

Renate Petersen · Mechthild Budde  
Pia Simone Brocke · Gitta Doebert  
Helga Rudack · Henrike Wolf *Hrsg.*

# Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft



# Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft

---

Renate Petersen · Mechthild Budde  
Pia Simone Brocke · Gitta Doebert  
Helga Rudack · Henrike Wolf  
(Hrsg.)

# Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft

*Herausgeber*

Renate Petersen  
Duisburg, Deutschland

Gitta Doeberl  
Aachen, Deutschland

Mechthild Budde  
Duisburg, Deutschland

Helga Rudack  
Bochum, Deutschland

Pia Simone Brocke  
Bielefeld, Deutschland

Henrike Wolf  
Aachen, Deutschland

ISBN 978-3-658-14267-4

ISBN 978-3-658-14268-1 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-14268-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Cori A. Mackrodt

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	XI
Vorstand des Bundesverbandes Mentoring in der Wissenschaft, Forum Mentoring e.V.	
<b>Geleitwort zum Praxishandbuch Mentoring</b> .....	XIII
Prof. Dr. Anne Schlüter	
<b>1 Einleitung</b> .....	1
Renate Petersen, Mechthild Budde, Pia Simone Brocke, Gitta Doebert, Helga Rudack und Henrike Wolf	
<b>Teil I – Mentoring – Begriff, historische Genese und Grundlagen</b> .....	5
<b>2 Mentoring – traditionsreicher Begriff und bewährtes Konzept</b> .....	7
Anne Romahn	
<b>3 Mentoring in der Wissenschaft</b> .....	17
Christine Kurmeyer und Dagmar Höppel	
<b>4 Zur Entwicklung von Diversity-Strategien und Diversity-Mentoring an Hochschulen</b> .....	27
Mechthild Budde und Ulrike Ellendt	
<b>4.1 Empfehlungen zur Gestaltung eines diversitätsbezogenen Mentorings</b> ..	45
Mechthild Budde	

<b>5</b>	<b>Mentoring-Programme und Mentoring-Systeme: Was ist Was?</b> . . . . .	57
	<i>Zur Begriffs- und Anwendungsvielfalt von Mentoring-Maßnahmen an Hochschulen</i>	
	Ruth Kamm und Henrike Wolf	
<b>6</b>	<b>Module und Formate in Mentoring-Programmen</b> . . . . .	71
<b>6.1</b>	<b>Modul Mentoring</b> . . . . .	73
	<i>Die One-to-one Mentoring-Beziehung</i>	
	Rosemarie Fleck, Gitta Brüscke und Pia Simone Brocke	
<b>6.1.1</b>	<b>Mentoring-Formate: Peer- und Gruppen-Mentoring</b> . . . . .	91
	<i>Gemeinsam statt einsam durch den Wissenschaftsalltag</i>	
	Pia Simone Brocke, Gitta Victoria Brüscke, Yulika Ogawa-Müller und Ilja Gaede	
<b>6.1.2</b>	<b>Mentoring-Formate: Kooperationen im Rahmen von Mentoring-Programmen</b> . . . . .	105
	Ulrike Kéré	
<b>6.2</b>	<b>Modul Trainings und Veranstaltungen</b> . . . . .	119
	<i>Zielgruppenspezifische Qualifizierungsangebote als optimale Ergänzung im Mentoring-Prozess</i>	
	Romina Caltagirone	
<b>6.3</b>	<b>Modul Networking</b> . . . . .	129
	<i>Proaktives Netzwerken in Mentoring-Programmen als Handlungsprinzip</i>	
	Mechthild Budde und Gitta Doebert	
	<b>Teil II – Qualität in Mentoring-Programmen</b> . . . . .	151
<b>7</b>	<b>Struktur und Funktion vom Forum Mentoring e.V. – dem Bundesverband für Mentoring in der Wissenschaft</b> . . . . .	153
	Rosemarie Fleck	
<b>8</b>	<b>Qualitätsentwicklung und -sicherung durch Arbeits- und Regionalgruppen im Forum Mentoring e.V.</b> . . . . .	161
	Ulla Heilmeier, Julia Küchel und Claudia Seeling	
<b>9</b>	<b>Qualitätsstandards für Mentoring-Programme in der Wissenschaft</b> . . .	175
	Henrike Wolf und Elke Bertke	

