

Anne Romahn

Abstract

Mentoring ist ein Konzept mit jahrhundertealter Tradition, das in den letzten vier Jahrzehnten eine hohe Verbreitung und Beliebtheit in den USA und Europa erfahren hat. Ursprüngliches Ziel von Mentoring war, den männlichen Nachwuchs auf die spätere berufliche Position vorzubereiten und in die Gesellschaft einzuführen. Aktuell wird Mentoring vor allem im Kontext der Chancengleichheit – sowohl in Bereichen des öffentlichen Dienstes als auch in der Privatwirtschaft ist die Anzahl professionell organisierter Mentoring-Programme stark angestiegen. Das Konzept hat sich im Laufe der Zeit hinsichtlich der Zielgruppen und Formate ausdifferenziert und kommt heute auf vielfältige Weise zum Einsatz.

Schlagwörter

Mentoringbegriff, historische Entwicklung, Wandel, Mentoring-Konzept

Die Geschichte des Begriffs

Als ‚alter Hut‘ wird Mentoring in der Literatur hin und wieder bezeichnet. Da die Ursprünge dieses Konzepts bis in die griechische Antike zurück reichen, ist diese Behauptung wörtlich genommen gar nicht mal so falsch. Betrachtet man jedoch die Entwicklungsgeschichte von Mentoring in den vergangenen Jahrzehnten und die damit einhergehende zunehmende Verbreitung und Beliebtheit von Mentoring, trifft diese Behauptung keinesfalls zu. In der Praxis hat das Konzept einen Höhenflug erlebt, wird mittlerweile in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bereichen angewendet und hat sich zum beliebten und etablierten (Frauen-)Förderinstrument entwickelt. Universitäten nutzen Mentoring als Instrument zur (geschlechtergerechten) Nachwuchsförderung ebenso wie öffentliche Verwaltungen oder Unternehmen der Privatwirtschaft.

Wer sich zum ersten Mal mit Mentoring und seinen Ursprüngen beschäftigt, kommt an der griechischen Mythologie nicht vorbei. So berufen sich sämtliche Quellen, die sich der Entstehung des Konzepts annehmen, auf Mentor, den Freund Odysseus in Homers Odyssee. Als Odysseus in den trojanischen Krieg ziehen muss, bittet er seinen Freund Mentor, sich um seinen Sohn Telemachos zu kümmern und diesen auf die spätere Rolle als König von Ithaka vorzubereiten. Mentor steht Telemachos in den folgenden Jahren als väterlicher Freund zur Seite. Mit seiner Hilfe kann Telemachos den Thron von Odysseus erfolgreich verteidigen. Häufig wird darauf verwiesen, dass sich die Weisheitsgöttin Pallas Athene von Zeit zu Zeit in die Gestalt Mentors verwandelte, der erste Mentor der Geschichte enthalte somit sowohl männliche als auch weibliche Züge (vgl. Wewer 2009, S. 61). Auch werden Vermutungen aufgestellt, dass es in Homers Odyssee ausschließlich Athene ist, die in der Gestalt des Mentors Telemachos zur Seite steht.

„Doch dieser ist mein Gastfreund vom Vater her aus Taphos, und Mentos, des Anchialos Sohn, des kluggesonnenen, rühmt er sich zu sein, und herrscht über die ruderliebenden Taphier. So sprach Telemachos, jedoch in seinem Sinne hatte er erkannt die unsterbliche Göttin“ (Auszug aus Homer, Erster Gesang, I, 391-429, entnommen aus Kaiser-Belz 2008, S. 22).

Doch selbst wenn der erste Mentor dem Epos zufolge weiblich war, kann dies nicht als der zentrale Ausgangspunkt für die Erfolgsgeschichte des Mentorings als Instrument zur Frauenförderung betrachtet werden. Bevor das Konzept Mentoring für die Gleichstellungsarbeit entdeckt wurde, waren es in der Regel Männer, die daran partizipierten. Diese männliche Tradition macht es schwierig, die Weisheitsgöttin Athene als „*Urmutter des Mentorings*“ (Nienhaus 2005, S. 18) zu bezeichnen. So war Athene zwar weiblich, „*aber nicht Frau, sondern Göttin*“ (Nienhaus 2005, S. 18). Traditionell ging es beim Mentoring darum, den männlichen Nachwuchs bei seiner Identitätsbildung zu begleiten und in die Spielregeln der Gesellschaft einzuführen, um das „*Weiterführen des väterlichen Erbes*“ (Nienhaus 2005, S. 18) zu gewährleisten. Mentoring war daher als eine Art „*Initiationsprozess*“ zu verstehen, in dem „*ein junger Mann von einem älteren Mann auf der Suche nach seiner Identität begleitet und in die Spielregeln der Gesellschaft eingeführt*

