstellte Frage- bzw. Bewerbungsbögen für Mentees und Mentorinnen und schickte sie an Personen, die bisher Interesse gezeigt hatten und an jede Superintendentur. Sie erarbeitete Kriterien für die Tandembildung.

Zehn Mentees wollten an dem Projekt teilnehmen. Aus der Projektgruppe ergab sich noch eine vierte Mentorin. Somit gibt es vier Paare. Der LKR-Beschluss dafür wurde eingeholt, die Projektgruppe durch ein neues Mitglied vervollständigt. Die 4 Paare arbeiten seit der Auftaktveranstaltung miteinander. Die Öffentlichkeit wurde durch Artikel informiert. Es gibt Interesse: „Antenne Thüringen“ hat die Frauenbeauftragte interviewt, ein Tandem aus Thüringen wird in „publik forum“ vorgestellt.

Es laufen zwischen den Referaten und Dezernaten Gespräche, ob wir ein Pilotprojekt „für Frauen im Ehrenamt“ initiieren.

■ ■ **Evangelische Kirche von Westfalen**

Die Ev. Kirche von Westfalen beteiligt sich mit sieben Tandems an dem Pilotprojekt. Mentorinnen/Mentoren und Mentees sind Theologinnen und Theologen oder arbeiten in der kirchlichen Verwaltung. Die Mentorinnen und Mentoren haben unterschiedliche Leitungspositionen inne. In Bezug auf die Mentees gibt es ein gemeinsames Merkmal: Es handelt sich um hochqualifizierte Frauen mit einigen Jahren Berufserfahrung und Interesse am beruflichen Aufstieg in der Kirche. Weil es große Schwierigkeiten gab, für die Gruppe der Verwaltungsmitarbeiterinnen Mentorinnen oder Mentoren zu finden, ist die Verteilung der Berufsgruppen leider nicht ausgewogen: es haben sich fünf theologische Tandems und zwei Verwaltungs-Tandems gefunden.

Auf landeskirchlicher Ebene ist eine Projektgruppe installiert worden (Dr. Hoffmann als theologischer Vizepräsident, Landeskirchenrätin Frau Schibilsky, Herr Otremba als Leiter des Arbeitsbereichs Organisation im Landeskirchenamt, Frau Beeres-Fischer als Vertreterin der landeskirchlichen Gesamtmitarbeitervertretung und die landeskirchliche Gleichstellungsbeauftragte Dr. Feldhoff). Die Geschäftsführung der Projektgruppe liegt beim Frauenreferat der EKvW. Die Projektgruppe ist verantwortlich für die Durchführung des Pilotverfahrens. Zentrale Aufgabe war die Zusammenführung der Tandems. Weil die Zahl der möglichen Teilnehmenden im Rahmen dieses Pilotprojekts sehr begrenzt war, hatte sich die

Projektgruppe entschlossen, keine offene Ausschreibung vorzunehmen, sondern potenzielle Mentees und Mentorinnen/Mentoren gezielt anzusprechen. Die Kosten für Auftakt-, Zwischen- und Schlussveranstaltung werden von der Landeskirche getragen. Die Fahrtkosten und Kosten für Freistellung tragen die jeweiligen Anstellungsträger der Mentorinnen/Mentoren und Mentees.

Als eine der größten Gruppen haben die Westfälischen Tandems an der Auftaktveranstaltung im Burckhardtthaus in Gelnhausen teilgenommen. Die Auftaktveranstaltung verfolgte das Ziel, die Mentorinnen/Mentoren und Mentees auf ihre Aufgaben und Rollen vorzubereiten: durch Referate, Workshops und Absprachen in den landeskirchlichen Gruppen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Westfalen haben von der Einführungsveranstaltung profitiert, so dass sie nun ihre Mentoring-Beziehung gestalten und mit Leben füllen können. Die Pilotphase umfasst die Dauer von ca. 12 Monaten. Im September 2002 wird eine Zwischenveranstaltung stattfinden. Hier sollen die Mentorinnen/Mentoren und Mentees Gelegenheit haben, ihre Erfahrungen, Probleme und Perspektiven in der Mentoring-Beziehung zu besprechen. Zum Abschluss des Projektes ist eine zweitägige Schlussveranstaltung geplant, in der u.a. eine erste Auswertung durch die Tandems erfolgen wird. Die Zwischen- und Schlussveranstaltung erfolgen in Kooperation mit dem landeskirchlichen Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung. Eine Dozentin/Supervisorin wird die Veranstaltungen gemeinsam mit dem Frauenreferat und der Projektgruppe vorbereiten und fachlich begleiten.