<b>10</b>	<b>Tätigkeits- und Kompetenzprofil der Mentoring-Koordination. . . . .</b>	<b>197</b>
	<i>Im Spannungsbogen zwischen Organisator_in und Change Agent</i>	
	Ulla Heilmeyer	
<b>11</b>	<b>Evaluation von Mentoring als reflexive Praxis . . . . .</b>	<b>209</b>
	<i>Zwischen Messbarkeitsproblemen, Legitimation und organisationalen Lernprozessen</i>	
	Astrid Franzke	
<b>Teil III – Mentoring-Vielfalt an Hochschulen: Zielgruppen und Ziele . . . . .</b>		<b>225</b>
<b>12</b>	<b>Schülerinnen und Schüler als potenzielle Studierende . . . . .</b>	<b>227</b>
	<i>MINT-Mentoring an der Schnittstelle Schule – Hochschule</i>	
	Gehrt Hartjen	
<b>13</b>	<b>Leitbild eines Diversity-gerechten Mentoring-Konzeptes für Schüler_innen und Student_innen-Mentoring-Programme . . . . .</b>	<b>243</b>
	Susanne Spintig und Tanja Tajmel	
<b>14</b>	<b>Mentoring-Programme für Studierende . . . . .</b>	<b>255</b>
	<i>Selbstvergewisserung, Zielentwicklung und Vernetzung in studentischen Statuspassagen</i>	
	Mechthild Budde und Gitta Doebert	
<b>14.1</b>	<b>Mentoring-Programme mit Diversity-Bezug . . . . .</b>	<b>271</b>
	<i>Studentische Zielgruppen und ihre spezifischen Herausforderungen</i>	
	Isolde Drosch	
<b>14.2</b>	<b>Von Fremden zu Vertrauten . . . . .</b>	<b>283</b>
	<i>Interkulturelle Mentoring-Programme als Instrument der Verständigung und des Dialogs</i>	
	Maja Heidenreich	
<b>14.3</b>	<b>„Mind the gap“ . . . . .</b>	<b>301</b>
	<i>Mentoring für Frauen in der Statuspassage Studium – Promotion</i>	
	Julia Steinhausen	
<b>15</b>	<b>Gegen das weibliche Cooling-out in der Wissenschaft . . . . .</b>	<b>315</b>
	<i>Mentoring für Frauen in der Promotionsphase</i>	
	Julia Steinhausen und Ingrid Scharlau	

<b>15.1</b>	<b>Mentoring-Programme für Doktorandinnen im MINT-Bereich</b> . . . . .	331
	Miriam Braun, Heike Ettischer, Verena Halfmann und Helena Rapp	
<b>16</b>	<b>Auf dem Weg an die Spitze</b> . . . . .	347
	<i>Mentoring für Postdocs</i>	
	Ljubica Lozo und Sibylle Brückner	
<b>16.1</b>	<b>Mentoring in der Hochschulmedizin</b> . . . . .	355
	Stefanie Hülsenbeck	
<b>16.2</b>	<b>Mentoring im Übergang zur ärztlichen Praxisgründung</b> . . . . .	367
	Annette Ehmler und Angela Hoppe	
<b>17</b>	<b>Mentoring in den Geistes- und Sozialwissenschaften</b> . . . . .	375
	Monika Stegmann	
<b>18</b>	<b>Mentoring als Unterstützungsinstrument auf dem Qualifikationsweg von der Künstlerin zur Professur</b> . . . . .	391
	Anja Hein	
<b>19</b>	<b>Mentoring für promovierende und habilitierende Lehrerinnen</b> . . . . .	399
	<i>Herausforderungen und Chancen</i>	
	Doris Schreck und Jana Krüger	
<b>20</b>	<b>Mentoring im Wissenschaftsmanagement</b> . . . . .	409
	<i>Karriere als „Brückenbauer_innen“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung</i>	
	Vera Bissinger	
<b>Teil IV – Mentoring als Personal- und Organisationentwicklungsinstrument</b> .		417
<b>21</b>	<b>Vom Inseldasein in die Strukturen der Universität</b> . . . . .	419
	<i>Mentoring als Maßnahme zur Chancengleichheit in der akademischen Personalentwicklung</i>	
	Helga Rudack und Martina Schmohr	
<b>22</b>	<b>Mentoring-Programme für Frauen und Männer</b> . . . . .	425
	<i>Perspektiven einer gendersensiblen, strategischen Personalentwicklung an Universitäten und Forschungseinrichtungen</i>	
	Simone Belgardt, Katrin Klink und Anke Diez	