wird“ (Nienhaus 2005, S. 18). Da Mentoring also über viele Jahrhunderte den Zweck verfolgte, männliche Macht in der Gesellschaft zu reproduzieren, werden auch in heutigen informellen Tandem-Partnerschaften noch *„traditionelle Geschlechterordnungen abgebildet und soziale Hierarchien, Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse in der Elitebildung reproduziert“* (Nienhaus 2005, S. 19). Selten war im historischen Vorbild neben der Vater-Sohn-Beziehung auch von einer Vater-Tochter- bzw. Mutter-Tochter-Beziehung die Rede. In der Mentoring-Landschaft heute zeigt sich ein anderes Bild, da eine Vielzahl der Programme für weibliche Nachwuchskräfte geschaffen wurde und ein großer Anteil der darin involvierten Führungskräfte weiblich ist. Mit der Verlegung des Fokus auf die Förderung von Frauen und Minderheiten verkehrte sich die traditionelle Ausrichtung des Mentoring-Konzepts somit *„in ihr Gegenteil“* (Wewer 2009, S. 62).

Als Fénelons die Figur des Mentors im Bildungsroman *„Les Aventures de Télémaque“* im Jahr 1699 erneut aufgreift, wird *„der Eigenname Mentor zu einem Gattungsbegriff, ein Vorbild für Erzieher_innen und zum ‚Vater‘ des modernen Mentoring“* (Kaiser-Belz 2005, S. 22). Die Gestalt des Mentors wird damit *„zum Prototyp des modernen Pädagogen“* (Nienhaus 2005, S. 17) stilisiert. Im Hinblick auf die heutige Anwendung formeller Mentoring-Programme als Instrument der Personalentwicklung könnte man also geschlechterneutral formulieren, dass der in der Antike geprägte Begriff eine Beziehung zwischen einer erfahrenen und einer unerfahrenen Person bezeichnet, wobei der oder die Mentor_in die Aufgabe hat, als Berater_in, Begleiter_in und Förder_in des jungen Menschen zu agieren und ihm dabei zu helfen, zum *„Gleichen unter Gleichen“* zu werden (Graf und Edelkraut 2014, S. 3).

Mentoring-Konzepte im Wandel der Zeit

In Erläuterungen über die historische Entwicklung des Mentoring-Konzepts wird häufig der Anschein erweckt, dass sich amerikanische Unternehmen in den 1970er Jahren an die Erzählung aus der griechischen Antike erinnerten und Mentoring als Instrument neu aufsetzten, es sozusagen wieder- oder gar neu entdeckt wurde.

Zwischen diesen beiden zeitlichen Abschnitten klafft in der Literatur eine große Lücke. Tatsächlich ist es so, dass sich das in der griechischen Antike entstandene Konzept, eine junge Person zu begleiten, zu unterstützen und zu fördern, historisch gesehen *„durch alle Epochen“* (Graf und Edelkraut 2014, S.3) zog und in vielen gesellschaftlichen Bereichen eingesetzt wurde. Mentoring fand unter den Philosophen im antiken Griechenland (Sokrates war Platons Mentor) ebenso Anwendung wie in mittelalterlichen Zünften oder bei der Ausbildung zum Ritter. Damals suchten die Eltern für ihre jungen Söhne Lehrmeister, bei denen der Nachwuchs sein Handwerk erlernen und Tuchmacher oder Schuster werden konnten. Der Junge lebte im Haus des Lehrmeisters, der somit nicht nur für dessen Ausbildung, sondern auch für die Erziehung zuständig war (vgl. Graf und Edelkraut 2014, S.3). Er *„gab sein Erfahrungswissen weiter, führte den Lehrling in die Zunftgemeinde ein und lehrte ihn das Handwerk, den Umgang mit politischen Verflechtungen, die Werte der*

Zunft und verbürgte sich für den Mentee“ (vgl. Graf und Edelkraut 2014, S.3). Es waren jedoch nicht ausschließlich Männer, die von erfahrenen Personen angeleitet wurden. Auch jungen Frauen aus gesellschaftlich gut gestellten Kreisen wurden Mentorinnen zur Seite gestellt, die sie in die Gesellschaft und das soziale Parkett einführten. Erfahrene Damen *„nahmen sich der jungen Mädchen an und unterstützten mit Erfahrung, Kontakten und politischem Geschick,- die Einführung der Debütantin in die Gesellschaft“* (vgl. Graf und Edelkraut 2014, S.3).

