

Kirche im Mentoring. Ein vielgestaltiger Entdeckungsprozess

Im aktuellen Buch von Christiane Florin, *Der Weiberaufstand. Warum Frauen in der katholischen Kirche mehr Macht brauchen*¹ beschreibt Christiane Florin am Beginn des Buches folgende Situation: Sie sitzt vor dem Fernseher und schaut die Übertragung eines Pontifikalamtes aus dem Mainzer Dom und ihre 13-jährige Tochter kommt hinzu. Christiane Florin fragt diese: „Fällt dir etwas auf? [...] Die 13-Jährige zuckt mit den Schultern. ‚Findest du es nicht komisch, dass lauter Männer am Altar sind, dass weder Messdienerinnen noch Chorsängerinnen zu sehen sind?‘ – ‚Nö, das ist doch in der Kirche immer so‘, sagt sie“².

Nun ja, ganz so ist es nicht mehr, zumindest nicht an allen Orten in der Kirche. Sie (und ich schließe mich ein) liefern sozusagen den Gegenbeweis. Es gibt Frauen in den unterschiedlichsten Bereichen von Diözesen und Katholischen Einrichtungen, es gibt Theologieprofessorinnen und es gibt Bistümer, die im wahrsten Sinn des Wortes in Frauen investieren. Ausdruck dessen ist das Projekt „Kirche im Mentoring. Frauen steigen auf“, das Sie nun beenden.

Kirche tut gut daran, in Frauen zu investieren, denn für das Verhältnis Frauen und Kirche gilt heute, was für die Arbeiterfrage im 19. Jahrhundert galt. Die Kirche läuft Gefahr, die Frauen sonst zu verlieren. Was das bedeutet soll im Rahmen des ersten Gliederungspunkts in den Blick genommen werden, der die Überschrift trägt **Der globale Trend der Feminisierung macht auch vor den Türen der Katholischen Kirche nicht Halt**. Im Anschluss daran wird im zweiten Punkt unter der Überschrift **Es geht nicht um ein Stück des Kuchens, sondern um die Konditorei**³ auf die kulturverändernden Dimensionen von Projekten innerhalb der Katholischen Kirche eingegangen werden. Denn die Arbeit in Projekten und allzumal wenn diese von Frauen leitend durchgeführt werden, kann ein innovativer Beitrag für die Organisationskultur- und Entwicklung sein. Dieser Gedanke zeigt sich auch im Titel des Mentoringprogramms. Es heißt ja „Kirche im Mentoring“. Hier deutet sich an, dass die Kirche selbst das Subjekt im Mentoring ist und damit ist der systemische Aspekt auch schon implizit benannt.

Im abschließenden dritten Gliederungspunkt wird der Blick auf notwendige Kompetenzen gelenkt, die Frauen haben oder entwickeln sollten, wenn sie eine Leitungsaufgabe in der Katholischen Kirche anstreben. Dies erfolgt unter der Überschrift **Das Potenzial von Grenzgängerinnen. Frauen in kirchlichen Organisationen**.

¹ Christiane Florin, *Der Weiberaufstand. Warum Frauen in der katholischen Kirche mehr Macht brauchen*, München 2017.

² Christiane Florin, *Der Weiberaufstand. Warum Frauen in der katholischen Kirche mehr Macht brauchen*, München 2017, 8.

³ Diese Zwischenüberschrift ist mit Bezug auf den Beitrag von Barbara Baumann, „Es geht nicht um die Hälfte des Kuchens, es geht um die ganze Konditorei“. Mentoringprogramme im Spannungsfeld von individueller (Karriere-)Förderung und (universitärer) Organisationsentwicklung, in: Maria Elisabeth Aigner / Ursula Rapp (Hg.), *KlarA. Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen* (Werkstatt Theologie Bd.19), Wien 2011, 91–103 formuliert.

1. Das Potenzial von Grenzgängerinnen. Frauen in kirchlichen Organisationen

Am Beginn steht die These, dass der globale Trend der Feminisierung auch vor den Türen der Katholischen Kirche nicht haltmachen wird.⁴ Dank einer langanhaltenden Bildungsoffensive haben sich vorwiegend in westlichen Ländern die Perspektiven für Frauen und Mädchen entscheidend verbessert. Die Bildung von Mädchen und Frauen kann als „eines der innovativen Projekte der katholischen Schule des 19. und frühen 20. Jahrhunderts“⁵ gesehen werden. Und sie ist es in Ländern beispielsweise wie Tansania auch heute noch, wo eine Ordensgemeinschaft eine Schule für Massai-Mädchen unterhält.