---

<b>23</b>	<b>Mentoring als ein Schlüssel zur Veränderung?</b> .....	433
	<i>Akademische Personalentwicklung als strategische Organisationsentwicklung</i> Carmen Kurbjuhn	
<b>24</b>	<b>Gendertransformationspotenzial von Mentoring: Ansätze zur Organisationsentwicklung und Kulturveränderung</b> .....	445
	Dagmar Höppel, Henrik Andersen und Patricia Kielbus	
<b>25</b>	<b>Vision trifft Realität</b> .....	457
	<i>Mentoring und die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation</i> Renate Petersen	
<b>26</b>	<b>Mentoring als Personalentwicklungsinstrument in der außeruni- versitären Forschung</b> .....	475
	Birgit Gaiser, Anke Hübenthal, Heike Koos und Sabine Müller	
<b>27</b>	<b>Reflexion, Transformation und Beharrungsvermögen</b> .....	491
	<i>Zur Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Zielsetzungen von Mentoring- Programmen</i> Angelika Hoffer-Pober und Sandra Steinböck	
	<b>Anhang</b> .....	499
	<b>Mitgliederübersicht Forum Mentoring e.V.</b> .....	501
	<b>Autorinnen und Autoren</b> .....	513
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	529

---

# Vorwort

## Vorstand des Bundesverbandes Mentoring in der Wissenschaft, Forum Mentoring e.V.

Mentoring-Programme zur gezielten Förderung des exzellenten Nachwuchses sind mittlerweile fester Bestandteil in universitären und außeruniversitären Einrichtungen geworden und können auf eine gewisse „Tradition“ verweisen.

Auch der Bundesverband Forum Mentoring e.V. für Mentoring in der Wissenschaft ist aus der Mentoring-Landschaft in Deutschland nicht mehr wegzudenken und feiert im Jahr 2016 sein 10-jähriges Jubiläum. Was zunächst als informelle Initiative einzelner Programm-Koordinatorinnen an Hochschulen begann, ist innerhalb eines Jahrzehnts zu einem großen Dachverband mit weit über 100 Mitgliedern gewachsen – dem Forum Mentoring e.V. Der Verband für Mentoring an Hochschulen, Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist eine bundesweite Plattform für Wissenstransfer, Austausch und Vernetzung von Programmkoordinator\_innen. Ziele sind die Initiierung, konzeptionelle Weiterentwicklung, Institutionalisierung und Qualitätssicherung von Mentoring-Maßnahmen unter dem Aspekt der Chancengleichheit in der akademischen Nachwuchsförderung und Personalentwicklung.

10 Jahre sind ein schönes Jubiläum und ein guter Anlass die Erfolgsgeschichte und Expertise der Verbandsmitglieder der Öffentlichkeit in Form eines Praxishandbuches vorzustellen. Mentoring-Expert\_innen stellen hier nicht nur Begriffe und Grundlagen sowie Qualitätsaspekte von Mentoring vor, sondern vermitteln auch ihr Erfahrungswissen über Mentoring-Formate für unterschiedliche Zielgruppen aus verschiedenen Fachdisziplinen und Qualifikationsstufen. Der letzte Teil des Handbuches widmet sich der aktuellen Fachdebatte, auf welche Weise Mentoring-Programme zur Stärkung von Chancengleichheit neben ihrer Rolle als Instrumente der Personalentwicklung auch einen Beitrag zur Organisationsentwicklung im Wissenschaftssystem leisten können.