Als sich das deutsche Wissenschaftssystem Anfang des 20. Jahrhunderts allmählich für Frauen öffnete, waren diese in ihrem Streben nach Titeln und Positionen oftmals auf die konstruktive Unterstützung ihrer männlichen Lehrer angewiesen – oder scheiterten an dem Unwillen dieser, sie zu unterstützen. Beispiele bekannter Mentoring-Tandems unterstreichen die große Bedeutung des damaligen informellen Mentorings und führen uns außerdem vor Augen, was es vor hundert Jahren für eine Frau bedeutete, im Wissenschaftssystem Fuß zu fassen. Während der Anfänge des Frauenstudiums konnten aufstrebende Wissenschaftlerinnen ohne ihre zumeist männlichen Mentoren weder forschen, noch promovieren oder sich habilitieren (vgl. Nienhaus 2005, S. 20). Daher waren die Frauen *„auf Gedeih und Verderb auf Wohlwollen und Unterstützung angewiesen“* (vgl. Nienhaus 2005, S. 20). Als prominentes Negativ-Beispiel dieses Umstands gelten die Philosophin Edith Stein und ihr Lehrer Edmund Husserl. Stein schätzte Husserl als großen Intellektuellen, dieser konnte jedoch nie seine Vorurteile gegenüber akademischen Frauen überwinden und boykottierte daher sämtliche Bemühungen seiner Schülerin, eine Hochschullaufbahn einzuschlagen. Im Gegensatz dazu kann Max Planck als geradezu bereitwilliger Förderer der Atomphysikerin Lise Meitner bezeichnet werden. Meitner begann im Jahr 1901 ihr Physikstudium in Wien, nachdem erst kurze Zeit zuvor die österreichischen Universitäten für Frauen geöffnet wurden. Sie promovierte an der Wiener Universität als zweite Frau in der Physik, im Jahr 1907 kam sie für weiterführende Studien zur theoretischen Physik zu Max Planck an die Berliner Universität. Planck, der Jahre zuvor gegen *„weibliche Amazonen“* (vgl. Zentrale Frauenbeauftragte Humboldt-Universität Berlin 2014, S. 6) in der Wissenschaft gewettert hatte, die sich ihrer naturgegebenen Rolle verweigerten, erlaubte ihr die Einschreibung in seine Vorlesungen. Einige Jahre danach machte er sie zur ersten Universitätsassistentin in Preußen. Meitner war eine der ersten Frauen, die eine wissenschaftliche Karriere einschlagen konnte, was sie auch ihrem Mentor und Förderer Max Planck zu verdanken hatte.

Beispiele solcher historischer Mentoring-Beziehungen finden sich nicht nur in der Wissenschaft, sondern ebenso in der Literatur (Gertrude Stein und Ernest Hemingway), Kunst (Haydn und Beethoven), Athletik (Phil Jackson und Michael Jordan) oder dem Bereich Entertainment (Duke Ellington und Tony Bennett) (vgl. Eby et al. 2007, S.2). Mentoring habe im Laufe der Zeit Einzug in die Populärkultur gehalten, resümiert Eby, und finde sich in Formaten wie Sitcoms, Reality TV Sendungen, Magazinartikeln und Zeitungen wieder, *„in short, mentoring is everywhere, everyone knows what mentoring is, and there is an intuitive belief that mentoring works“* (Eby et al. 2007, S.2). Mentoring-Tandems wie Stein/Husserl und Meitner/Planck machen zudem eindrucklich deutlich, dass informelles

Mentoring schon lange vor der Schaffung formalisierter Programme während des großen Trends der 1980er und 1990er Jahre Anwendung gefunden hat. Sie waren jedoch öffentlich nicht sichtbar, weil diese Form *„selten mit dem Begriff ‘Mentoring’ belegt wurde“* (Schell-Kiehl 2007, S. 19).

