

## »Nicht Mutter, nicht Freundin, nicht Vorgesetzte ...«

### Mentoring in der deutschen Sektion der ESWTR

Katrin Brockmüller, Ilona Nord und Helga Riebe

Die Europäische Gesellschaft für Frauen in Theologischer Forschung (ESWTR = European Society of Women in Theological Research) hat in den Jahren 2004–2006 ein erstes Mentoringprogramm zur beruflichen Förderung ihres Nachwuchses durchgeführt. Die Organisatorinnen berichten über Chancen und Probleme, Erfolge, Leerstellen und Ausblicke.

### 1 Was ist Mentoring und wozu Mentoring in der ESWTR?

Der Begriff Mentoring hat eine lange Tradition und geht auf die griechische Mythologie zurück. Der Eigenname entwickelte sich dann in der Folgezeit zu einem Funktionsbegriff für Tätigkeiten des Lehrens, Förderns und Begleitens. 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 Kollegen und Kolleginnen 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. 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 wird die Rolle des Mentoring betont und führt zur Bildung von Netzwerken und informeller Mentoringgruppierungen von Frauen.

Dass Mentoring in der Bundesrepublik so eine Verbreitung finden konnte, hat zum einen damit zu tun, dass die EU Mentoringprogramme in großem Umfang unterstützt hat und Mentoring als ein wichtiger Baustein eingesetzt wird, wenn es darum geht, berufliche Gleichstellung in Organisationen zu ver-

bessern. Zum anderen gilt Mentoring als ein hochwirksames Personalentwicklungsinstrument, das in führenden Unternehmen seinen festen Platz hat. Das »Win-Win«-Prinzip – alle beteiligten Instanzen, Mentee, Mentorin und die durchführende Organisation profitieren von dem Verfahren – begründet seine hohe Attraktivität.

Als eine moderne Personalentwicklungsstrategie und zur Weiterentwicklung der ESWTR setzten die Veranstalterinnen auf folgende Wirkungen:

- Potenziale der Mitglieder fördern
- Vernetzung in ihrem strategischen Wert erkennen und ausbauen
- Kommunikationskultur erweitern
- Infrastruktur auf- und ausbauen
- Mentoring in die Institution integrieren
- Mitglieder binden und damit den ESWTR stärken

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 Potentiale 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 Persönlichkeitsentwicklung der Mentee. Die Mentorin leitet die Mentoringbeziehung, sie berät, motiviert und unterstützt. Mentoring passiert in einem geschützten Rahmen und bedeutet Lernen im Dialog und Prozess.

Hieraus leiten sich folgende *Inhalte* für die Mentoringkooperation ab:

- Berufliche und persönliche Lebensplanung, Karriereplanung
- Erarbeitung beruflicher Strategien
- Erschließung und Einführung in berufliche Netzwerke
- Wissen über formelle und informelle Gesetzmäßigkeiten von Institutionen
- Unterstützung und Beratung bei beruflichen Vorhaben und persönlichen Schwierigkeiten
- Praxis einer Feedbackkultur zur Umsetzung der Ziele

Um diese Inhalte realisieren zu können, sind für die Mentoring-Kooperation notwendig:

- Rollenklarheit von MentorIn und Mentee; Wissen über Ressourcen und Profil
- Akzeptanz der Personen
- ausgewogene Balance von Distanz und Nähe im Umgang miteinander

- Kontrakt mit realistischen Zielen und begrenzten Vorhaben, Regeln und Absprachen über die Zusammenarbeit

Diese Auflistungen verdeutlichen, welche Chancen und Hürden das Mentoring beinhaltet. Eigene Ressourcen, das Mehr an Wissen, Können und Erfahrung zur Verfügung zu stellen, um die berufliche und persönliche Entwicklung von Jüngeren zu fördern, kann etwas zutiefst Befriedigendes sein. Es setzt jedoch voraus, dass die Lehr-Lern-Beziehung für beide Seiten stimmig ist im Sinne des Win-Win-Prinzips. Die Mentorin qualifiziert mit dieser Tätigkeit ihr Beratungs- und Leitungs-Know-how. Zugleich werden eigene Erfahrungen, Haltungen und Kompetenzen einer neuen Reflexion zugänglich gemacht im Sinne einer Selbstvergewisserung. Nicht zuletzt erfährt die Mentorin durch die Zusammenarbeit mit der Mentee, mit welchen Themen und Problemen jüngere Professionals konfrontiert sind.

