

 KIRCHE IM  
MENTORING  
FRAUEN STEIGEN AUF

HILDEGARDIS VEREIN



DAS MENTORING-KONZEPT

PROGRAMM ZUR STEIGERUNG DES ANTEILS  
VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN DER  
KATHOLISCHEN KIRCHE



## INHALT

Vorwort	3
Ausgangssituation	4
Programm	6
Alleinstellungsmerkmale	8
Mentoring	10
Teilnehmende	12
Zeitplan	16
Kernelemente	18
Begleitende Angebote	22
Kommunikation	23
Ressourceneinsatz	24

## Vorwort

### LIEBE LESERINNEN UND LESER,



„Bildung verleiht Flügel!“. Mit dieser Gewissheit haben die Gründerinnen des Hildegardis-Vereins 1907 einen Verein ins Leben gerufen, um katholische studierende Frauen zu fördern. Am Anfang standen pragmatische und individuelle Unterstützungsansätze: zinslose Studiendarlehen, Mittagstisch, Bücherspenden.

Heute ist der Hildegardis-Verein ein Netzwerk, das Generationen und Fachdisziplinen übergreift. Im Laufe der Geschichte hat der Verein seine Förderinstrumente immer wieder an die Bedürfnisse der Zeit angepasst – Bau von Studentinnenwohnheimen, Unterstützung für vertriebene Studentinnen, Familienstipendien für studierende Mütter waren unter den neuen Ideen. Seit einigen Jahren gehören Mentoring-Programme zum festen Angebot. So hat der Hildegardis-Verein 2014 den deutschen Bischöfen ein Konzept für ein Mentoring-Programm vorgelegt, das auf eine Steigerung des Anteils von Frauen in kirchlichen Führungspositionen zielt. Wir freuen uns, dass die Deutsche Bischofskonferenz das Programm empfohlen hat. Es dient als Baustein zur Umsetzung der Ziele der Erklärung der Deutschen Bischofskonferenz „Das Zusammenwirken von Frauen und Männern im Dienst und Leben der Kirche“ anlässlich der Frühjahrsvollversammlung 2013.

Es ist ein ermutigendes Zeichen, daß sich 14 deutsche Bistümer mit insgesamt 40 Tandems an dem Programm beteiligen. Insgesamt 2 Mentoring-Zyklen wird es bis zum Jahr 2018 geben; die erste Gruppe startet mit einer Auftaktveranstaltung im Juni 2016 in Köln und feiert ihren Abschluss im Juni 2017 in München.

Besonders danken möchten wir an dieser Stelle auch dem Bonifatiuswerk der deutschen Katholiken, dass die Teilnahme der ostdeutschen Bistümer finanziell unterstützt und damit erst ermöglicht.

„KIRCHE IM MENTORING – FRAUEN STEIGEN AUF“:  
Gespannt blicken wir auf die nächsten Jahre im Projekt: Wir greifen damit die drängende Aufgabe einer auf Frauen und Männer blickenden Personal- und Organisationsentwicklung auf, wollen für den Arbeitsplatz Kirche insgesamt werben und Nachwuchsförderung ermöglichen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer werden sich dabei mit Vorbildern auseinandersetzen und ihre eigenen Stärken ausbauen. Dies ist uns im Hildegardis-Vereins ein besonderes Anliegen: Alle unsere Programme arbeiten stärkenorientiert und wollen dazu beitragen, Potenziale zu entwickeln.

Prof. Dr. Gisela Muschiol, Vorsitzende des Hildegardis-Vereins

## AUSGANGSSITUATION



Bischof Franz-Josef  
Bode, Osnabrück

„Der Hildegardis-Verein will mit dem Mentoring-Programm zur Umsetzung der Trierer Erklärung der Bischöfe vom 21. Februar 2013 beitragen.“

*Mentoring ist eine vielfach erprobte Methode, gerade auch Frauen auf dem Weg in eine leitende Aufgabe zu beraten und zu unterstützen. Die Erfahrung zeigt, dass es immer schwieriger wird, bei Stellenbesetzungen auf Leitungsebene auf eine größere Anzahl an qualifizierten Bewerber/innen zurückgreifen zu können. Hier setzt das Mentoring des katholischen Hildegardis-Vereins an, der ein erfahrener Anbieter dieser Programme ist und dafür bereits mehrfach ausgezeichnet wurde.“*

### Hintergrund

Die deutschen (Erz-)Bistümer wollen mehr Frauen in Führungspositionen bringen. Kirchenrechtlich stehen Frauen zahlreiche Führungspositionen offen: in Ordinariaten/Generalvikariaten, im Bereich Bildung und Forschung (Akademien, Schulen, Universitätsfakultäten/Lehrstühle, Familienbildungsstätten etc.), im sozialkaritativen Bereich, im Bereich der Medien, der Verbände, in der Gemeinde- und Kategorialseelsorge und in Gremien der Mitwirkung auf unterschiedlichen Ebenen.

Bislang jedoch sind Frauen in fast allen Bereichen in leitenden Positionen unterrepräsentiert. Dies zeigen deutlich die Erhebungen der Deutschen Bischofskonferenz (DBK) „Frauen in Führungspositionen in den Generalvikariaten/Ordinariaten der deutschen (Erz-)Bistümer“ aus dem Jahr 2013, die Studie des ZdK „Frauen in Führungspositionen im Zentralkomitee der deutschen Katholiken, in den Diözesanräten und in den Organisationen der Arbeitsgemeinschaft der katholischen Organisationen Deutschlands“ aus dem Jahr 2014 sowie die Auswertungen der Trägerstrukturerhebungen des Deutschen Caritasverbandes (DCV) (ergänzt um die Studie „Frauen in Führungspositionen der verbandlichen Caritas“ aus dem Jahr 2013).