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts folgte schließlich die sogenannte Rückkehr der *„antiken Legende“*, – die *„jahrhundertlang die Methode der Berufsqualifizierung“* war (Graf und Edelkraut 2014, S. 1) – als amerikanische Unternehmen das Instrument systematisch einzusetzen begannen. Nach einer Phase der *„geringen Beachtung“* (Graf und Edelkraut 2014, S. 4) begann dort die bis heute anhaltende Erfolgsgeschichte des Mentoring-Instruments. Die Entlassungswelle in den USA Anfang der 1980er Jahre bildete die historisch-gesellschaftliche Ausgangslage und führte bei den Personalverantwortlichen zu der Erkenntnis, dass mit den Entlassungen einhergehend viel Wissen über Unternehmen verloren ginge (vgl. Schell-Kiehl 2007, S.17). Mentoring-Beziehungen sollten daher als *„organisationale Wissensbasis“* dem Vergessens-Prozess (entgegenwirken und das Wissen stattdessen erhalten und vergrößern (siehe Teil IV in diesem Band). Darüber hinaus versprach man sich durch eine konzeptionelle Entwicklung *„Unterstützung im Umgang mit schnellem organisatorischem und technologischem Wandel“* (Schell-Kiehl 2007, S. 17). Einige Jahre später gelangte das Instrument von den USA zunächst nach Nordeuropa und England, und spätestens seitdem gehört es für Führungskräfte zum *„guten Ton“* (Haasen 2011, S. 6), sich in dementsprechenden Programmen zu engagieren.

Schließlich erfasste die Mentoring-Idee in den 1980er Jahren auch Deutschland und *„hat sich hier mit teilweise anderen Ausprägungen etabliert“* (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 15). Das sei unter anderem darauf zurückzuführen, dass sich die amerikanische und die deutsche Wissenschaftskultur und die damit einhergehenden Rahmenbedingungen voneinander unterscheiden. In den USA werde Mentoring als *„Instrument zum Aufstieg auf der Karriereleiter gesehen“* (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 16), in Europa herrsche dagegen *„ein ganzheitlicheres Konzept von Mentoring“* vor (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 16). In den folgenden Jahrzehnten erfuhr Mentoring eine zunehmende Verbreitung und wird heute, *„in organisierter, systematischer Form in Wirtschaft und Verwaltungen, politischen Organisationen und auch in Hochschulen angewendet“* (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 16). Spätestens seit den 1990er Jahren ist das Mentoring-Konzept endgültig *„en vogue“* (Peters 2004, S. 10) und wird für die Frauenförderung genutzt.

Zur Neuauflage von Mentoring an Hochschulen

Eine mögliche Erklärung für dieses Phänomen ist, dass an betriebliche Lernprozesse der modernen Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft die Anforderung gestellt wird, *„individuell, arbeitsplatznäher und unmittelbarer“* (Graf und Edelkraut 2014, S. 1) zu werden. Diese Anforderungen könne das Mentoring-Konzept laut Graf bedienen *„wie kaum eine andere Methode der modernen Personalentwicklung“* (Graf und Edelkraut 2014, S. 1). *„Everyone who makes it has a mentor“* ließ die Harvard Business Review im Jahr 1979

verlauten (Nienhaus 2005, S. 21). Mit der Anwendung des Konzepts konnte man den oben genannten Besonderheiten der spätmodernen Gesellschaft und dem damit einhergehenden Kulturwandel gerecht werden. Da klassische Produktionsfaktoren wie Kapital, Arbeit und Boden abnahmen und die Bedeutung der Dienstleistungsgesellschaft anstieg, kam „*zunehmend die Bedeutung von Wissen und Wissensvermittlung in den Blick*“ (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 37). Der wirtschaftliche Wandel resultierte in einer wachsenden Dynamik des nationalen und internationalen Arbeitsmarktes (vgl. Peters 2004, S. 8). Dies wiederum erforderte „*permanente Neuorientierungen innerhalb von Organisationen, Verwaltungen und Unternehmen*“ (Peters 2004, S. 8). Es kann also vermutet werden, dass das Mentoring-Instrument während des Zeitalters der Industriegesellschaft zwischenzeitlich an Bedeutung verloren hat und erst wieder im Zuge des Wandels zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft breite Anwendung finden konnte. Als Methode der praktischen Karriereunterstützung wurde Mentoring in den 1970er Jahren als „*gesellschaftsinnovative Strategie*“ betrachtet (Peters 2004, S. 8). Zu den personalpolitischen Bestrebungen gesellte sich eine weitere Ebene, die Mentoring als hilfreiches Mittel entdeckte, um ihre Ziele zu erreichen: Die Gleichstellungspolitik. Den gleichstellungspolitischen Vertreterinnen ging es nicht nur um die Erschließung weiblicher Ressourcen, sondern um die Gelegenheit, „*auf eine neue Weise Frauen zu ermöglichen, die gleichen Chancen wie Männer zu bekommen, um ihre Karrierepläne zu verwirklichen*“ (Kaiser-Belz 2008, S. 41). Haasen bringt die Erfolgsgeschichte des Mentoring auch mit dem Konzept des „*lebenslangen Lernens*“ in Verbindung (2011, S. 23). Die jahrhundertealte Figur des Mentors findet also in (post-) modernen Gesellschaften eine neue Legitimationsmöglichkeit für eine sinnvolle und notwendige Lernform (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 17).