Ein lesenswertes Buch mit vielen Praxis-Tipps für alle Fachkräfte und alle, die an akademischer Nachwuchsförderung und Personalentwicklung interessiert sind.

Der Vorstand Forum Mentoring e.V.  
Sibylle Brückner, Henrike Wolf, Elke Bertke, Ruth Kamm,  
Anke Kujawski, Julia Steinhausen und Rosemarie Fleck  
November 2016



---

# Geleitwort zum Praxishandbuch Mentoring

Prof. Dr. Anne Schlüter

Ein Praxishandbuch begleitet diejenigen, die für den Prozess und die Herstellung von strukturierter Begleitung im Mentoring an Hochschulen tätig sind. Es dient nicht nur dem Ziel, das komplexe Gesamtkonzept transparent zu machen, sondern vor allem auch die Erfahrungen der Praktikerinnen weiterzugeben, die im Mentoring-Alltag erworben wurden und nicht verloren gehen dürfen. Jede Organisation muß interessiert sein, die Wissensbestände zu kommunizieren, die innerhalb der Organisation zum Management von Personal- und Organisationsentwicklung beitragen. Dazu gehört selbstverständlich das Angebot für Mentees zur Aneignung von Genderkompetenz, wenn Mentoring nachhaltige Wirkungen zeitigen soll. Generell ist Mentoring eine Form der Unterstützung mit dem Ziel der Erweiterung oder auch gezielten Nutzung von vorhandenen Ressourcen bei den Mentees, um deren berufliche Laufbahn in einer entscheidungsträchtigen Phase zu begleiten.

Doch wie viel Wissen, wie viel Energie, wie viel Zeit braucht es, um das persönliche und berufliche Vorankommen von Mentees zu unterstützen? Mentorinnen und Mentoren haben sehr unterschiedliche Funktionen im Mentoring-Prozess. Neben den karrierebezogenen Funktionen (Karriereplanung, Kontaktvermittlung, usw.) wird häufig auch erwartet, dass emotionale Aspekte erfüllt werden. Diese beziehen sich beispielsweise auf Feedback geben. Das heißt, die Mentor-Mentee-Beziehungen sind komplementäre Entwicklungsbeziehungen, in deren Rahmen beide Seiten bereit sein müssen Wissen, Energie und Zeit zu investieren.

Wie dies geschehen kann, dazu gibt das vorliegende Handbuch viele Anregungen und zwar aus verschiedener Sicht. Neben den grundlegenden Informationen werden insbesondere die Erfahrungen mit spezifischen Zielgruppen nachvollziehbar. Dahinter stehen auch organisationale Leitbilder, deren Wert für die Durchführung von Mentoring als institutionelle Aufgabe nicht zu unterschätzen ist. Denn die Unterstützung von der Spitze der Hochschule lässt sich als Signal verstehen, auf die Qualität in der Durchführung von Mentoring-Programmen Acht zu geben. Schließlich geht es um Integrations- und Sozialisationsfunktionen, um die Vorbereitung von Nachwuchskräften auf Führungsaufgaben und um Personal- und Organisationsentwicklung. Eine breite Palette von Aufgaben, die für die Zukunft der Hochschulen unverzichtbar sind. Das Handbuch zeigt dafür Wege auf, indem es Erfahrungen aus der wissenschaftlichen Praxis für die Praxis an den Hochschulen weitergibt.

Renate Petersen, Mechthild Budde, Pia Simone Brocke, Gitta Doebert,  
Helga Rudack und Henrike Wolf