Mit den verschiedenen Erhebungen liegt eine aussagekräftige Ist-Analyse der zahlenmäßigen Beteiligung von Frauen in Führungspositionen in der katholischen Kirche Deutschlands vor. Im Blick auf die Gründe für die Unterrepräsentanz und Handlungsempfehlungen kann auf zahlreiche sozialwissenschaftliche Studien, die genannte Untersuchung des DCV und wenige weitere, auf den Kontext der katholischen Kirche bezogene Studien verwiesen werden.

Um „den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen“, sind Maßnahmen sowohl von der Basis („bottom-up“) wie auch von der Spitze („top-down“) aus notwendig. Als erprobtes Personalentwicklungsinstrument für den beruflichen Aufstieg von Frauen haben sich Mentoring-Programme erwiesen. Auf dem Hintergrund langjähriger Expertise und Erfahrung mit der Methode des Mentorings hat der Hildegardis-Verein das Programm „Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf“ entwickelt.



*„Im Anschluss an diesen Studientag verpflichten wir uns, Frauen noch stärker bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung zu fordern, die allen Christen für das kirchliche Leben aufgetragen ist.“*

*„Die Kirche kann es sich nicht leisten, auf die Kompetenzen und Charismen von Frauen zu verzichten.“*

*„Der derzeitige Anteil von Frauen an den Leitungsaufgaben in den Ordinariaten und Generalvikariaten von bis zu 19 Prozent weist in eine gute Richtung, ist aber noch nicht hinreichend. Wir werden daher verstärkt nach Möglichkeiten suchen, den Anteil von Frauen in Führungspositionen weiter zu erhöhen. Die Entwicklungen in diesem Bereich werden wir in fünf Jahren erneut prüfen.“*

*(Auszug aus der Erklärung zum Abschluss des Studientages „Das Zusammenwirken von Frauen und Männern im Dienst und Leben der Kirche“, DBK, Februar 2013)*

## PROGRAMM

### > Ziele

Ziel des Programmes ist es, Frauen zu ermutigen und zu qualifizieren, eine leitende Aufgabe in kirchlichen Einrichtungen wahrzunehmen und so den Frauenanteil in kirchlichen Leitungspositionen zu erhöhen. Das Programm will mittel- und langfristig zu einer geschlechtergerechten Personal- und Organisationsentwicklung, zu einer geschlechterbewussten Führungskultur und damit zu einer zukunftsfähigen Kirche beitragen.

#### Dies geschieht im Sinne:

- der **Gleichberechtigung** von Frauen und Männern in diesem zentralen gesellschaftlichen Bereich,
- einer **produktiveren und kreativeren Arbeitskultur** in den betroffenen Institutionen,
- einer **nachhaltigen Entwicklung der katholischen Kirche in Deutschland** im 21. Jahrhundert.



### > Träger

Der Hildegardis-Verein ist auf Frauenförderung spezialisiert und in der katholischen Kirche beheimatet. Als ältester Verein zur Förderung von Frauenstudien in Deutschland verfügt er über eine mehr als hundertjährige Erfahrung bei der individuellen und zielgerichteten Unterstützung weiblichen akademischen Nachwuchses. Seit Jahren führt der Hildegardis-Verein Mentoring-Programme für Frauen erfolgreich durch und wurde für sein bundesweit erstes Mentoring-Projekt für Studentinnen mit Behinderung (2008-2013) mehrfach ausgezeichnet, u.a. als Ort im Land der Ideen 2010 und mit dem Aggioramento-Preis des Katholikentages 2014.



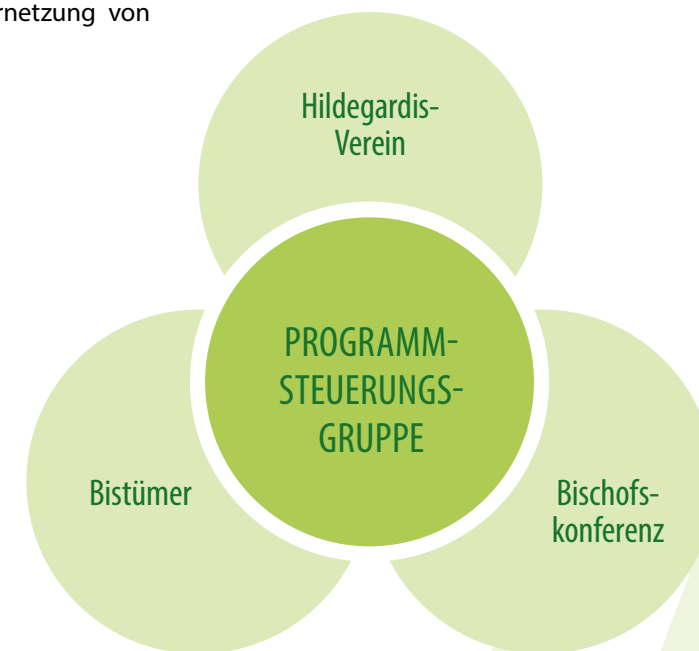
### > Auftraggeber:

Deutsche Bischofskonferenz/die Diözesen

### > Steuerung:

Die zentrale Steuerung des Programms wird von einer Gruppe übernommen, der verantwortliche Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten (Erz-)Bistümer, der Deutschen Bischofskonferenz und des Hildegardis-Vereins angehören. Damit wird sichergestellt, dass die regionalen Besonderheiten der Bistümer und ihre spezifischen Anliegen in diesem bundesweiten Programm berücksichtigt werden.

Der Hildegardis-Verein ist vernetzt zu Frauen aller Fachrichtungen, zu allen Hochschulen in Deutschland, zu Frauenbeauftragten und Studierendenvertretungen. Als Programmträger bringt er seine universitären, studentischen und kirchlichen Netzwerke ein und seine weitreichende Methodenkompetenz in der inhaltlichen und strukturellen Konzeption, Planung und Durchführung von Mentoring-Projekten. Neben dem Mentoring-Programm „Kirche im Mentoring – Frauen steigen auf“ fördert der Hildegardis-Verein das Thema Frauen in kirchlichen Führungspositionen durch die Vernetzung von Expertise.





## ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

### NACHWUCHSSICHERUNG

#### Nachwuchssicherung

Nachhaltige Personalentwicklungsmaßnahmen setzen bei Rekrutierungs-Strategien an. Das vorliegende Programm spricht daher zum einen die nachfolgende Generation an und zielt darauf, die Informationslage über den Arbeitsplatz Kirche zu verbessern und qualifizierte junge Frauen verschiedener Fachrichtungen für den Arbeitsplatz Kirche zu interessieren. Es will so dazu beitragen, die Potentiale von Frauen für die Kirche im professionellen Bereich verstärkt zu erschließen. Es will der Kirche deutschlandweit Zugänge zu Studentinnen und Absolventinnen eröffnen und das Feld der kirchlichen Arbeitsbereiche vorstellen und positiv bewerben.

#### Stärkenorientierung

Das Projekt zielt zudem darauf, Nachwuchskräfte, die bereits beim Arbeitgeber Kirche tätig sind, an zukünftige Führungsaufgaben heranzuführen. Dabei setzt es an den Stärken der Mitarbeiterinnen an. Im Mentoring-Prozess erhalten sie individuelles Feed-Back zu ihren fachlichen und persönlichen Kompetenzen und werden durch Werkstatt-Elemente gezielt geschult. Im Kontakt mit der Mentorin oder dem Mentor arbeiten sie an ihren

### STÄRKENORIENTIERUNG

Karriere- und Aufstiegszielen und erhalten Einblick in konkrete (neue) Führungsfelder in der katholischen Kirche und die dafür erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen.

#### Attraktivitätssteigerung

Im Austausch zwischen Mentees und Mentorinnen bzw. Mentoren werden die jeweiligen Erwartungen zu Erfahrungen mit der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen thematisiert. Hier lernen Potentialträgerinnen von berufserfahrenen Führungspersonen. Gleichzeitig kann die Chance genutzt werden, die Erwartungen und Bedarfe der nachfolgenden Generation mit den bestehenden (Führungs-)Arbeitsplätzen abzugleichen. Das Programm bietet an, Lernfeld für eine attraktive Kooperations- und Kommunikationskultur zu sein. Als Arbeitgeber können sich die kirchlichen Träger mit diesen Vorschlägen auseinandersetzen und entscheiden, welche davon sie in ihre Praxis integrieren und im Sinne eines Attraktivitätsmerkmals kommunizieren wollen.

### ATTRAKTIVITÄTS- STEIGERUNG

### VERNETZUNG

#### Vernetzung

Da das Programm diözesenübergreifend anlegt ist, entsteht ein Netzwerk von weiblichen Potenzialträgerinnen, Führungskräften und Personalverantwortlichen aus den (Erz-)Bistümern. Es bietet die besondere Chance, Frauen aus verschiedenen Regionen und aus verschiedenen Arbeitsfeldern zu vernetzen. Über zentrale Veranstaltungen, auf denen die Tandems aus allen beteiligten Modell-Regionen zusammenkommen, werden Beispiele gelungener Praxis verbreitet und Impulse gemeinsam weiterentwickelt. Durch die Zusammenarbeit entstehen nicht nur wertvolle Erkenntnisse, sondern auch Vertrauen. Viele Erfahrungen im Umgang mit Netzwerken zeigen, wie wertvoll solche vertrauensbildenden Maßnahmen sein können. Sie haben oft besonders nachhaltige Wirkungen, da sie den Grundstein legen für kollegiale Beratungen und Nutzung von Synergien durch gezielte Information und Kommunikation.

### NACHHALTIGKEIT

#### Nachhaltigkeit

Eine verbesserte Teilhabe von Frauen an Führungspositionen, die Sicherung von qualifiziertem Nachwuchs und eine steigende Attraktivität der Kirche als gleichstellungsorientierte und familienfreundliche Arbeitgeberin wird im Zusammenspiel auch einen Beitrag dazu leisten, die längerfristige Entwicklung der katholischen Kirche in Deutschland im 21. Jahrhundert zu befördern. Angesichts der bevorstehenden politischen, sozialen und demographischen Herausforderungen ist dies ein besonderes Desiderat.



## MENTORING

### Konzept

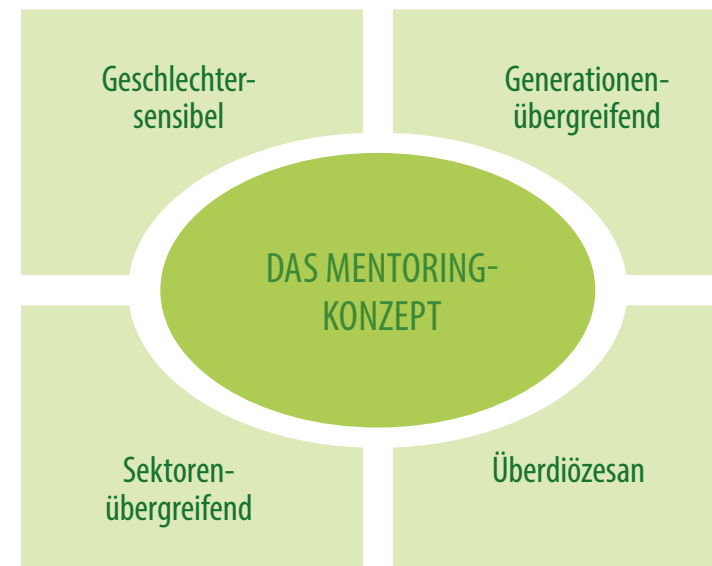
Vernetzung, strukturelle Förderung und individuelle Mentoringbeziehungen sind entscheidende Faktoren für den Aufstieg in Führungspositionen, insbesondere für Frauen. Mentoring ist ein vielfach erprobtes und effektives Instrument einer individuellen Karriereförderung und unternehmerisch nachhaltigen Personalentwicklung.