Mentoring war damit nie verschwunden, sondern fand – bevor es in der gesellschaftlichen Öffentlichkeit und in der Privatwirtschaft konzeptionell aufgearbeitet wurde – mehr im privaten und informellen Kontext statt und war nicht in einen organisationalen Rahmen eingebettet. Der planvolle und systematische Einsatz von Mentoring zur Nachwuchsförderung hat es erst zu einem formalisierten und damit sichtbaren Instrument gemacht. Mit diesem formalisierten Einsatz von Mentoring begann mit einer auffälligen zeitlichen Verschiebung (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 29) auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung, die Mitte der 1980er Jahre einsetzte. Zu den ersten einschlägigen Studien zählt „*Mentoring at Work*“ (Kram 1985), die Mentoring-Beziehungen in Arbeitssituationen untersucht. Kram beschäftigt sich darin unter anderem mit den Zielen des Mentorings, differenziert zwischen karrierebezogenen und psychosozialen Effekten und untersucht die einzelnen Phasen der Tandem-Beziehung. Krams Forschung war wegweisend. Ihr entwicklungspsychologischer Ansatz wurde nachfolgend in vielen weiteren – vor allem quantitativen, auf Unternehmen bezogenen – Forschungen aufgegriffen (vgl. Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 17). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung konzentrierte sich zunächst auf die Analyse des informellen Mentorings in Unternehmen, später geriet „*die Wirksamkeit in Abhängigkeit von der Art der Beziehung (informell oder formell)*“ (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 21) verstärkt in den Fokus. In den vergangenen Jahren wurden viele Evaluationsstudien über Mentoring-Programme verfasst. Als Hindernis in Bezug auf die wissenschaftliche

Aufarbeitung gilt jedoch weiterhin die problematische Messbarkeit langfristiger Effekte (siehe Beitrag II.11 in diesem Band). Häufig wird der Forschungsstand über formelles Mentoring daher als „weiterhin nicht befriedigend“ (Magg-Schwarzbäcker 2014, S. 23) betrachtet.

Weiterentwicklung des Mentoring-Konzepts

Mentoring-Konzepte werden heute immer noch sehr erfolgreich angewendet, ohne dass sich die grundlegende Idee verändert hat. Das heutige Verständnis von Mentoring „*bleibt dem Prinzip aus der Antike treu und bezieht es ebenfalls auf eine persönliche und unterstützende Beziehung zwischen zwei Menschen mit unterschiedlicher Lebenserfahrung*“ (Haghanipour 2013, S. 118). Zwei deutliche Veränderungen/Weiterentwicklungen fallen jedoch ins Auge: Zum einen wurde durch die Schaffung vieler professioneller Mentoring-Programme das Konzept in eine strukturierte Form gebracht, in der zusätzliche Maßnahmen, z. B. ein Rahmenprogramm und Qualifizierungsseminare, angeboten werden. „*Mentoring (wird) nicht mehr nur als isolierte Paarbeziehung verstanden, sondern durch ganze Programme unterstützt und begleitet*“ (Graf und Edelkraut 2014, S. 4). Zudem ist das Rollenverständnis der Mentee heute mit einer Erwartung von Engagement und proaktivem Verhalten verbunden, im Sinne von „*Mentoring als Holschuld*“ (Graf und Edelkraut 2014, S. 5 f.). Das Konzept wurde demzufolge zwar in eine strukturierte Form gegossen und hat sich in verschiedene Formate ausdifferenziert, jedoch ist „*der Grundgedanke des Mentoring gleich geblieben*“ (Hofmann-Lun und Schönfeld 1999, S. 8).