Individuelle Förderbeziehungen haben eine lange Tradition in der Wissenschaft. Lange bevor mit dem Begriff Mentoring eine Bezeichnung etabliert wurde, die die persönliche Beziehung zweier Menschen mit unterschiedlicher Lebens- und Berufserfahrung zum Zwecke der Unterstützung einer sich beruflich entwickelnden Person beschreibt, gab es im Hochschulkontext auf informeller Basis persönliche Unterstützung in dieser Form. So ist für viele Lehrende neben ihren Aufgabenfeldern in Forschung und Lehre die Beziehung zu den Studierenden für ihr berufliches Selbstverständnis relevant. Zudem ist in der deutschen Form der Promotions-Betreuung durch Professor\_innen<sup>1</sup> als Betreuer\_innen oder (veraltet) als Doktorväter und -mütter, die Möglichkeit zu einem Mentoring sogar formal angelegt. In Beziehungen dieser Art werden idealerweise Informationen zu Strukturen und Spielregeln des jeweiligen Feldes ausgetauscht, hilfreiche Empfehlungen ausgesprochen, persönliche Entwicklungsschritte wertschätzend begleitet und wissenschaftliche Kontakte vermittelt.

Die ungleiche Verteilung der Chancen für beide Geschlechter zur Bildung einer solch wertvollen Beziehung einerseits und der drohende Verlust von weiblichen Innovationspotenzialen für den Wissenschaftsbetrieb andererseits, führte zur Implementierung von

---

1 Der Unterstrich ist eine Variante einer gendersensiblen Schreibweise. Er symbolisiert den fließenden Übergang zwischen den Geschlechtern. Zudem sind alle weiteren sexuellen Orientierungen, die bislang nicht sprachlich wahrgenommen wurden, durch den Unterstrich symbolisch einbezogen.

strukturierten Mentoring-Angeboten, mit denen eine Abhängigkeit von der Bereitschaft Einzelner verhindert werden sollte. Das Ziel war die sukzessive Aufhebung der bestehenden Unterrepräsentanz von erfolgreichen Frauen in wissenschaftlichen Schlüsselpositionen.

Nach ersten Aktivitäten Ende der 1990er Jahre kann das strukturierte Mentoring-Konzept in der Wissenschaft inzwischen als Erfolgsgeschichte bezeichnet werden. Es ist in vielen Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen ein bewährtes Instrument der an Chancengleichheit orientierten Personalentwicklung. Die meisten Programme sind vor diesem Hintergrund explizit für Frauen konzipiert. Sie richten sich damit an spezifische Zielgruppen und Stausebenen, werden in diversen Formaten angeboten und sind an unterschiedlichen Einrichtungen verankert. Im Rahmen der erfolgsorientierten Begleitung durch eine Mentorin oder einen Mentor erfahren die Mentees in einer als wechselseitig angelegten Lernbeziehung Unterstützung bei karriererelevanten Entscheidungen, gewinnen Einblicke in berufliche Strukturen und erhalten Zugang zu Netzwerken. Sie erlangen Kenntnisse über Karrieremanagement und sammeln Erfahrungen im Umgang mit geschlechts- und diversitätsspezifisch geprägten Strukturen. Begleitend finden Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote statt, um Schlüsselkompetenzen weiterzuentwickeln sowie die eigenen beruflichen Netzwerke zu initiieren, gestalten oder zu erweitern. So verstanden und angewandt hat Mentoring das Potenzial, neben individuellen Erfolgen auch einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Institution zu leisten.

Im Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft ‚Forum Mentoring‘ sind derzeit rund 80 Hochschulen mit ca. 160 Programmverantwortlichen vernetzt, um Mentoring zu einem Erfolgsfaktor für ihren Hochschulstandort auszubauen. Aus diesem Kreis heraus entstand die Idee zu diesem Handbuch, in dem das kumulierte Erfahrungswissen von 56 Autor\_innen aus der Mentoring-Praxis in der Wissenschaft zusammenfließt und einem breiten Kreis Interessierter zugänglich gemacht werden soll. Es enthält Empfehlungen zur Gestaltung von Programmen, die sich bereits langjährig bewährt haben und stellt Mentoring in der Wissenschaft in seiner ganzen Vielfalt an Formaten, Zielen, Zielgruppen, Kooperationen und Vernetzungsmöglichkeiten dar. Aktuelle Forschungsergebnisse finden hierbei Berücksichtigung.

Das Handbuch richtet sich an Akteur\_innen in den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung, der Mentoring-Programmkoordination, des Wissenschaftsmanagements, an Forscher\_innen sowie an Studierende einschlägiger Fächer. Leser\_innen, die ein Mentoring-Programm implementieren möchten, sind ausdrücklich eingeladen, Kontakt zu Autor\_innen dieses Buches aufzunehmen, um weitere Informationen zu erhalten.