Die „Erfolge“ und Erfahrungen des Projekts müssen in die kirchenleitenden Gremien vermittelt werden, damit eine Entscheidung getroffen werden kann, ob das Mentoring als dauerhaftes Instrument der Personalentwicklung in der EKvW etabliert werden soll. Weitere Aufschlüsse hierüber erhoffen wir uns von einer Evaluation des Gesamtprojekts in allen Landeskirchen.

■ ■ Evangelische Landeskirche Württemberg

Ziel des Mentoring-Projekts in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg ist die gezielte Nachwuchsförderung. Durch das Pilotvorhaben soll geprüft werden, inwieweit Mentoring eine geeignete Maßnahme innerhalb von Personalentwicklung ist und bei Personalentwicklungsgesprächen, die ab 2003 flächendeckend innerhalb der Landeskirche eingeführt werden, empfohlen

werden kann. Als Maßnahme der Personalentwicklung dient Mentoring der Karriere- und Nachfolgeplanung.

Das Pilotvorhaben in Württemberg startete mit 3 Tandems. Zielgruppe bei Mentees und Mentorinnen sind Hauptamtliche berufsgruppenübergreifend aus Diakonat, Pfarrberuf und Verwaltungsebene. Der Matching-Prozess gestaltete sich als gezielte Ansprache potenzieller Mentees und der anschließenden Suche nach Mentorinnen. Als Begleitveranstaltungen sind eine Zwischenauswertung im September 2002 und die Schlussveranstaltung im Frühjahr 2003 vorgesehen.

Das Kollegium im Oberkirchenrat hat die Rahmenkonzeption zur Kenntnis genommen und begrüßt die Beteiligung der Frauenbeauftragten an dem Pilotprojekt. Initiierung und Federführung des Pilotprojekts sind bei der Frauenbeauftragten.

Zeitgleich startete die Evangelische Landeskirche in Württemberg zusammen mit der Evang.-Lutherischen Kirche in Bayern ein Pilotvorhaben „Mentoring für Frauen im kirchenpolitischen Ehrenamt“ mit einer Laufzeit von neun Monaten. Beide Pilotprojekte haben ihren Abschluss im Frühjahr 2003.

Begleitend zum Pilotprojekt ist eine Steuerungsgruppe eingesetzt worden. Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Verantwortliche aus dem Personaldezernat und der Internen Verwaltung, die insbesondere für die Fort- und Weiterbildung der Pfarrerinnen, Diakoninnen und Verwaltungsmitarbeiterinnen zuständig sind.

Über die Öffentlichkeitsarbeit der Frauenbeauftragten wird das Pilotvorhaben Mentoring für Frauen im Hauptamt im besonderen als eine Maßnahme zur Personalentwicklung verbreitet. Hier erfährt Mentoring in verschiedenen Informationsveranstaltungen eine besondere Berücksichtigung unter dem Aspekt Personalentwicklung und Chancengleichheit. Ebenso in Planung befindet sich ein Modell Mentoring für neugewählte Kirchenvorstände und Mitglieder der Bezirkssynode exemplarisch für einen Bezirk.

Wir hoffen im Frühjahr 2003 auch hierzu auf konkrete Ergebnisse und Empfehlungen.

Zum Abschluss des Pilotprojektes im Frühjahr 2003 wird von der Steuerungsgruppe und der Frauenbeauftragten eine Handreichung zu Mentoring erarbeitet werden.

Für Herbst 2003 ist bereits eine Informationsveranstaltung Mentoring geplant. Dort sollen Weggefährterinnen im Entwicklungskorridor von ihren Erfahrungen berichten, um so Mentorinnen, Mentoren und Mentees des zweiten Durchlaufs zu gewinnen.