Seit dem Übergang in formelle Programme wurden die Unterschiede zwischen formellen und informellen Tandem-Beziehungen oftmals spezifiziert und problematisiert. Ein grundlegender Unterschied ist die Vorgehensweise beim Matching (siehe Beitrag I.6.1 in diesem Band). Formelle Mentoring-Tandems werden in der Regel institutionell vermittelt und sind in ein Programm eingebettet, wohingegen sich informelle Tandems mehr „*von sich aus*“ entwickeln (Haghanipour 2013, S. 122). Daher spielen persönliche Identifikationsmerkmale mit dem potentiellen Tandempartner hier eine größere Rolle (Haghanipour 2013, S. 122). Da erstere auf freiwilliger Basis bestehen und ausschließlich von dem Engagement der Beteiligten leben, wurde die Wirksamkeit von formellen Programmen lange Zeit geringer eingeschätzt. Formelle Mentoring-Programme stützen sich auf ein Konzept, geben Ziele vor, bewahren Neutralität beim Matching und fördern durch das gemeinsame Seminarprogramm die Vernetzung mit den anderen Programmteilnehmer_innen (vgl. Haghanipour 2013, S. 122). Durch eine regelmäßige Evaluation können im Gegensatz zum informellen Mentoring konkrete Wirkungseffekte bei den Mentees erfragt werden. Zudem bringen formelle Programme den Vorteil mit sich, dass festgelegte, sich wiederholende Durchläufe vielen Nachwuchskräften die Chance bieten, von Mentoring zu profitieren. Um Mentor_innen, die in der Regel selbst in Führungsverantwortung stehen, auf die Bedürfnisse und erlebten Hemmnisse von Nachwuchskräften aufmerksam zu machen, bieten sich institutionalisierte Programme vor allem in großen Organisationen wie Universitäten

oder größeren Unternehmen an. Diese verfügen nicht nur über den erforderlichen Pool an potentiellen Mentor_innen und Mentees, sondern können auch den Vorteil nutzen, dass die Mentees im besten Fall durch die Sozialisations- und Entwicklungskomponenten stärker gebunden werden (vgl. Schell-Kiehl 2007, S. 20). Neben In-House-Mentoring-Programmen bietet das Konzept weitere Möglichkeiten, z. B. sogenanntes Cross-Mentoring, bei dem Mentee und Mentor_in in unterschiedlichen Organisationen und/oder Fachbereichen angesiedelt sind. Mentoring ist als *One-to-one*-Arrangement in Tandembeziehungen oder in *Peer-Groups* zu finden, gliedert sich in verschiedene Module, fokussiert sich mal mehr auf *Gender*, oder auf *Diversity*, und kann sich an spezielle Zielgruppen in MINT-Fächern oder der Medizin richten. Diese Aspekte werden in den nachfolgenden Beiträgen dieses Bandes ausführlicher behandelt.

Zur Problematik der Definition

Mentoring hat eine jahrtausendealte Tradition und ist doch extrem anpassungsbereit und flexibel. So hat das zugrunde liegende Prinzip nach wie vor Bestand trotz deutlicher Veränderungen der Konzeptionierung. Es ist in allen gesellschaftlichen Feldern, in Wirtschaft und Wissenschaft auffindbar und findet dabei zum Teil auch spezifische Anwendungen. Daher verwundert es nicht, dass sich Anwender_innen bis heute nicht auf eine einheitliche Definition zu Zielen, Bedeutungen und Funktionen von Mentoring verständigen können. Vertreter_innen der Disziplin bemerkten daher in der Vergangenheit einen „*fehlenden Konsens*“, wie Mentoring definiert werden kann (Eby et al. 2007, S. 6). Stattdessen haben sich vielfältige Definitionen über die Mentoring-Beziehung und die Rolle der Mentor_innen und Mentees entwickelt (vgl. Hofmann-Lun und Schönfeld 1999, S. 8). Jacobi differenzierte im Jahr 1999 zwischen 15 verschiedenen Mentoring-Definitionen aus der pädagogischen, psychologischen und Management-Literatur.