Mentoring bedeutet Unterstützung, Beratung und Coaching durch Austausch von Studien-, Berufs- und persönlichen Erfahrungen. Die Mentorin oder der Mentor ist eine beruflich erfahrene Fach- oder Führungskraft; die sog. „Mentee“ ist eine Frau, die sich persönlich, akademisch oder im professionellen Kontext weiter entwickeln möchte.

Mentoring ist ein Prozess. Im Idealfall bedeutet Mentoring Wachsen, Gegenseitigkeit und beiderseitigen Gewinn. Die persönliche Begleitung ermöglicht den Mentees, ihre Potentiale und Begabungen zu entdecken und neue Kompetenzen zu entwickeln. Mentoring hilft ihnen, eigene Ziele zu stecken und passende Wege zu finden, diese Ziele auch zu erreichen.

Die Mentorinnen und Mentoren profitieren von der Möglichkeit, im Austausch eigene Lebensentscheidungen zu reflektieren, das eigene Wissen aus einem neuen Blickwinkel zu betrachten, den eigenen Führungsstil weiterzuentwickeln und sich mit anderen Mentorinnen und Mentoren zu vernetzen. Mentorinnen und Mentoren mit Führungserfahrung bringen ihr Wissen und ihre Strategien ein, die sie im Umgang mit Hürden und Chancen erworben haben.

Die Stärke und das Profil des vorliegenden Mentoring-Programmes resultieren aus den vier Ansätzen:



### Geschlechtersensibel

Im Mentoring-Programm wirken weibliche und männliche Mentoren mit. Das Vorhaben bindet auf der Ebene des Mentorats gezielt Frauen und Männer ein, um so breitere Netzwerke und unterschiedliche Fähigkeiten zu nutzen und Führungspersönlichkeiten beiderlei Geschlechts für das Anliegen zu sensibilisieren.

### Sektorenübergreifend

Die Einbeziehung von Mentoren und Mentorinnen aus ganz verschiedenen kirchlichen Sektoren, d.h. nicht allein aus Ordinariaten/Generalvikariaten, sondern darüber hinaus aus den Bereichen Bildung, Medien, Caritas etc., vernetzt Arbeitsfelder und schärft den Blick für den Personalentwicklungsauftrag der katholischen Kirche.

### Generationenübergreifend

Mit dem Mentoring-Programm werden sowohl junge als auch ältere und erfahrenere Frauen (und Männer) angesprochen. Dadurch entsteht ein generationenübergreifendes Netzwerk, in das die jeweilige Generation ihre Fragen und Interessen einbringen kann.

### Überdiözesan

Das Mentoring-Programm steht allen (Erz-)Bistümern offen. Durch diese Überregionalität erhalten die Teilnehmerinnen Einblicke in andere Bistümer und deren Strukturen und Arbeitsweisen. Der überdiözesane Blickwinkel kann gewinnbringend in der eigenen Arbeit eingesetzt werden. Personalentwicklung wird zum gemeinsamen Ziel der Bistümer und ein überregionaler Fachkräfte-Pool entsteht.



## TEILNEHMENDE

### Teilnahmevoraussetzungen

Das Mentoring-Programm fördert Absolventinnen und Nachwuchskräfte gezielt in ihrer beruflichen Aufstiegs- und Lebensplanung.

Jeweils eine Mentorin bzw. ein Mentor und eine Mentee arbeiten über die Dauer von 12 Monaten im Team zusammen. Sie bilden ein sogenanntes Tandem. Methodisch soll innerhalb des Programmes auch der („horizontale“) Beziehung zwischen den Mentees bzw. zwischen den Mentorinnen und Mentoren ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden.

Alle Teilnehmenden nehmen an zentralen Seminaren mit Schulungen, Austausch- und Vernetzungsangeboten teil und treffen sich zwischendurch an ihren Arbeitsplätzen. Jede Mentee arbeitet im Verlauf der Mentoring-Zeit selbstständig an einem eigenen Projekt, an dem sie praxisnah das Erlernte umsetzt und Projektleitung erprobt. Auch hierzu erhält sie Rückmeldungen von ihrem Mentor/ihrer Mentorin oder den Mentee-Kolleginnen. Alle Projekte werden am Abschluss des Mentoring-Jahres präsentiert.

### Mögliche Mentees sind

- Nachwuchskräfte in Bistumsverwaltungen, katholischen Akademien, Caritas, Orden, pastoralen Feldern sowie;
- Absolventinnen der Theologie, Betriebswirtschaft, Naturwissenschaften, Rechtswissenschaften, Geisteswissenschaften und dualer Studiengänge.

**Die Mentorinnen und Mentoren sind Frauen und Männer mit Berufserfahrung, die in Führungspositionen in der katholischen Kirche tätig sind.**

### Mögliche Mentor/innen sind

- (Haupt-)Abteilungsleiterinnen und -leiter in der Bistumsverwaltung;
- Ordensobere;
- Leiterinnen und Leiter von Akademien, katholischen Bildungswerken und Bildungshäusern, von Schulen in kirchlicher Trägerschaft und katholischen Familienbildungsstätten;
- Leiterinnen und Leiter caritativer Einrichtungen;
- Leiterinnen und Leiter katholischer Hilfswerke;
- katholische Medienunternehmer/innen;
- Professorinnen und Professoren (u.a. der katholischen Theologie).



## Anforderungsprofile und Aufgaben der Mentees

Eine erfolgreiche Gestaltung des Mentoringprozesses erfordert, dass die Mentoren, Mentorinnen und Mentees bestimmte Voraussetzungen hinsichtlich ihrer psychosozialen Kompetenz erfüllen und bereit sind, Ziele zu verfolgen und Verantwortungen zu übernehmen.