Beispielhafte Materialien zur Implementierung von Mentoring

Ev.-Luth. Kirche in Bayern • Ev. Kirche in Hessen und Nassau • Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck •
 Nordelbische Ev.-Luth. Kirche • Ev. Kirche der Pfalz • Ev.-Luth. Kirche in Thüringen • Ev. Kirche von Westfalen •
 Ev. Landeskirche in Württemberg

Mentoring-Vereinbarung über die Teilnahme am Pilotprojekt „Mentoring für Frauen in der Kirche“

Die Mentorin/Der Mentor:

Vorname/Name

Adresse

und die Mentee:

Vorname/Name

Adresse

streben durch ihre Kooperation an (Maßnahmen, Projekte, Ziele):

.....

- Während des Mentoring-Prozesses finden Arbeitstreffen statt.
- Die Mentorin/Der Mentor und die Mentee verständigen sich über die Vertraulichkeit der gegenseitigen Information.
- Die Mentorin/Der Mentor und die Mentee tragen in gleichem Maße Verantwortung für das Gelingen der Mentoring-Beziehung.
- Am Ende des Mentoring-Prozesses wird ein Abschlussgespräch zwischen der Mentorin/dem Mentor und der Mentee stattfinden.
- Treten Schwierigkeiten innerhalb der Zusammenarbeit auf, so verpflichten sich die Mentoring-Paare, dies der Projektgruppe mitzuteilen.

.....
 Datum

.....
 Unterschrift Mentee

.....
 Unterschrift Mentorin/Mentor

Mentoring für Frauen in der Kirche

Bewerbungsbogen für Mentees

(Hinweis: Alle Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der Vermittlung zu geeigneten Mentorinnen oder Mentoren)

Name/Vorname

Straße und Hausnummer

Postleitzahl, derzeitiger Wohnort

Telefon (privat, beruflich)

Telefax (privat, beruflich)

eMail (privat, beruflich)

Alter

Berufsausbildung

Haben Sie Zusatzqualifikationen erworben?

Welchen Beruf üben Sie zur Zeit aus?

Haben Sie bereits Erfahrung in Leitungsfunktionen?

Warum möchten Sie am Mentoring-Programm teilnehmen?

Wo erwarten Sie Unterstützung von einer Mentorin / einem Mentor?

Welche Erwartungen haben Sie an die Mentorin / den Mentor?
(zu beruflichen Schwerpunkten, Tätigkeitsbereichen oder allgemein zur Person)

.....

Mentoring für Frauen in der Kirche

Bewerbungsbogen für Mentorinnen und Mentoren

(Hinweis: Alle Ihre Angaben werden vertraulich behandelt und dienen ausschließlich der Vermittlung zu geeigneten Mentees)

Name / Vorname / Titel

Straße und Hausnummer

Postleitzahl, derzeitiger Wohnort oder berufliche Adresse

Telefon (privat oder beruflich)

Telefax (privat oder beruflich)

eMail (privat oder beruflich)

Was ist Ihre derzeitige Funktion / Position? / seit

Welches waren die wichtigsten Stationen in Ihrem beruflichen Werdegang?
.....

Über welche zusätzlichen Kenntnisse verfügen Sie? (z.B. bestimmte Zusatzqualifikationen, Erfahrungen in der Vereinbarkeit von Familie und Beruf)
.....

Welche Erwartungen haben Sie an eine Mentee? (zu beruflichen Schwerpunkten, Tätigkeitsbereichen oder allgemein zur Person)
.....

Haben Sie bereits Vorstellungen, welche Form der Förderung Sie einer Mentee anbieten können?