Gleichzeitig führen die verbesserten Bildungsmöglichkeiten dazu, dass die Herausforderungen in der Gestaltung der Geschlechterverhältnisse zugenommen haben. Um es mit Bezug auf eine Artikelüberschrift plastisch zu formulieren: Frauen verstehen sich nicht länger als Planeten, die um männliche Fixsterne kreisen⁶. Und dieses neue Selbstverständnis zieht letztlich eine Neuchoreografie der Geschlechterverhältnisse nach sich. Dies gilt für Gesellschaften wie auch für die Katholische Kirche. Anpassungen sind erforderlich. Dieser Rückschluss ist zulässig, wie ein Blick in die jüngere Vergangenheit zeigt. Der US-amerikanische Religionssoziologe José Casanova formuliert es so: „Die männliche *intelligentsia* verließ die Kirche im 18. Jahrhundert, die männliche Bourgeoisie im frühen 19. Jahrhundert und das männliche Proletariat kehrte ihr im späten 19. und 20. Jahrhundert den Rücken. Doch solange Frauen in der Kirche verblieben, wurden Kinder getauft und als Christen erzogen. Somit gab es auch eine Zukunft für die Kirche und Möglichkeit eines Wiederauflebens der Religion und einer Umkehrung der Säkularisierung. Doch sobald Frauen in Strömen die Kirche zu verlassen beginnen, wie dies seit den 1960ern geschieht, sieht die Zukunft der Kirche soziologisch gesehen immer dunkler aus.“⁷

Wenn bestimmte globale Trends – und die Feminisierung ist einer davon – vor den Türen der Katholischen Kirche gestoppt werden sollen, dann kostet das nicht nur viel Energie, es schwächt perspektivisch auch die Kirche. Die Kirche sollte sich gegen diese Entwicklungen nicht immunisieren.⁸ Sie sollte auch nicht der Perspektive folgen, Fremdes selbstverständlich als negativ wahrzunehmen und zu unterstellen, dass es eindringt, um das Eigene zu negieren, zu schwächen, aufzuheben.⁹ Es geht nicht darum, Grenzen zu ziehen und Mauern zu errichten, sondern mutige Schritte und offensives Handeln sind erforderlich. Vielmehr ist es doch so, dass der jeweils andere Standpunkt ein Ort ist, auf den man zugehen und zu dem man sich verhalten kann. Und in einer solchen Bewegung werden aus Positionen Orte, die eine Kontaktzone schaffen, in der es gelingen kann, sich mit den anderen in Beziehung zu setzen, von den anderen her zu denken und sich wahrnehmen zu können und letztlich so zu einem Umgang mit den Anderen zu finden. Das Eigene und das Fremde stehen in einem Wechselverhältnis zueinander

⁴ Vgl. [unterwegs.graz-seckau.at/upload/file/Unterlage%20M_Horx.pdf](https://www.unterwegs.graz-seckau.at/upload/file/Unterlage%20M_Horx.pdf) [15.06.2017].

⁵ Rainer Bucher, Liquid church in a liquid modernity. Mit einem Blick, was sie für katholische Schulen bedeuten könnten, in: *Engagement* 34 (2016) 150–155, 150.

⁶ Vgl. Maria Elisabeth Aigner / Rainer Bucher, „Nicht länger Planeten um männliche Fixsterne....“. Warum verlassen Frauen die Kirche?, in: Rainer Bucher (Hg.), *Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche*, Würzburg 2004, 63–85.

⁷ José Casanova, Dankrede nach Verleihung des Theologischen Preises. Die Kirche in der Welt: Die theologische Verantwortung eines Soziologen und Laien. Zur gegenwärtigen Disjunktion von gesellschaftlicher und kirchlicher Moral, in: Gregor Maria Hoff (Hg.), *Verantworten. Salzburger Hochschulwochen 2012, Innsbruck/Wien 2012*, 51–68, 61.

⁸ Vgl. Byung-Chul Han, *Müdigkeitsgesellschaft*, sechste, um ein Vorwort ergänzte Auflage, Berlin 2011, 11.

⁹ Vgl. Byung-Chul Han, *Müdigkeitsgesellschaft*. Sechste, um ein Vorwort ergänzte Auflage, Berlin 2011, 12.

und wirken aufeinander. Begegnungen in diesem Modus sind kreativ und bereichernd, weil sie zur Identität verhelfen und ein Mehr entstehen lassen.