Das Buch ist in vier inhaltliche Schwerpunkte gegliedert, in denen die Autor\_innen Mentoring jeweils als eine gezielte Maßnahme zur Karriereförderung im Rahmen einer nachhaltigen gender- und diversity-gerechten Personalentwicklung zu Grunde legen.

Im Teil I wird ausgehend von einer Klärung der häufig inflationär angewandten Begriffs- und Inhaltsvielfalt von Mentoring der Blick auf weitere Grundlagen unter besonderer Berücksichtigung von Gender und Diversity gerichtet und eine notwendige Abgrenzung von Mentoring-Programmen zu Mentoring-Systemen vorgenommen. An dieser

Stelle stellt das Buch die einzelnen Module, Mentoring, Training, Networking und die unterschiedlichen Programmformate vor. Es informiert über Vorzüge und Beachtenswertes bei der Einrichtung regionaler und überregionaler Mentoring-Verbünde.

Teil II des Handbuches thematisiert die Qualitätsentwicklung und -sicherung im Mentoring. Als wesentliche Grundpfeiler werden dabei die im Forum Mentoring e. V. fortlaufend weiterentwickelten Qualitätsstandards sowie regelmäßige Programmevaluationen beschrieben.

Die Vorstellung des Bundesverbandes als Impulsgeber für Qualitätssicherung von Mentoring-Programmen an Hochschulen und als Netzwerk der in der Wissenschaft tätigen Mentoring-Koordinator\_innen wird mit einem Blick auf die qualitätsbezogenen Fragestellungen in den Arbeitsgruppen des Forum Mentoring e.V. verbunden. Der letzte Artikel des zweiten Teils widmet sich dem für die Qualitätsentwicklung im Mentoring höchst relevanten Tätigkeitsfeld der Programm-Koordination.

Teil III dieses Bandes gibt einen Überblick über die Mentoring-Vielfalt in der Wissenschaft. Unter Hervorhebung fachkulturspezifischer Besonderheiten werden die Inhalte, Ziele und Benefits der einzelnen Module für unterschiedliche Zielgruppen von Mentees sowie für Mentor\_innen und die jeweilige Institution erörtert. Am Ende jedes Beitrages finden die Leser\_innen wertvolle Praxistipps.

Teil IV des Handbuchs widmet sich der Frage nach weiteren Potenzialen von Mentoring-Programmen als Personal- und Organisationsentwicklungsinstrument. Nachdem bei der Implementierung von strukturierten Mentoring-Programmen der Fokus zunächst ausschließlich auf die individuelle Förderung des (potenziellen) wissenschaftlichen Nachwuchses gerichtet war, wird nun zunehmend deutlich, dass Mentoring für die wissenschaftlichen Institutionen ebenfalls unterschiedliche Gewinne bereithält, die bisher wenig bis gar nicht beachtet wurden und ein offensichtliches Forschungsdesiderat markieren.

Wir danken den Autor\_innen für ihre engagierte Mitarbeit an diesem Praxishandbuch und hoffen, dass es zahlreiche Impulse zur Weiterentwicklung der bestehenden und zur Gründung neuer qualitätsorientierter Mentoring-Programme in der Wissenschaft setzen wird. Allen Leser\_innen wünschen wir eine angenehme und informative Lektüre.

Die Herausgeberinnen  
Renate Petersen, Mechthild Budde, Pia Simone Brocke,  
Gitta Doebert, Helga Rudack, Henrike Wolf  
November 2016