- Kontinuierliche Beratungsgespräche / Coaching
- Begleitung in Gremiensitzungen
- Begleitung eines Projektes
- Sonstiges, und zwar

Leitung:

Helga Riebe, Burckhardthaus
in Kooperation mit:

EKD Frauenreferat

Dr. Kristin Bergmann, Petra Sprung

Ev.-luth. Kirche in Bayern

Sigrid Schneider-Grube

Ev. Kirche in Hessen und Nassau

Maren Cirkel, Dr. Christiane Wessels

Ev. Kirche von Kurhessen-Waldeck

Ute Stey

Nordelbische Ev.-luth. Kirche

Gundula Döring

Ev. Kirche der Pfalz

Claudia Enders-Götzelmann

Ev.-luth. Kirche in Thüringen

Gudrun Weber

Ev. Kirche von Westfalen

Dr. Kerstin Feldhoff

Ev. Landeskirche in Württemberg

Ursula Kress

BURCKHARDT HAUS

in Kooperation mit der
**Arbeitsgemeinschaft
der Frauenreferate
und
Gleichstellungsstellen
in der EKD**

Referentinnen:

Martina D. Dolderer

Leiterin der Gleichstellungsprojekte, Bereich
Gleichstellung und Chancengleichheit im Konzern,
Deutsche Telekom, Bonn

Dr. Dagmar Eberhardt

Abtlg. Frauenpolitik, Hessisches Sozialministerium,
Wiesbaden

Karin Froschek-Voigt

Dipl. Kauffrau, Beraterin für Organisations- und
Personalentwicklung

Nele Haasen

Buchautorin und Mentoringberaterin, München

Ilona Harkert

Leiterin des Frauenbüros der Stadt Offenbach

Anmeldung

Bis 7. Januar 2002

Burckhardthaus

Herzbachweg 2

63571 Geinhausen

Tel.: 06051/890

Fax: 06051/89240

Mentoring für Frauen in der Kirche

**Auftaktveranstaltung
7.- 9. Februar**



46

Programm



**BURCKHARDT
HAUS**



EKD



Donnerstag, den 7. Februar 2002

17.00 Uhr

Eröffnung und Einführung

Grüßwort

Angela Icken Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Interviews mit den am Projekt beteiligten
Landeskirchen

Nele Haasen

18.30 Uhr

Abendessen

19.30 – 20.45 Uhr

Vortrag und Diskussion

**Mentoring – eine moderne Strategie zur
Personalentwicklung und Chancengleichheit**

Dr. Dagmar Eberhardt

Freitag 8. Februar 2002

9.00 Uhr

Tageseinstimmung

9.15 Uhr

Vortrag und Diskussion

Mentoring in der Wirtschaft und öffentlicher

Verwaltung

Martina D. Dolderer / Ilona Harkert

Kaffeepause

11.30 Uhr

Berichte und Diskussionen

Mentoring in der Evangelischen Kirche

Genese und konzeptionelle Bestandteile

Abgrenzung Supervision - Coaching - Leitung

Dr. Kristin Bergmann / Helga Riebe

12.30 Uhr

Mittagessen

14.00 – 18.30 Uhr

Workshops

Mentoring erfolgreich gestalten

• Workshop für Mentorinnen und Mentoren

Gezielt führen, motivieren und begleiten

Coachingelemente im Mentoring

Karin Froschek-Voigt

• Workshop für Mentees

Zielgerichtete Berufs- und Lebensplanung von

Frauen und strategische Schritte zur

Umsetzung

Nele Haasen und Frauenreferate der

Landeskirchen

19.30 Uhr

Eröffnung des Büfetts

Peter Musall, Direktor des Burckhardthauses

Samstag, 9. Februar 2002

9.00 Uhr

Tageseinstimmung

9.15 Uhr

Input und Arbeitsgruppen

Mentoring konkret in den Landeskirchen

Kontrakt im Mentoring

Abspraken in den Tandems

Abspraken zwischen Tandems und

ProjektvertreterInnen der Landeskirchen

11.45 Uhr

Eindrücke und Beobachtungen

Mentoring in der Evangelischen Kirche

Nele Haasen u.a.

12.15 Uhr

Abschluss

TeilnehmerInnen:

Mentorinnen, Mentoren und Mentees aus den
beteiligten Landeskirchen

Kosten:

154,- € (ohne Nasszelle)

180,- € (mit Nasszelle)

Kurs-Nr.: 14.WBZ.02