Es geht auch im Kontext der Katholischen Kirche darum, die real existierenden Verschiedenheiten kreativ zu nutzen und nicht zu übergehen oder auszuschließen. Dazu bedarf es einer Haltung, die sich vor dem/der Anderen nicht fürchtet. Angst ist bekanntlich eine schlechte Ratgeberin. Wer sich von Angst leiten lässt, verhindert notwendige Reformen und Innovationen und läuft Gefahr, sich zu falschen Investitionen hinreißen zu lassen.¹⁰

Die Katholische Kirche hat, nicht zuletzt mit der Volk-Gottes-Ekklesiologie des II. Vatikanischen Konzils eine Basis für Reform und Innovation. Denn in ihr ist schon grundgelegt, dass kirchliches Handeln sich nicht im priesterlichen Tun erschöpft.¹¹ Verschiedenheit ist in dieser Konzeption kein Problem, sondern eine Ressource. Und mit Bezug auf biblische Stellen (Vgl. Apg 2,1-13) kann gesagt werden, dass der Plural wesentlich zur christlichen Identität gehört.

Elmar Klinger hat einmal darauf hingewiesen, dass Religionen sich nicht zuletzt durch Herausforderungen, die sich in ihrem Außen stellen, erneuern.¹² Die Feminisierung ist eine solche Herausforderung. Und zugleich ist in Institutionen und Gesellschaften zu sehen, was geschieht, wenn Repräsentant_innen gesellschaftlicher Gruppen von Leitungspositionen ausgeschlossen werden. Es wird ihnen und „der gesamten Gruppe [, die sie verkörpern, HW] die Anerkennung als gleichberechtigte [...] verantwortliche Partner ab [gesprochen, HW]. [...] Sie spielen keine Rolle [...]. Wo solche Verhältnisse über längere Zeit wirksam sind, führen sie zum Zusammenbruch des gemeinsamen ‚Wir‘. Diese Menschengruppe fühlt sich nicht mehr zugehörig.“¹³

Mit Ihren Mentoringprojekten wird m. E. eine solche Dynamik unterbrochen und zwar von beiden Seiten her – von der kirchlich-institutionellen Seite wie von Ihnen als Mitarbeiterinnen in der Kirche. Sie haben sich aufeinander eingelassen, arbeiten an einer neuen Kultur und Ihre Projekte spielen dabei eine besondere Rolle.

2. Es geht nicht um ein Stück des Kuchens, sondern um die Konditorei

Wer sich in einer Institution wie der Katholischen Kirche auf die Arbeit in Projekten einlässt, greift nicht nur zu einem modernen Steuerungsinstrument, sondern überschreitet auch eingeübte Rollenmuster und hierarchische Logiken. Das ist riskant und zugleich innovativ. Im Folgenden wird auf diese Zusammenhänge näher eingegangen, indem der Blick auf die Unterschiede zwischen einem Projekt und der Arbeit in der Linienstruktur gelenkt wird.¹⁴

Die Arbeit in der Linie ist davon geprägt, dass diese auf Dauer ausgerichtet ist. Routine und Berechenbarkeit stehen im Vordergrund. Expert_innen sind nach verschiedenen Kriterien meist Abteilungen zugeordnet. In den Abteilungen

¹⁰ Vgl. unterwegs.graz-seckau.at/upload/file/Unterlage%20M_Horx.pdf [15.06.2017].

¹¹ Vgl. Rainer Bucher, ...wenn nichts bleibt, wie es war. Zur prekären Zukunft der katholischen Kirche, Würzburg 2012, 65.

¹² Vgl. Elmar Klinger / Rainer Bucher, Mich hat an der Theologie immer das Extreme interessiert. Elmar Klinger befragt von Rainer Bucher, Würzburg 2009, 39.

¹³ Peter Hünermann, „Die Kirche braucht auch ... Frauen im kirchlichen Amt“, in: Marianne Heimbach-Steins / Gerhard Kruij / Saskia Wendel (Hg.), „Kirche 2011: Ein notwendiger Aufbruch“. Argumente zum Memorandum, Freiburg/Basel/Wien 2011, 189–197, 191.

¹⁴ Vgl. Helene Mayerhofer / Michael Meyer, Projekte und Projektmanagement in NPOs⁷⁰, in: Christoph Badelt (Hrsg.), Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart 1999, 357–430, 361.

sind die Rollen klar nach Fachkompetenz, Aufgaben, Verantwortungsbefugnissen, Dienstzeiten etc. geordnet. Die Zusammenarbeit ist durch Verfahrensordnungen klar geregelt und basiert auf standardisierten und formalen Kommunikationswegen.