## 2 Das Mentoringprojekt der ESWTR

### 2.1 Strukturen und Ressourcen

Die ESWTR ist ein europäisches Netzwerk zur Förderung und Vernetzung wissenschaftlich arbeitender Theologinnen. Die deutsche Sektion ist mit fast 300 Frauen die größte Landesgruppe und als Verein zur Förderung wissenschaftlicher Zwecke eingetragen. Im Juli 2003 beschloss der Vorstand ein Mentoringprogramm zu initiieren, um neben den Tagungen und Fachgruppen ein weiteres Mittel zur Förderung der wissenschaftlichen Arbeit von Theologinnen zu etablieren. Das Projekt wurde bereits im November 2004 auf der Mitgliederversammlung diskutiert und mit großer Mehrheit beschlossen. Schon in dieser ersten öffentlichen Diskussion des Projektes zeigte sich, dass eine Ausrichtung nur auf Universitätskarriere nicht erwünscht war. Vielmehr wurde deutlich eingefordert, die private Lebensplanung als Teilaspekt nicht zu vernachlässigen und gerade durch das Pro-

**Dr. Katrin Brockmüller**, Jahrgang 1973, kath., Dozentin am Theologisch-Pastoralen Institut für berufsbegleitende Bildung der Diözesen Mainz, Limburg und Trier.

**Dr. Ilona Nord**, Jahrgang 1966, ev., Pfarrvikarin der Evangelischen Riedberggemeinde Frankfurt am Main, seit 2007 habilitiert mit einer Arbeit zum Thema »Kommunikation des Evangeliums im Kontext virtueller Realitäten«, Privatdozentin an der Universität Münster.

**Helga Riebe**, Jahrgang 1951, ev., neu in der Bundesgeschäftsführung des Vereins für Internationale Jugendarbeit in Frankfurt, davor als Fortbildungsdozentin im Burckhardthaus tätig, u.a. für Mentoring.

gramm jungen Wissenschaftlerinnen Alternativen zur akademischen Karriere zu eröffnen.

Relativ schnell meldeten sich im Anschluss an die Tagung nach einem Aufruf zur Bewerbung zehn potentielle Mentees. Der Bewerbungsbogen enthielt neben Angaben zu Person, Ausbildung und Beruf auch eine Motivations- und Erwartungsabfrage (Warum möchten Sie am Programm teilnehmen? Wo erwarten Sie Unterstützung? Welche Erwartungen haben Sie an die Mentorin?) Es zeigte sich, dass in fast allen Bewerbungen zum Wunsch nach Unterstützung im beruflichen Kontext die Frage nach der Gestaltung des privaten Umfelds ausdrücklich hinzutrat. Im Blick auf diese persönlichen Erwartungen wurden innerhalb und im Umfeld des Vereins Mentorinnen direkt angefragt.

Das Projekt startete mit der Einführungsveranstaltung am 17./18. Juni 2005 in Gelnhausen. Für die inhaltliche Gestaltung des Begleitprogramms konnte Frau Helga Riebe, Fortbildungsdozentin am Burckhardthaus, Evangelisches Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit e.V. gewonnen werden. Inputs, Übungen zur beruflichen Standortbestimmung und Zielplanung, ein Test zur beruflichen Laufbahnorientierung, sowie Statements zu Erwartungen an die Mentee aus der Rolle als Mentorin (Sigrid Häfner, Dr. Hanna Zapp) eröffneten die (für viele unbekannte) Welt des Mentoring. Konkrete Arbeitshilfen unterstützten den Prozess, dass sich Vorstellungen über Chancen und Grenzen von Mentoring konkretisierten. In den folgenden Wochen schlossen alle Tandems einen Vertrag, in dem Art und Weise des Kontakts, Ziele und Themen des Mentoring festgelegt wurden. Vom Verein war für die Mentees vorgegeben, sich mindestens viermal zu treffen und an einer Zwischenauswertung und an der Abschlusstagung teilzunehmen. Die Zwischenauswertung fand am 20./21. Januar 2006 ebenfalls in Gelnhausen statt. Neben einem Referat von Linda Steger zu Wirkungen des MentorinnenNetzwerks für Frauen in Naturwissenschaft und Technik der Universität Frankfurt arbeiteten die Tandems an ersten Bilanzen und evtl. nötigen Korrekturen des Prozesses. Auch die Präsentation des Projektes auf der Tagung des Vereins im November 2006 wurde vorbereitet. Die Abschlusstagung am 8./9. September 2006 in Gelnhausen diente der Auswertung der je individuellen Lernerfahrung und des Gesamtprojektes.