### Die Mentees sollten:

- Mitglied der katholischen Kirche sein und diese aus ihrem Glauben heraus aktiv gestalten wollen;
- Engagement und Karriereorientierung zeigen;
- über die nötigen zeitlichen und persönlichen Ressourcen verfügen;
- Mut zum Ausprobieren haben;
- offen über ihre Pläne, Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen können;
- konstruktiv mit der Beratung, Unterstützung, ggf. auch Kritik des Mentors/der Mentorin umgehen können;
- klare Ziele für sich selbst formulieren und mit dem Mentor/der Mentorin reflektieren;
- Kompetenzen und Schwächen erkennen lernen und an ihnen arbeiten wollen;
- sich beruflich entwickeln wollen und engagiert die Möglichkeiten nutzen, die sich ihnen durch die Mentoring-Beziehung bieten.

## Anforderungsprofile und Aufgaben der Mentorinnen und Mentoren

### Die Mentorinnen und Mentoren sollten:

- Mitglied der katholischen Kirche sein und diese aus ihrem Glauben heraus aktiv gestalten wollen;
- eine Führungsposition wahrnehmen;
- nicht in direkter hierarchischer Beziehung zur Mentee stehen;
- über die nötigen zeitlichen und persönlichen Ressourcen verfügen;
- die eigene Berufsbiografie reflektieren können;
- offen für Neues sein;
- fähig sein, Entwicklungspotentiale und mögliche berufliche Perspektiven zu erkennen;
- die Mentee darin unterstützen („coachen“), eigene Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und weiter zu entwickeln;
- mit der Mentee kurzfristige und langfristige Karriereziele entwickeln und mit ihr Schritte zur Erreichung dieser Ziele erarbeiten;
- bei Fragen und anstehenden Entscheidungen personenzentriert beraten;
- der Mentee Kontakte und Netzwerke eröffnen, z.B. durch eine Begleitung bei Dienstterminen;
- der Mentee Einblick in die eigene Arbeit geben, z.B. durch einen Besuch am Arbeitsplatz. Die Mentee lernt durch praktische Einblicke in den Berufsalltag ihrer Mentorin bzw. ihres Mentors berufliche Strategien und Führungsverantwortung in der Arbeit im kirchlichen Kontext kennen.

## Auswahlverfahren

Das Auswahlverfahren findet in Zusammenarbeit der Verantwortlichen aus den Diözesen mit dem Hildegardis-Verein statt. Dabei entscheiden die Vertreter/innen aus den Diözesen über das Verfahren (eine offene Ausschreibung oder direkte Auswahl und Ansprache, Setting der Bewerbungsgespräche etc.) Die Auswahl der Mentees wird auf der Grundlage transparenter Kriterien getroffen. Der Hildegardis-Verein begleitet diesen Prozess intensiv; auf Wunsch übernimmt er auch das Auswahlverfahren.

Die Mentoren und Mentorinnen werden in einem sorgfältigen Prozess ausgewählt und mit den Mentees zu Tandems zusammengestellt („gematcht“). Das Programm greift hierbei auf bewährte Verfahren zurück: die Mentees bekunden unter Angabe ihrer Motivation und Ziele, Beilage eines Lebenslaufes und eines Profilbogens ihr Interesse an einer Teilnahme. Sie geben an, ob sie mit einer weiblichen oder männlichen Führungskraft zusammenarbeiten möchten oder für beide Lösungen offen sind. Auch von den potentiellen Mentoren und Mentorinnen werden vorab Informationen eingeholt: Angaben zur Person, zum fachlichen Hintergrund und zur bisherigen Arbeitserfahrung, Ausblick auf Angebote, die sie der Mentee unterbreiten möchten (Hospitalitation, Coaching, etc.).

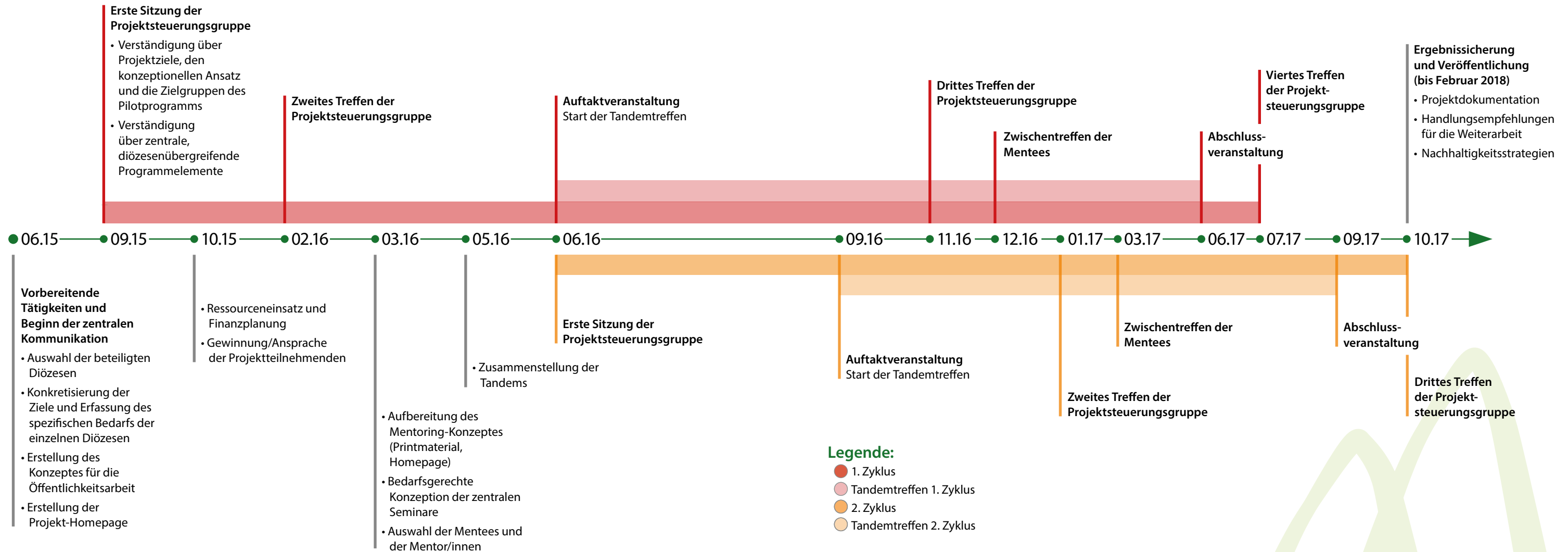
Eine Tandembeziehung ist erfolgsversprechend, wenn sie hinsichtlich der Interessen und Motivationslagen der beiden Beteiligten übereinstimmt sowie von Engagement, gegenseitigem Respekt und Vertrauen geprägt ist. Nach den oben genannten Kriterien und Angaben können die Tandems zusammengestellt werden. Es ist sinnvoll, dass Mentee und Mentor bzw. Mentorin nach einem ersten Kontaktgespräch überprüfen, ob sie zusammenarbeiten möchten. Sollte keine Mentoringbeziehung zustande kommen, kann ein anderer Tandemvorschlag unterbreitet werden.