Ein Projekt hingegen ist in erster Linie davon geprägt, dass es einen klaren inhaltlichen Auftrag verfolgt und eine/n Auftraggeber_in hat. Zudem zeichnet sich ein Projekt dadurch aus, dass es einen markierten Anfang und ein festgelegtes Ende hat. Es nimmt komplexe und neue Aufgaben in den Blick und soll Lösungen erarbeiten. Für die Bearbeitung der Aufgabenstellung bedarf es Spezialist_innen und besonderer Ressourcen. Zugleich durchkreuzen Rollen und Aufgaben in einem Projekt die Logik der Linienstruktur. Es gibt die Projektleitung qua ihrer Expertise und nicht, weil sie eine entsprechende Position in der Organisation inne hat oder über bestimmte Dienstzeiten etc. verfügt.¹⁵

Die Arbeit in Projekten ist ganz klar auf Ziele ausgerichteteres Handeln und es steht in der Regel in direktem Bezug zur Praxis. Die Aufgabenstellung ergibt sich meist aus Fragen, die die Praxis aufwirft. Es ist somit zu einem gewissen Teil *Learning by doing*.

In der Regel arbeitet die Projektleitung, wenn die Aufgabe umfangreich ist, mit einem Lenkungsausschuss, einem Kernteam und verschiedenen Teilprojekten zusammen. Das heißt, in einem Projekt wird die Logik der Alleinkompetenz und des Einzelkämpfers, der Einzelkämpferin verlassen. Gleichwohl kommen der Projektleitung besondere Aufgaben zu. Ihr obliegt die operative organisatorische Leitung des Projekts, im Interesse einer optimalen Erreichung der Projektziele innerhalb der vorgegebenen Rahmenbedingungen. Das beinhaltet auch die Vertretung des Projekts „nach außen“ (gegenüber Fachabteilungen, Linienvorgesetzten der Projektmitarbeiter_innen etc.). Die Projektleitung hat den Informationsfluss zu sichern, bei Problemen Lösungen anzubieten und mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen (Mitarbeiter_innen, Zeit, Geldmittel, sonstige Mittel) achtsam umzugehen. Die Arbeit in einem Projekt ist zudem von besonderen Verfahrensschritten geprägt (Projektplan, Projektdurchführung, Projektabschluss).

Ein Projekt lebt von der Motivation und der Identifikation der Beteiligten im Projekt und arbeitet mit phasenspezifischen Kommunikationsformen wie Kick-off-Veranstaltung, Close-down-Workshops sowie Ergebnispräsentation, Dokumentation und Reflexion.

Projektmitarbeiter_innen setzen sich am Ende eines Projektes noch einmal in besonderer Weise aus und leisten damit einen Dienst an der Organisation. Sie bieten ihre Ergebnisse, ihr Wissen, ihre Erfahrungen an und andere können davon lernen und profitieren. So können letztlich auch Ergebnisse für die Linienstruktur nutzbar gemacht werden.

Diese Skizze weist zugleich auf mögliche Irritationen in den Arbeitsbereichen hin. Denn es gilt, dass Projekte ein instabiles Format in die Organisation einbringen, u. a. weil die Arbeit im Projekt schwer abschätzbar ist und sich nicht auf die Logik einer Abteilung reduzieren lässt. Das erhöht bisweilen die Konkurrenz zwischen Projekt und Linienstruktur (z. B. in der Abteilung) und setzt die Mitarbeiter_innen in Projekten unter Druck. Das liegt auch daran, dass Projekte meist unter enormen Erfolgsdruck stehen. Dabei wäre gerade im Zusammenhang mit Projekten

¹⁵ Der Aspekt der Besetzung von Stellen nach Kompetenzen wäre auch in der Linienstruktur der Katholischen Kirche konsequent umzusetzen, würde aber notwendigerweise gewohnte Besetzungsmuster und Rollen durchkreuzen.

exemplarisch an einer Kultur der Fehlerfreundlichkeit zu arbeiten. Denn Erfolg und Innovation haben nicht zwingend etwas mit 100% planbaren Prozessen zu tun. Wagnisse gehören unbedingt zu Innovation. Probleme und Lösungen finden sich eben auch durch Zufall und durch vorausgegangene Fehler und Umwege.¹⁶

Aus dem Bisherigen ist deutlich geworden, dass die Logik von Projekten für die Katholische Kirche herausforderndes Potential bereithält, weil sie diese in ihrem Habitus nicht unberührt lässt. Die neuzeitlich geprägten Dispositive der Überschaubarkeit, der klaren Ordnung, der Dauer und des Allgemeingeltungsanspruchs stecken nach wie vor in den Kapillaren der Kirche. „Demgegenüber ist das Denken in ‚Projekten‘ eine klassisch moderne Strategie, denn sie denkt Zukünftiges als Gewolltes. [...] Genau dies aber hatte vormodernes religiöses Denken nicht getan. [...] Die Zukunft stand unter der Herrschaft der Vergangenheit.“¹⁷

Wer jedoch sein Handeln in Form von Projekten entwirft, geht den Weg der problemorientierten Selbstwahrnehmung. Diese ist von einem systemischen Blick geprägt, fragt nach Wahrnehmungen im Außen, setzt unterschiedliche Methoden ein, baut auf Kommunikation und weiß um die Bedeutung permanenter Evaluierungsschleifen.