## 2.2 Statistische Daten der Mentees

Am Anfang des Projektes hatten sich elf Frauen (8 evangelisch, 3 katholisch) für das Projekt beworben. Die Altersstruktur dieser Gruppe lag zwischen 28 und 48 Jahren. Differenziert man die Altersverteilung in Abstände von je fünf Jahren, so zeigt sich, dass jeweils

die Hälfte der Mentees zu Beginn des Projektes bis bzw. über 35 Jahre alt waren (vier Mentees zwischen 25 und 30 Jahren, je zwei Mentees zwischen 31 bis 35, 36 bis 40 und 41 bis 45 Jahren, eine Mentee zwischen 45 und 50 Jahren). Diese Altersverteilung entspricht auch der Vereinsstruktur, sie hat sich durch die Bewerbungslage ergeben und war zunächst keine bewusste Entscheidung des Projektteams.

Die Mehrheit der Mentees befand sich nach Abschluss des Studiums in der *Promotionsphase* (fünf Teilnehmerinnen), vier waren *promoviert*, zwei *bereits habilitiert*. Von den promovierten äußerten nur zwei ausdrücklich, eine Habilitation anzustreben.

Von den elf Mentees arbeiteten zu Beginn des Projektes *sieben im Umfeld von Universitäten*. Drei als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, zwei als Gastprofessorin bzw. Dozentin. Das bedeutet, dass keine dieser Frauen eine Dauerstelle an einer Universität innehatte. Zu diesen gesellten sich zwei Frauen, die mit einem Stipendium an ihrer weiteren wissenschaftlichen Qualifikation arbeiten konnten. Die weiteren Teilnehmerinnen waren als *Religionslehrerinnen* (zwei Mentees) an einer weiterführenden Schule oder in der Vorbereitung auf ein *Pfarramt als Vikarin bzw. Provikarin* (zwei Mentees) angestellt. Eine der Frauen gab ausdrücklich an, zusätzlich als freiberufliche Theologin zu arbeiten.

## 2.3 Berufsfelder der Mentorinnen

Unter den Mentorinnen waren *fünf Professorinnen* (vier evangelisch, eine katholisch). Drei evangelische Mentorinnen kamen aus dem Bereich der *Kirchenverwaltung bzw. Kirchenleitung* (eine bereits pensioniert). Das ebenfalls deutlich angefragte Arbeitsfeld *kirchlicher bzw. theologischer Bildungsarbeit* war durch zwei evangelische Theologinnen vertreten. Auf ausdrücklichen Wunsch einer Mentee konnten wir auch eine Frau aus der Verlagsbranche als Mentorin gewinnen.

Von diesen elf Frauen waren sieben schon lange Mitglied des Vereins. Kein Mitglied des Vereins waren die Mentorin aus der Verlagsbranche, die beiden Mentorinnen aus dem Bereich der Kirchenverwaltung sowie eine der Professorinnen.

## 3 Motivationen und Erträge des Mentoringprojektes

### 3.1 Im Blick auf die Mentees

Sortiert man die in den Bewerbungen und die im Rückblick auf der Abschlusstagung genannten Motivationen zur Teilnahme am Mentoringprojekt, so ergeben sich drei zentrale Bereiche: *a) an der persönlichen Entwicklung arbeiten*, *b) berufliche Strategien entwickeln* *c) Perspektiven der privaten Lebensplanung finden*. Um diese Ziele zu erreichen, erwarteten

die Mentees eine Mentorin, die ihnen Einblick in eine (noch) fremde Welt gewährt, eine kompetente Gesprächspartnerin für berufliche Entscheidungen ist, als Rollenvorbild präsent ist und die Selbstreflexionen der Mentees klärend unterstützt. Als wichtigste Eigenschaften einer Mentorin wurden Verantwortung und Verbindlichkeit, Kompetenz, Klarheit sowie Neugier benannt.