---

## Teil I – Mentoring – Begriff, historische Genese und Grundlagen

Im Teil I werden die Grundlagen, die historische Entwicklung sowie die Bedeutung von Mentoring für den Einsatz in der Wissenschaft erörtert. Zunächst wird die historische Genese von informellen Mentoring hin zu einem strukturierten, formellen Programm thematisiert. Anschließend wird auf die Entwicklung der strukturierten Mentoring-Programme als Chancengleichheitsmaßnahmen zur Karriereförderung von Wissenschaftlerinnen im Wissenschaftssystem eingegangen, um darüber hinaus den Fokus auf Mentoring zur Unterstützung von Diversitätsstrategien zu legen und konkrete Empfehlungen für Diversity-Mentoring zugeben. Im Folgenden wird die begriffliche Trennung der beiden Formate – Mentoring-Programm und Mentoring-System – eingeführt und ihre jeweilige Genese sowie spezifischen Eigenschaften begründet. In diesem Zusammenhang werden auch Definitionen entwickelt, um zu einer Begriffsschärfung und Abgrenzung unterschiedlicher Mentoring-Maßnahmen an Hochschulen beizutragen.

Daran anschließend werden die drei zentralen Bausteine von Mentoring-Programmen – Mentoring, Training und Networking – dargestellt. Zunächst wird das Modul Mentoring, die Mentoring-Beziehung im klassischen One-to-one-Format beleuchtet, in der auch unterschiedliche Lernformen innerhalb der Mentoring-Partnerschaft von Relevanz sind. Hieran anknüpfend werden das Peer-Mentoring sowie Gruppen-Mentoring aufgeführt, deren Konzepte auf der Selbstorganisation und gegenseitigen Unterstützung der möglichst statusgleichen Teilnehmer\_innen basieren, um anschließend die hochschulübergreifenden Regionalformate sowie Kooperationen von Hochschulen und Unternehmen vorzustellen. Im Artikel ‚Modul Trainings und Veranstaltungen‘ wird der Frage nachgegangen, wie das Rahmenprogramm und verschiedene Workshops zur Erweiterung von Schlüsselkompetenzen im Rahmen der Mentoring-Programme in der Wissenschaft erfolgreich zielgruppenspezifisch umgesetzt werden können. Der letzte Abschnitt des Teils I widmet sich dem Modul Networking und der Bildung proaktiver Netzwerke im Wissenschaftssystem sowie dem Ausbau einschlägiger Kompetenzen vor dem theoretischen Hintergrund der Sozialen Netzwerkanalyse und des Sozialen Kapitals.

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 Mentoring“ (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 eindrücklich 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 *„organisationaler 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, *„individueller, 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 jahrhundertalte 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](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

Christine Kurmeyer und Dagmar Höppel

---

## Abstract

Die Geschichte der Etablierung von strukturierten Mentoring-Programmen an deutschen Hochschulen beginnt in den 1980er Jahren insbesondere unter dem Aspekt, eine individuelle und gezielte Förderung von Frauen in den Wissenschaftskarrieren zu unterstützen. Aufgrund der systematischen und trotzdem sehr persönlichen Organisation von Förderbeziehungen passten sich die Mentoring-Programme ideal in die Wissenschaftslandschaft ein. Wurde der gleichberechtigten Teilhabe von Frauen an Forschung und Lehre und ihrer Förderung bis dahin noch meist ein Charakter von ‚Defizit-Ausgleich‘ zugeschrieben, gelang es den Mentoring-Programmen erstmals, die vorhandenen Potenziale des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses deutlich hervorzuheben. Die Mentees wurden bestärkt in ihrer Selbstwahrnehmung als kompetente Wissenschaftlerinnen und die Mentor\_innen erkannten zunehmend auch die strukturellen Gegebenheiten, die ihre Mentees am Aufstieg hinderten.

---

## Schlagwörter

Historie des Mentorings, Wissenschaftsmentoring, Frauen und Führungspositionen, Gender, Gläserne Decke, Rollenstereotype