Das Mentoringprojekt ist Ausdruck der problemorientierten Selbstwahrnehmung von Frauen in der Kirche, bleibt dabei aber nicht stehen. Es geht eben auch darum, mit diesem Ansatz eine Erfahrung der Neuentdeckungen der Frohen Botschaft in der Welt und in den Arbeitswelten von heute zu eröffnen.¹⁸ Mit systemischem Blick auf die tatsächlich vorhandenen Ressourcen von Frauen macht es deutlich, was in ihnen steckt und mit ihnen gemeinsam aus Kirche zu machen ist. Oder anders formuliert: es geht nicht allein um die Verbesserung individueller Karriere- und Aufstiegschancen von Frauen in Teilbereichen einer Diözese. Das, was im Projekt und in den begleitenden Tandems geschieht, hat Bedeutung über das Projekt und das Tandem hinaus. Um deren Bedeutung jedoch zu heben, braucht es Zeiten und Räume der Reflexion in der Organisation. So wird deutlich gemacht, dass in den verschiedenen Projekten immer Potential für die Organisationsentwicklung steckt. Insofern sollten Leitungspersonen ein spezifisches Interesse an diesem Potenzial haben und die beteiligten Personen sowie die Rahmenbedingungen nicht nur in den Blick nehmen, sondern auch entsprechend bei weiteren Überlegungen einbeziehen. Im Mentoringprogramm und den Projekten geht es nicht nur um einzelne Kuchenstücke, sondern um die Strukturen, die Muster, die Ideale und Dynamiken in der Organisation. Im Bild gesprochen, es geht immer auch um die Entwicklung der Konditorei.¹⁹

Eine Diözese, die die Arbeit in Projekten fördert, erwirbt das Know-how mit Herausforderungen kreativ umzugehen. Und damit überschreitet sie, wie Papst Franziskus in *Evangelii gaudium* 33 es formuliert: „das bequeme pastorale

¹⁶ Vgl. http://www.deutschlandfunkkultur.de/innovationskultur-mit-dem-unberechenbaren-rechnen.1005.de.html?dram:article_id=388711 [15.06.2017].

¹⁷ Rainer Bucher, „Dein Projekt liebt Dich“. Von der Rollensteuerung zur Projektsteuerung in der Pastoral?, in: *Lebendige Seelsorge* 59 (2008) 6 – 12, 8.

¹⁸ Vgl. Rainer Bucher, „Dein Projekt liebt Dich“. Von der Rollensteuerung zur Projektsteuerung in der Pastoral?, in: *Lebendige Seelsorge* 59 (2008) 6 – 12, 11.

¹⁹ Vgl. Barbara Baumann, „Es geht nicht um die Hälfte des Kuchens, es geht um die ganze Konditorei“.

Mentoringprogramme im Spannungsfeld von individueller (Karriere-)Förderung und (universitärer) Organisationsentwicklung, in: Maria Elisabeth Aigner / Ursula Rapp (Hg.), *KlarA. Klar anders! Mentoring für Wissenschaftlerinnen* (Werkstatt Theologie Bd.19), Wien 2011, 103.

Kriterium des ‚Es wurde immer so gemacht‘ und er ermutigt alle, „wagemutig und kreativ zu sein [...] ohne Beschränkungen und Ängste.“²⁰

Das ist möglich, wenn der Habitus der Akteure in den Entscheidungsgremien der Diözesen von Interesse, Demut und Zuspruch durch Zutrauen²¹ geprägt sind. Interesse meint in diesem Zusammenhang die Dinge tatsächlich wahrzunehmen wie sie sind und nicht wie man sie sich wünscht. Demut bedeutet, das Gegenüber „wichtiger zu nehmen als sich selbst“²² und Zuspruch durch Zutrauen bedeutet, dem Gegenüber einen Vertrauensvorschuss zu geben und von ihren positiven Entwicklungsmöglichkeiten auszugehen. Kurz, dem / der anderen mehr zutrauen. Es bedarf darüber hinaus eines kritischen, reflexiven Umgangs mit Routinen. Denn in Routinen lauert die Gefahr, blind zu werden für das, was notwendig ist. Wer Routinen nicht für selbstverständlich hält, arbeitet an einem Klima, das kritisch-konstruktiv mit dem Dispositiv der Dauer umgeht und zugleich Kreativität fördert. Und dann wird sich vermutlich auch die Erfahrung einstellen, dass Projekte nicht alles neu erfinden, sondern ihre Leistung auch darin besteht, eine Abwandlung von etwas zu sein, das schon vorhanden ist.