Diese Erwartungen wurden in der Auswertung des Projektes als realistisch und weitgehend erfüllt bewertet. Die wichtigsten Erträge waren *a) für die persönliche Entwicklung*: eine realistischere Selbsteinschätzung, ein gesteigertes Bewusstsein der eigenen Stärken und Schwächen, kein schlechtes Gewissen haben zu müssen, weil man durch ein wohlwollendes Gegenüber so viel gute Erfahrungen macht; *b) für die berufliche Entwicklung*: Rollenfindung und Ziel-Klärungen, Eröffnung neuer Perspektiven, berufliches Selbstvertrauen und Hilfe bei Entscheidungen; *c) für die eigene private Lebensplanung*: Klärung der eigenen Wünsche und ebenfalls neuer Perspektiven.

Der Austausch in der Gruppe der Mentees war am Anfang nicht als Wert im Blick, wurde aber am Schluss deutlich als ein sehr positiver Ertrag aufgeführt.

## 3.2 Im Blick auf Mentorinnen

Die Erwartungen der Mentorinnen waren weniger ausgeprägt. Sie sprachen zunächst einfach von der Hoffnung, etwas *von ihrer Erfahrung, ihrem strategischen Wissen und ihrer Kompetenz weitergeben zu können* und gleichzeitig *ohne institutionelle Beziehung mit jungen Wissenschaftlerinnen in Austausch treten zu können*. In der Projektleitung fiel bereits im ersten Zusammentreffen auf, dass die meisten Mentorinnen einen ungeheuren Schwung mit in die Gruppe brachten und sich sehr motiviert und begeistert für das Projekt engagierten.

Problematisch gestaltete sich die Kommunikation im Tandem in den Fällen, in denen die Differenzierung der eigenen Rolle als Mentorin und eben nicht als Doktormutter verunklart war. Gerade die Mentorinnen betonten am Ende, durch das Projekt einen entlastenden Freiraum außerhalb der Universität sowie neue interessante Gesprächspartnerinnen entdeckt zu haben.

## 4 Theologische und (kirchen-) politische Reflexionen

### 4.1 Konfessionell geprägte Berufsprofile

In einem wissenschaftlich orientierten Verband wie der ESWTR nehmen die konfessionellen Unterschiede heute in den Fachdiskussionen keinen breiten Raum ein. Spannend wird die ökumenische Frage in der deutschen Sektion im Grunde nur bei der Diskussion

um die »Gefährlichkeit« kirchenpolitischer Stellungnahmen des Vorstands und in der Gestaltung der liturgischen Elemente während der Jahrestagungen. Sehr viel deutlicher werden inhaltliche und religionspragmatische Differenzen einer ökumenischen Gesellschaft auf der internationalen Ebene erlebt, weil dort auch jüdische, muslimische und orthodoxe Frauen präsent sind. Über das Mentoringprojekt ist innerhalb des Vereins noch einmal neu bewusst geworden, dass auch die *beruflichen Perspektiven der in Deutschland lebenden Frauen durch ihre Zugehörigkeit zu einer der beiden großen Kirchen bestimmt* sind. Auch wenn von einer wissenschaftlichen Karriere geträumt wird, steht den evangelischen Kolleginnen immer noch das Pfarramt als prinzipielle Möglichkeit zur Verfügung. Viele Pfarrerrinnen verstehen sich sehr viel ausgeprägter auch als wissenschaftlich denkende Theologin als ihre katholischen Kolleginnen im Beruf der Pastoralreferentin. Berufsperspektiven in *kirchlichen Verwaltungs- und Leitungsstrukturen* stehen zwar auch katholischen Theologinnen vermehrt offen, werden aber abgesehen von Kirchenrechtlerinnen in strategischen Planungen der meisten promovierten Frauen noch kaum wahrgenommen. Für die nächste Runde Mentoring in der ESWTR sollen v. a. auch Mentorinnen aus diesem Bereich angeworben werden.