# ZEITPLAN

Die zwei Mentoring-Zyklen sind auf insgesamt 2,5 Jahre angelegt und beinhalten die Vorbereitung, die eigentliche Mentoringzeit über 12 Monate und die Nachbereitung.





## KERNELEMENTE

### Die Mentoring-Beziehung/ das Tandem

Die Mentoring-Beziehung ist in erster Linie geprägt von regelmäßigen Gesprächen, in denen Mentee und Mentor bzw. Mentorin Ideen, Fragen, Ziele, Strategien, nächste Schritte etc. besprechen. In welchem Abstand diese Kontakte stattfinden, ob es Telefontermine oder persönliche Zusammentreffen sind, und wer die Treffen vorbereitet, bestimmen Mentorin bzw. Mentor und Mentee im Rahmen ihrer Tandembeziehung selbst.

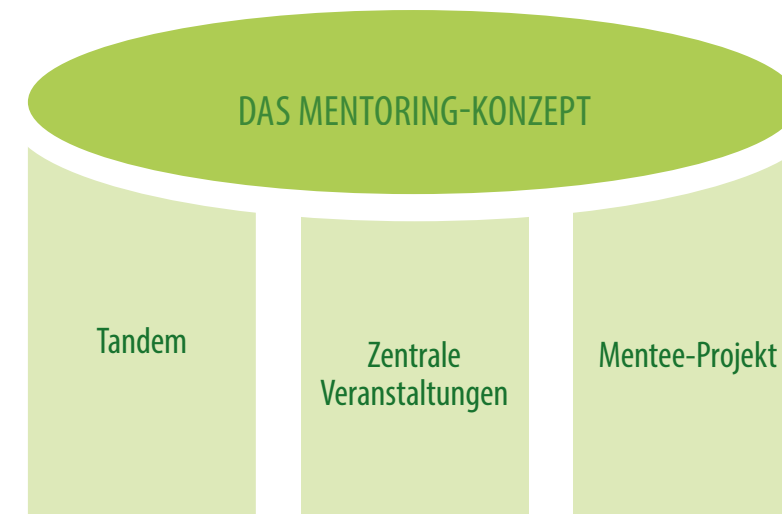
In einem Handbuch erhalten die Mentees und ihre Mentorinnen und Mentoren Hinweise zur Gestaltung der Zusammenarbeit. In einem schriftlichen Vertrag („Mentoring-Vereinbarung“) halten Mentee und Mentor bzw. Mentorin die wichtigsten Informationen

über Ziele, Maßnahmen, Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte etc. fest. Die Vereinbarung dient auch der regelmäßigen Überprüfung der Fortschritte.

### Zentrale Veranstaltungen

Die Projektteilnehmenden treffen sich bei drei zentralen Gruppenveranstaltungen. Hier kommen die Tandems aus allen beteiligten Bistümern zusammen. Die Mentees nehmen an den Veranstaltungen zu Beginn (Auftakt), in der Mitte (Halbzeit) und am Ende (Abschluss) des Programmjahres teil. Den Mentorinnen und Mentoren wird die Teilnahme an der Halbzeitveranstaltung freigestellt.

Die Auftaktveranstaltung mit allen Beteiligten dient der Klärung von Erwartungen und Rollen, der Festlegung von Zielen und der Konstituierung des Netzwerkes.



Thematische Fortbildungsinhalte sind: Einblick in Aufstiegserfahrungen und Führungskompetenzen sowie Projektmanagement. Bei den Veranstaltungen arbeiten Mentees und Mentorinnen/Mentoren auch in getrennten Gruppen. Überdies hat die Auftaktveranstaltung nicht nur eine Signalwirkung für die Teilnehmenden, sondern auch für die (kirchliche) Öffentlichkeit.

Das Halbzeittreffen bietet den Mentees die Möglichkeit einer Zwischenreflexion und einer weiteren Vernetzung. Inhalt der Fortbildungs- und Trainingseinheiten ist insbesondere: geschlechtersensible Führung im organisationalen Kontext kirchlicher Einrichtungen. Dabei geht es auch um Kommunikation, Unternehmenskultur, Selbstwirksamkeit und Sichtbarkeit.

Die Abschlussveranstaltung richtet einen inhaltlichen Fokus auf die Thematik „in der Kirche führen – Mit Werten führen“. Zudem wird das Programmjahr gemeinsam ausgewertet: Die Tandems reflektieren die Mentoringzeit unter persönlichen und beruflichen Gesichtspunkten. Gemeinsam erarbeiten sie Handlungsempfehlungen für die Weiterentwicklung einer stärkenorientierten und geschlechtergerechten Personal- und Organisationsentwicklung der Kirche. Teile der Veranstaltung werden für eine interessierte Öffentlichkeit und weitere Gäste geöffnet werden.