3. Das Potenzial von Grenzgängerinnen. Frauen in kirchlichen Organisationen

Frauen verkörpern im wahrsten Sinn des Wortes an unterschiedlichen Orten in der Katholischen Kirche, dass sich die Zeiten geändert haben. Diese Erfahrungen lösen (bisweilen) Irritationen aus, stören gewohnte und in den Kapillaren der Kirche festgesetzte Formen und Ordnungen, brechen aber zugleich „kulturelle Bewertungen und Interpretationen“ auf.²³ Solche Verunsicherungen können positiv gewendet werden, wenn das kreative Potential, das in der Begegnung steckt, entdeckt werden kann.²⁴ Voraussetzung dafür ist wohl nicht zuletzt auch die Einsicht, dass sich Menschen als „Grenzexistenzen“²⁵ erfahren und entwerfen. Frauen sind Grenzgängerinnen par excellence. Es gibt in ihrem Alltag (gerade dann, wenn sie Beruf und Familie ausbalancieren müssen) Überlappungen von ganz unterschiedlichen Lebens- und Alltagsbereichen. Mehr noch, ihr Alltag steht in extremer Verbindung mit und zu anderen. Diese Form der Identitätsbeschreibung als Grenzgängerinnen kann mit Verweis auf Homi Bhabha im Bild des Treppenhauses beschrieben werden.²⁶ Das Treppenhaus ist ein Schwellenraum, der von unterschiedlichen Ebenen und Wohnungen betreten werden kann. Das Treppenhaus ist das Verbindungsgefüge, der Begegnungsraum, der Raum für Interaktion. Es gibt ein notwendiges Hin und Her im

²⁰ http://w2.vatican.va/content/francesco/de/apost_exhortations/documents/papa-francesco_esortazione-ap_20131124_evangelii-gaudium.html [15.6.2017].

²¹ Vgl. Rainer Bucher, Liquid church in a liquid modernity. Mit einem Blick, was sie für katholische Schulen bedeuten könnten, in: Engagement 34 (2016) 150–155, 153.

²² Rainer Bucher, Liquid church in a liquid modernity. Mit einem Blick, was sie für katholische Schulen bedeuten könnten, in: Engagement 34 (2016) 150–155, 153.

²³ Elisabeth Bronfen, Die Verortung der Kultur (Vorwort), in: Homi K. Bhabha, Die Verortung der Kultur (Studien zur Inter- und Multikultur Bd. 5), Tübingen 2011, IX–XIV, XIV.

²⁴ Vgl. Elisabeth Bronfen / Benjamin Marius, Hybride Kulturen. Einleitung zur anglo- amerikanischen Multikulturalismusdebatte, in: Elisabeth Bronfen / Benjamin Marius / Therese Steffen (Hg.), Hybride Kulturen. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte, 1–29, 2.

²⁵ Homi K. Bhabha, Die Verortung der Kultur (Studien zur Inter- und Multikultur Bd. 5), Tübingen 2011, 1.

²⁶ Vgl. Homi K. Bhabha, Die Verortung der Kultur (Studien zur Inter- und Multikultur Bd. 5), Tübingen 2011, 5.

Treppenhaus. Das Treppenhaus als Zwischenraum eröffnet die Schaffung einer Kultur, „in der es einen Platz für Differenz ohne eine übernommene oder verordnete Hierarchie gibt“.²⁷

In diesem Kontaktbereich, im Treppenhaus, an den Grenzen entsteht eine Kultur, die sich Ordnungen, Festsetzungen, umgrenzter Territorien und binärer Codierungen widersetzt.²⁸ Grenzen sind in diesem Modell dann nicht etwas, wo etwas aufhört, sondern ein Ort, an dem etwas verhandelt wird und gerade erst beginnt.²⁹ In Begegnungen hinter der Grenze werden alle Beteiligten mit der „Perspektive des Sich-Selbst-Fremdseins“³⁰ konfrontiert. Hinter der Grenze sind Übersetzungen erforderlich. Dieser Gedankengang schließt ein, dass Andersheit und Differenz nicht verleugnet oder aufgehoben, sondern als Tatsache anzuerkennen sind. Erst im Prozess der Anerkennung der Differenz besteht die Möglichkeit, dass etwas Neues, Drittes entstehen kann. Dabei ist es von Bedeutung, den Fokus nicht (wie gewohnt) nur auf das zu richten, was gesprochen wird, sondern dass es überhaupt Orte gibt, an denen gesprochen werden kann. Die Frage lautet demnach nicht, was wird gesprochen, sondern „Wo ist Reden? Wo ist Sprache?“³¹