Insgesamt gesehen sind zwar die Berufsfelder in der evangelischen und katholischen Kirche unterschiedlich, ohne eigene Strategie und Konzept gelingt aber in keiner Kirche berufliche Entwicklung. Zugleich wird es notwendig sein, angesichts des realen Stellenabbaus im universitären (trotz vermehrter Frauenquote!) und kirchlichen Kontext (Pfarramt, Pastoralreferentin) in einer neuen Runde noch stärker als bisher Perspektiven in andere Felder zu öffnen (Schule, Bildungseinrichtungen, Verlage, andere Wirtschaftsunternehmen ...).

#### **4.2 Intergenerative Konflikte konstruktiv aufnehmen**

Während des Mentoringprojektes war für die Projektleitung bisweilen eine sehr hohe Erwartungshaltung der Mentees gegenüber den Mentorinnen spürbar. Diese korreliert u.E. mit einer auch innerhalb des Vereins (und vielleicht auch der scientific community insgesamt) wahrnehmbaren Ungeklärtheit des Austausches zwischen den Generationen. Zu welcher Form von Dankbarkeit sind die Jüngeren den Alten gegenüber verpflichtet? Wie kann das, was die sich aktuell an der Pensionierungsgrenze befindliche Generation von Frauen erstritten, erlitten und erforscht hat, so gesichert, kritisiert und weitergedacht werden, dass die Älteren sich in ihrer Leistung anerkannt und die Jungen trotzdem frei fühlen? Welche Formen von Weitergabe von

Wissen, Erfahrung und Hilfestellung der älteren Generation sind für die jüngere Generation wirklich hilfreich und werden nicht nur aus Ehrfurcht vor deren Leistung akzeptiert? Wie also gelingt das Wachsen »am Mehr anderer Frauen«?

Die ESWTR arbeitet in ihren inneren Strukturen und Austauschforen mit einer relativ flachen Hierarchie, dennoch tauchen im Verein immer wieder Konflikte auf, die hier ihren Ursprung zu haben scheinen. Gerade das Mentoring scheint für intergeneratives Lernen eine sehr gelungene Form anzubieten, jedenfalls sind uns keine Konflikte aus dem Prozess bekannt, die hier ihre Ursache gehabt hätten. Das mag auch daran liegen, dass ja gerade die Erfahrung der Älteren direkt angefragt war.

#### **4.3 Persönlichkeitsbildung und Biographie**

Während des Mentoringprojektes wurde vor allem in der Zwischenauswertung deutlich, dass Frauen in wissenschaftlichen Berufskarrieren ganz spezifischen Verletzungen nicht ausweichen können. Die Bindung an die je eigene Doktormutter bzw. den Doktorvater oder auch an eine bestimmte Forschungsgruppe ist häufig exklusiv angelegt. Konfliktsituationen, die mit Ablehnungen und Enttäuschungen einhergehen, bleiben größtenteils unbearbeitet und begleiten viele berufliche Laufbahnen; diese negativen Erfahrungen wirken in der alltäglichen beruflichen Kommunikation weiter. Es gab einen Abend, an dem nahezu alle Anwesenden von derartigen verletzenden Situationen während der Promotions- bzw. Habilitationsphase berichteten. Die Frage, wie diese Verletzungen konstruktiv verarbeitet werden können, wurde zentral. Aber auch die Bearbeitung positiver beruflicher Erfahrungen wurde angefragt: Wo finde ich einen Ort für meine Dankbarkeit denjenigen Frauen und Männern gegenüber, die mich gefördert haben (außerhalb der Vorworte von Publikationen)?

Die spezielle Bindung, die Kirche von ihren Mitarbeiterinnen fordert und ihnen zugleich eröffnet, brachte eine weitere Facette in die Diskussion um gelingende berufliche Laufbahnen ein: Wie können die Töchter mit ihren Versorgungswünschen gegenüber der Mutter Kirche erwachsen werden und gleichzeitig eine emotionale, strukturelle, berufliche und existentielle Gebundenheit an eben diese Institution leben?

Das Projektteam hat sich vorgenommen, für diese Fragen der persönlichen, sozialen und auch spirituellen Kompetenzentwicklung in der nächsten Runde noch konkretere Fortbildungsmodule zu entwickeln.