Alle Veranstaltungen sind ressourcenorientiert und lassen Raum für Vernetzung, kollegiale Beratung und Austausch. Die Mentees erhalten ein schriftliches Zertifikat über ihre Teilnahme und die im Mentoring erworbenen Qualifikationen. Auch die Mentor/innen erhalten ein Zertifikat über ihr Engagement im Mentoring-Programm.

### Mentee-Projekt

Im Rahmen des Mentorings arbeitet die Mentee an einem selbstgewählten Projekt. Darunter ist eine kleine Präsentation, Broschüre, Aktion oder Veranstaltung zu verstehen, die von der Mentee möglichst selbstständig entwickelt wird. Dabei kann es sich auch um eine Aufgabe handeln, die im Rahmen ihrer Tätigkeit im Bistum „sowieso“ im kommenden Arbeitsjahr ansteht. Es ist aber auch möglich, ein neues Projekt zu planen. Je nach Bistum und Situation vor Ort kann frei entschieden werden, welchen Umfang das Projekt einnimmt.



### Ziele des Mentee-Projektes:

- Anhand der Beschäftigung mit einem Thema/Projekt erhält das Mentoring für die Mentee eine praktische Ausrichtung;
- Im Projekt erprobt die Mentee theoretische Impulse des Mentorings und erhält Feedback von der Mentorin / dem Mentor und von der Gruppe
- Die Mentee erhält die Gelegenheit, sich zusammen mit den anderen Mentees über den Umgang mit konkreten Herausforderungen auszutauschen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln;
- Die Mentee erfährt sich selbst als „Leitende“ des Projekts und erwirbt Erfahrungen und Kompetenzen im Projektmanagement, die wertvoll für zukünftige Führungsarbeit sind;
- Die Mentee hat am Ende des Programms ein konkretes Ergebnis vorzuweisen, das sie auf der Abschlussveranstaltung des Mentorings und im Bistum präsentieren kann.

### Rahmenbedingungen des Projektes:

- Das Projekt ist bis zum Ende des Mentoringjahres (vorläufig) abgeschlossen;
- Das Projekt soll die Mentee heraus-, aber nicht überfordern.
- Zum Ende des Mentoring-Jahres stellen alle Mentees ihre Projekte im Rahmen einer Projekt-Präsentation vor.



## BEGLEITENDE ANGEBOTE

### Intervisionsgruppen

Im Rahmen der Auftaktveranstaltung können sich die Mentees zu drei regionalen Intervisionsgruppen zusammenschließen. Der Zusammenschluss erfolgt auf freiwilliger Basis. Die Intervisionsgruppen treffen sich zwischen den zentralen Veranstaltungen. Sie können auf Wunsch auch nach dem Ende des Mentoring-Programms weiter geführt werden. Für die Dauer eines Treffens wird ein Tag kalkuliert. Die Fahrtkosten tragen die Teilnehmenden selbst. Die inhaltlichen Themen legen die Teilnehmerinnen, ebenso Tagungsort und -zeit. Sie erhalten auf Wunsch Unterstützung durch den Hildegardis-Verein. Ziel der Treffen ist es, kollegiale Beratung zu ermöglichen und Unterstützung für aktuelle Fragestellungen zu erhalten. Gleichzeitig lernen die Teilnehmerinnen ein wichtiges Instrument kennen, welches ihnen auch im späteren Berufsalltag nützlich sein kann.

*Intervision ist eine Form der kollegialen Beratung. Beruflich Gleichgestellte suchen gemeinsam nach Lösungen für ein konkretes Problem. Eine Kollegin bringt ein Thema ein, die anderen unterstützen sie bei der Lösungsfindung. Die Themen sind breit gefächert: die eigene Persönlichkeit, Werte und Normen, der Kontakt zu Zielgruppen, methodisches Handeln, Gruppendynamik, Zusammenarbeit im Team, Einfluss des Umfeldes, die Kultur im Unternehmen und vieles mehr.*

### Ansprechpersonen für die Projektteilnehmenden

Die Mitglieder der Projektsteuerungsgruppe stehen den Mentees und den Mentorinnen und Mentoren für alle Fragen rund um das eigene Bistum zur Verfügung. Der Hildegardis-Verein, insbesondere die Projektkoordinatorin, steht für alle Anfragen mit überdiözesanem Charakter sowie Fragen zum Mentoring-Programm zur Verfügung.

### Optionale Angebote der (Erz-)Bistümer

Die beteiligten (Erz-)Bistümer begleiten nach eigenem Ermessen die Mentees individuell. Dazu bieten sich verschiedenen Möglichkeiten an:

- Beratungsgespräch durch die Personalentwicklung
- Selbst- & Fremdeinschätzung der eigenen beruflichen Persönlichkeit (z.B. BIP – Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung, BIF – Bochumer Inventar zur Führungsbeschreibung, eigene bistumsinterne Testverfahren)
- Bildungsgutscheine für Fort- & Weiterbildungen

## KOMMUNIKATION



Das Kommunikationskonzept „Kirche im Mentoring“ sieht über die gesamte Laufzeit eine gezielten Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und kontinuierliche interne Kommunikationsmaßnahmen vor. Diese werden im Kontext der Debatte um die Attraktivität des Arbeitsplatzes Kirche verortet und als Maßnahme mit dem Ziel der Steigerung des Frauenanteils in Führungspositionen kommuniziert. Die Öffentlichkeitsarbeit wird das Modell-Vorhaben nicht nur in innerkirchlichen Fachkreisen bekannt machen, sondern auch (und vor allem) in der Breite der Gesellschaft. Von besonderer Bedeutung sind dabei die Erfahrungen der Programmteilnehmenden, anhand derer die Wirkweise des Programmansatzes vorgestellt werden kann.

Die gesamte Kommunikation übernimmt der Hildegardis-Verein federführend; sie findet in enger Abstimmung mit der Deutschen Bischofskonferenz und den beteiligten Diözesen statt. In der Projektsteuerungsgruppe werden Meilensteine der Öffentlichkeitsarbeit verabschiedet.