Wer so fragt, weiß um die Bedeutung von Orten für Diskurse. Sie setzen den Rahmen und beeinflussen Diskurse. Orte bilden z. B. durch die Anordnung von Körpern im Raum ab, wer das Sagen hat, wer ein- und ausgeschlossen ist. Wer nach dem Ort des Sprechens fragt, sucht nach Kontaktzonen, ohne von der „Utopie *kultureller Vielfalt*“³² und letztlichem Verstehen auszugehen, sondern „von kultureller Vielfalt auf kulturelle Differenz umzudenken“.³³

Genau am Schnittpunkt der Differenz kann etwas Neues, ein dritter Ort entstehen. Und dieser dritte Raum ist gerade auch in kirchlichen Kontexten bedeutsam. Das gilt für den Umgang mit Differenz in den eigenen Reihen, aber das Angebot des dritten Raumes kann auch ein zivilgesellschaftlicher Beitrag sein, z. B. im Umgang mit Menschen anderer Kulturen und Religionen.

Personen die Leitungsfunktionen innehaben benötigen m. E. unbedingt die Kompetenz sich auf Verschiedenheit einlassen zu können. Dazu ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Positionen wichtig und es ist ebenso erforderlich, diese kommunikativ vertreten zu können. Ambiguitätstoleranz ist hier ein wichtiges Stichwort. Es geht um die Kompetenz, Spannungsverhältnisse zwischen unterschiedlichen Positionen und Mehrdeutigkeiten aushalten zu können. Im Rahmen dieser Kompetenz geht es darum, sich über die eigenen Wertvorstellungen im Klaren zu sein und die Wertvorstellungen anderer mit Respekt wahrzunehmen.³⁴ Dabei sind Verhandlungen so zu führen, dass in ihnen Vorschläge erarbeitet werden, die allgemeine Akzeptanz finden. Ein solches Vorgehen schließt eine Auseinandersetzung mit Macht und Ohnmacht notwendig mit ein. Denn Macht ist in allen

²⁷ Homi K. Bhabha, *Die Verortung der Kultur* (Studien zur Inter- und Multikultur Bd. 5), Tübingen 2011, 5.

²⁸ Vgl. Byung-Chul Han, *Hyperkulturalität, Kultur und Globalisierung*, Berlin 2005, 29.

²⁹ Vgl. Byung-Chul Han, *Hyperkulturalität, Kultur und Globalisierung*, Berlin 2005, 27.

³⁰ Homi K. Bhabha, *Die Verortung der Kultur* (Studien zur Inter- und Multikultur Bd. 5), Tübingen 2011, 244.

³¹ Homi K. Bhabha, *Die Verortung der Kultur* (Studien zur Inter- und Multikultur Bd. 5), Tübingen 2011, 285.

³² Elisabeth Bronfen / Benjamin Marius, *Hybride Kulturen*. Einleitung zur anglo- amerikanischen Multikulturalismusdebatte, in: Elisabeth Bronfen / Benjamin Marius / Therese Steffen (Hg.), *Hybride Kulturen*. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte, 1–29, 12.

³³ Elisabeth Bronfen / Benjamin Marius, *Hybride Kulturen*. Einleitung zur anglo- amerikanischen Multikulturalismusdebatte, in: Elisabeth Bronfen / Benjamin Marius / Therese Steffen (Hg.), *Hybride Kulturen*. Beiträge zur anglo-amerikanischen Multikulturalismusdebatte, 1–29, 13.

³⁴ Vgl. Christoph Schneider-Harpprecht, *Was ist Interkulturelle Seelsorge? Eine praktisch-theologische Annäherung*, in: Karl Federsmidt u.a. (Hg.), *Handbuch Interkulturelle Seelsorge*, Neukirchen-Vluyn 2002, 38–62, 45.