Viele Mentoring-Definitionen zeichnen sich durch die Gemeinsamkeit aus, dass sie von einem Zweier-Tandem (*One-to-one-Mentoring*) ausgehen, dass sie die Tandem-Beziehung in einen beruflichen Kontext einbetten und „*Begriffe wie Unterstützung, Förderung und Entwicklung von Fähigkeiten für das Mentoring von großer Bedeutung sind*“ (Haghanipour 2013, S. 117). Unterschiede und Meinungsdivergenzen ergaben sich unter Expert_innen zum Beispiel in Bezug auf die Frage, wie emotional tiefgehend eine Mentoring-Beziehung ist oder sein sollte (vgl. Eby 2007, S. 10), über die Altersdifferenz zwischen Mentor_in und Mentee, über deren Rollen oder die Dauer der Tandem-Beziehung. Für den Bereich Wissenschaft und Hochschule liegt der Fokus oft darauf, Nachwuchswissenschaftler_innen in ihren Karrierebemühungen zu unterstützen, sie in Netzwerke einzuführen, ihnen einen Einblick in das Wissenschaftssystem zu gewähren und sie auf die Übernahme von hochqualifizierten Positionen vorzubereiten. Haghanipour (2013, S. 117) bezeichnet Mentoring als eine „*über den Lebenslauf vermittelte, reziproke Integrationsleistung mit dem Ziel, einen langfristigen Verbleib in der Wissenschaft sicherzustellen*“ (Haghanipour 2013, S. 117).

Literatur

- Eby, Lillian, Jean Rhodes, und Tammy Allen. 2007. Definition and evolution of mentoring. In *Blackwell handbook of mentoring*, hrsg. L.T. Eby, 1-20. Oxford: Blackwell Publishing.
- Graf, Nele, und Frank Edelkraut. 2014. *Mentoring: Das Praxishandbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haasen, Nele. 2011. *Mentoring – Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. Teil I*. München: Heyne.
- Haghanipour, Bahar. 2013. *Mentoring als gendergerechte Personalentwicklung. Wirksamkeit und Grenzen eines Programms in den Ingenieurwissenschaften*. Berlin: Springer.
- Hofmann-Lun, Irene, Simone Schönfeld und, Tschirner, Nadja. 1999. *Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme*. http://www.dji.de/fileadmin/user_upload/4_mentoringfrauen/downloads/wordstudie.pdf. Zugegriffen: 11. Januar 2016.
- Jacobi, Maryann. 1991. Mentoring and undergraduate academic success. A literature review. *Review of Educational Research* (61): 505-532.
- Kaiser-Belz, Manuela. 2008. *Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Frauenförderung. Eine gleichstellungspolitische Maßnahme im Kontext beruflicher Felder*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kram, Kathy. 1985. *Mentoring at Work. Developmental Relationships in Organizational Life*. Glenview: Scott Foresman and Co. (Organizational behavior and psychology series).
- Magg-Schwarzbäcker, Marion. 2014. *Mentoring für Frauen an Hochschulen. Die Organisation informellen Wissenstransfers*. Wiesbaden: Springer VS.
- Nienhaus, Doris, Gael Pannatier, und Claudia Töngi (Hrsg.). 2005. *Akademische Seilschaften. Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung*. Bern/Wettingen: eFef-Verlag.
- Peters, Sibylle. 2004. *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Schell-Kiehl, Ines. 2007. *Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Wewer, Katharina. 2009. *Personalentwicklung durch Mentoring. Wie Unternehmen und Organisationen das Lernen der Akteure besser verstehen und für sich nutzen können*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Zentrale Frauenbeauftragte der Humboldt-Universität zu Berlin (Hrsg.). 2014. Humboldt chancengleich. Sonderausgabe Lise Meitner. <https://frauenbeauftragte.hu-berlin.de/de/frb/informationen/publikationen/humboldt-chancengleich/hc-sonderausgabe-internet.pdf>. Zugegriffen: 11. Januar 2016.

Autorin**Anne Romahn, M.A.**

Studium Gender Studies

Koordination und wissenschaftliche Begleitung von Mentoring-Programmen für Frauen
in der Wissenschaft sowie der Landesverwaltung in Rheinland-Pfalz

Johannes Gutenberg-Universität

Zentrum für Qualitätssicherung und -entwicklung (ZQ)

Colonel-Kleinmann-Weg 2, SB II

55099 Mainz

anne.romahn@zq.uni-mainz.de

Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft

Petersen, R.; Budde, M.; Brocke, P.S.; Doebert, G.;

Rudack, H.; Wolf, H. (Hrsg.)

2017, XIII, 531 S. 42 Abb., 13 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-14267-4