Zur Wiedererkennbarkeit des Programms wurde eine eigene Wort-Bild-Marke entwickelt.

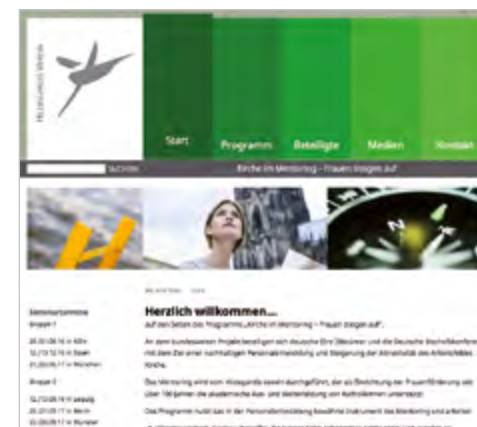
Das Programm bedient alle wichtigen Medienkanäle (Print, Hörfunk, Fernsehen, Internet) über Pressmeldungen und Pressegespräche.

Die Programm-Homepage [www.kirche-im-mentoring.de](http://www.kirche-im-mentoring.de) wird von Beginn an zweisprachig konzipiert und fortlaufend aktualisiert.

### Berichterstattung und Auswertung

Das Programm wird prozessbegleitend dokumentiert und evaluiert.

Die Projektträger erhalten Zwischenberichte zu allen Programm-Meilensteinen; diese können auch weiteren Interessierten zur Verfügung gestellt werden. Eine Gesamtauswertung der Ergebnisse, Wirkweisen und Handlungsempfehlungen zur Weiterarbeit wird nach Abschluss der zwei Mentoring-Zyklen im Jahr 2018 vorgelegt.



[www.kirche-im-mentoring.de](http://www.kirche-im-mentoring.de)



## RESSOURCENEINSATZ

### > Die Bistümer bringen in das Mentoring Programm ein:

- Konkretisierung der Ziele und Erfassung des spezifischen Bedarfs der Diözese
- Auswahlkriterien für die Bistumstandems
- Auswahl und Zusammenstellung der Teilnehmenden
- Kontakt zu Mentoren/Mentorinnen und Nachwuchskräften
- Mitwirkung in der Steuerungsgruppe
- Entscheidung über regionale Nachhaltigkeitsstrategien
- Finanzierung nach Anzahl der Tandems

### > Die Deutsche Bischofskonferenz bringt in das Mentoring-Programm ein:

- Verabschiedung der Projektziele
- Mitwirkung in der Steuerungsgruppe
- Entscheidung über zentrale Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
- Entscheidung über Nachhaltigkeitsstrategien
- Sockel-Finanzierung

### > Der Hildegardis-Verein bringt in das Programm ein:

- Konzeptentwicklung
- Erstellung der Projektmaterialien (Handbuch, Muster des Mentoring-Vertrags)
- Bundesweite Öffentlichkeitsarbeit, auch mit Bausteinen für die regionale Pressearbeit (Presstexte)
- Erstellung und Pflege der Projekt-Homepage
- Zentrale Koordination
- Gewinnung/Ansprache von Absolventinnen
- Erstellung von zentralen Bausteinen für die Ausschreibung der Tandemplätze
- Kriterienerstellung für die Mentee-Auswahl und die Zusammenstellung der Tandems
- Begleitung bei Auswahl und Matching
- Vorbereitung und Durchführung der zentralen Veranstaltungen
- Angebot zu Supervision und Begleitung der Intervention
- Ggf. weitere Werkstatt-Elemente
- Programmsteuerung (Projektsteuerungsgruppe)
- Zwischenberichterstattung
- laufende Finanzkontrolle
- Projektdokumentation
- Handlungsempfehlungen für die Weiterarbeit

## Impressum

Hildegardis-Verein e.V.  
Wittelsbacherring 9  
53115 Bonn

Tel. +49 (0)228 96 59 249  
Fax +49 (0)228 96 95 226  
post@hildegardis-verein.de

Vorsitzende: Prof. Dr. Gisela Muschiol  
Stellvertretende Vorsitzende:  
Prof. Dr. Charlotte Kreuter-Kirchhof  
Geschäftsführerin: Birgit Mock (V.i.S.d.P.)

Redaktion: Birgit Mock, Andrea Qualbrink,  
Dr. Ursula Sautter, Alexandra Schmitz  
Layout: grafixx-koeln.de  
Fotos: S. 1, 18, 21: fotolia; S. 3: HV, Sebastian  
Bolesch ([www.sebastian-bolesch.de](http://www.sebastian-bolesch.de));  
S. 4: Bistum Osnabrück; S. 5, 13: HV, Mark  
Hammans ([www.hammans-fotodesign.de](http://www.hammans-fotodesign.de))  
S. 9, 25: HV, Christoph Heinrich  
([www.christophheinrich.de](http://www.christophheinrich.de)); S. 15: HV, Simone  
M. Neumann ([www.simone-m-neumann.de](http://www.simone-m-neumann.de));  
S. 21: zettberlin



**Der Hildegardis-Verein** versteht sich als Türöffner für katholische Frauen auf ihrem Weg zu Bildung und Qualifizierung.

Der Hildegardis-Verein versteht sich auch als Türöffner für qualifizierte Frauen, die in der Kirche tätig sein wollen.

Der Hildegardis-Verein will einen konkreten Beitrag zur Erhöhung des Frauenanteils in kirchlichen Führungspositionen leisten und durch die Verdichtung und Vernetzung von Expertise das Thema „Frauen in kirchlichen Führungspositionen“ befördern.



HILDEGARDIS VEREIN



Hildegardis-Verein e.V.  
Wittelsbacherring 9  
53115 Bonn

Tel. +49 (0)228 96 59 249  
Fax +49 (0)228 96 95 226  
post@hildegardis-verein.de

[www.kirche-im-mentoring.de](http://www.kirche-im-mentoring.de)

in Kooperation mit



mit Unterstützung von