Beziehungssystemen eingeschrieben, wird an Orten (z. B. in der Form von Anordnungen im Raum) sichtbar und wirkt durch die Zeichen, die mit ihr gesetzt werden. „Wo die Menschen zusammen handeln, ist die Macht“.³⁵

Wer sich mit Macht und Ohnmacht befasst, fragt automatisch auch nach Dominanz. Das schließt Kommunikationsfähigkeit³⁶ unbedingt ein, die sich z. B. darin äußert, auf andere zugehen zu können und Beziehungen zu knüpfen. Das gilt besonders für Situationen und Konstellationen, die kompliziert und mühevoll sind, denen man sich nicht gewachsen sieht und am liebsten den Rückzug antreten möchte.³⁷ Es geht auch darum, Dinge beim Namen nennen zu können, um so Missverständnisse anzusprechen und wechselseitig das Verhalten erklären zu können.³⁸ Spielräume sind auszuhandeln und werden geschaffen, wenn man sich aus binären Codierungen löst und sich auf etwas gemeinsames Drittes verständigen kann. Dass auf dieser Basis Differenzen und Spannungen gelöst werden können, zeigt auch ein Blick in die Bibel. Exemplarisch sei hier auf den Konflikt zwischen Petrus und Paulus um Beschneidungsvorbehalt und Heidenmission verwiesen. Gelöst wird dieses Problem dadurch, dass sich die Beteiligten aus Gegenüberstellungen hinausbewegen und sich auf Christus beziehen (Vgl. Apg 15,1-9). Dieses Muster der Konfliktlösung lässt sich auch in die gegenwärtige Praxis der Kirche übertragen. Es geht nicht um die Positionen von Personen, sondern darum, was alle gemeinsam zur Verwirklichung des Reiches Gottes beitragen. Es geht eben nicht nur um die Kirche, das wäre Institutionalismus, sondern darum, warum es die Kirche gibt: die Verkündigung des menschenfreundlichen Gottes in Wort und Tat.³⁹

Wer Leitung übernimmt muss in der Lage sein, mit Dissens und Widerspruch kreativ umzugehen. Das ist umso wichtiger, weil die Versuchung groß ist, zu schnell Übereinstimmungen zu finden. Damit Lösungen aber tragfähig sind, müssen sie ausgehandelt, verhandelt werden. Folglich geht es nicht um eine Toleranz, die stillschweigend verschiedene Positionen akzeptiert. So etwas führt nur dazu, dass sich Positionen verfestigen und faktisch Prozesse der wechselseitigen Annäherung und Veränderung blockiert werden.⁴⁰

Schließlich brauchen Leitungspersonen Empathie⁴¹ für andere und anderes. Einfühlungsvermögen und Neugierde für jene und jenes, was einer / einem noch unbekannt ist gehören unbedingt in den Kompetenzkatalog, weil Begegnungen als Lernsituationen zu verstehen sind. Die bieten zugleich die Chance, Neues über sich und andere lernen zu wollen.

In den durchgeführten Projekten wird die eine oder andere Erfahrungen mit diesen Kompetenzen gemacht haben. Einige werden festgestellt haben, dass sie über diese schon verfügen und andere werden gemerkt haben, dass man sie auch erwerben kann. Es ist zu wünschen, dass die Teilnahme am Mentoringprojekt Ihre Motivation an der Arbeit in der Katholischen Kirche erhöht hat. Zum Abschluss des Projektes ist Ihnen zu gratulieren. Auch dem

³⁵ Byung-Chul Han, Was ist Macht?, Stuttgart 2013, 104.

³⁶ Vgl. Bolten, Jürgen, http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/1210Bolten_Ik_Kompetenz_Vorversion_5Aufl.pdf [01.04.2017], 166.

³⁷ Vgl. Bolten, Jürgen, http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/1210Bolten_Ik_Kompetenz_Vorversion_5Aufl.pdf [01.04.2017], 166.

³⁸ Vgl. Bolten, Jürgen, http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/1210Bolten_Ik_Kompetenz_Vorversion_5Aufl.pdf [01.04.2017], 167.

³⁹ Vgl. Rainer Bucher, Die pastorale Konstitution der Kirche. Was soll Kirche eigentlich?, in: Ders. (Hg.): Die Provokation der Krise. Zwölf Fragen und Antworten zur Lage der Kirche, Würzburg 2004, 30–44, 31.

⁴⁰ Vgl. Byung-Chul Han, Hyperkulturalität, Kultur und Globalisierung, Berlin 2005, 71.

⁴¹ Vgl. Bolten, Jürgen, http://www.ikkompetenz.thueringen.de/downloads/1210Bolten_Ik_Kompetenz_Vorversion_5Aufl.pdf [01.04.2017], 166.

Hildegardis-Verein und den Kooperationspartnern ist für die Idee und Durchführung des Mentoringprogramms zu gratulieren und nicht zuletzt auch den beteiligten Diözesen, die damit zum Ausdruck gebracht haben, dass es ein echtes Interesse an den Ressourcen von Frauen gibt.

Allen Absolventinnen ist zu wünschen, dass Sie Orte finden, an denen Sie die erworbenen und unter Beweis gestellten Kompetenzen mit Freude, Kreativität und Zutrauen nachhaltig einsetzen können und zwar um Gottes und der Menschen willen, für die es die Kirche gibt.