## Historie

Seit etwas mehr als 25 Jahren werden formelle Mentoring-Programme an Hochschulen zur gezielten Förderung insbesondere des weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchses eingesetzt. Die Motivation hierzu erwuchs – ebenso wie die Legitimation – in erster Linie aus dem eklatanten Mangel an Frauen in den Professuren und administrativen Führungsebenen der Hochschulen. Der politische Wille, Chancengleichheit in diesem Bereich deutlich herzustellen und einen Kulturwandel in der Wissenschaftslandschaft einzuleiten, war zwar vorhanden, doch hatten bisherige Instrumente nur wenig Veränderung bewirkt. Vielmehr erweckten frühere Maßnahmen der klassischen Frauenförderung in Hochschulen, wie etwa spezielle Rhetorik-Seminare oder Schulungen in Präsentationstechniken bei den Wissenschaftlerinnen selbst als auch bei den männlichen Kollegen den Eindruck, es werde an Defiziten von Frauen und Bildungslücken in ihrem eigenen Kompetenzportfolio angesetzt: Wenn sie nur fleißig oder qualifiziert genug wären, dann würden sie schon in Spitzenpositionen aufsteigen. Durch diese Individualisierung blieb der Blick auf verhindernde Strukturen verstellt.

Die Idee des systematisch im US-amerikanischen Bildungsbereich eingesetzten Mentorings wurde bereits in den 1980er Jahren beschrieben (vgl. Kram 1985; vgl. auch Levinson et al. 1978; Dalton et al. 1977; Clawson 1980; Kanter 1977). Diese Methodik der systematischen und gezielten Individualförderung fügte sich passgenau in die Strukturen des Wissenschaftsbetriebs ein, so dass sich schon bald eine hohe Akzeptanz dieser speziellen Maßnahme (Ansatzpunkt „Nachwuchswissenschaftlerinnen und Studentinnen in MINT“, (siehe Teil III in diesem Band), abzeichnete. Erste Strategien zur Anwendung dieses innovativen Konzeptes für Wissenschaftlerinnen in Deutschland gab es in Baden-Württemberg (MuT – Mentoring und Training, LaKoG) und Hessen (MentorinnenNetzwerk). Sie wurden Vorbild für andere und stießen im In- und Ausland auf großes Interesse. Neue Impulse für diese Form der Gleichstellungsförderung gab es zur Jahrtausendwende in Niedersachsen: landesweit wurden vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur Mittel für hochschulspezifische Mentoring-Programme zur Verfügung gestellt, die explizit auf Frauen ausgerichtet waren, um diese für eine wissenschaftliche Karriere zu begeistern.

Die flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten der Maßnahme führten rasch zu einer passgenauen Differenzierung in verschiedene hochschulspezifische Mentoring-Formen, die sich, je nach unterschiedlicher Ausgangslage der differenten Hochschultypen und Fachausrichtung, entfalten konnten (Technische Hochschulen, Musikhochschulen, Medizinische Fakultäten, MINT Fächer u.a.). Zudem wurde damit angeregt, ein übergreifendes Kompetenz-Netzwerk der Koordinatorinnen zur kollegialen Beratung und Weiterentwicklung der Programme zu bilden. Zunächst trafen sich auf Einladung der Programmkoordinatorin der Leibniz Universität Hannover die Organisatorinnen der niedersächsischen Programme in Hannover. Seit 2003 wurden auch Koordinatorinnen aus den anderen Bundesländern, der Schweiz und Österreich dazu eingeladen (siehe Beitrag II.7 in diesem Band).

Auf der Suche nach zielführenden, passgenauen Maßnahmen wurden von 2001 bis 2005 in Deutschland zahlreiche Pilotprojekte an Hochschulen initiiert unter dem Eindruck, dass das im Mentoring angelegte System des persönlichen Transfers informeller Wissensbestän-

de, insbesondere im Wissenschaftsbereich auf hohe Akzeptanz gestoßen war. Diese Projekte wurden in zahlreichen Bundesländern aus dem Hochschulwissenschafts-Programm des Bundes und der Länder (HWP) finanziert. Im Zuge der Föderalismusreform 2006 entfiel jedoch die Möglichkeit dieser Förderung. Der Entzug der Finanzierungsbasis bedrohte die Existenz zahlreicher Programme, etliche wurden trotz hervorragender Evaluation nicht mehr aufgelegt. Es zeigte sich die Notwendigkeit zur wirksamen Außendarstellung der Erfolge von Mentoring im Wissenschaftsbereich. Dies führte im Februar 2006 zur Institutionalisierung des *Forum Mentoring* in Form eines eingetragenen, gemeinnützigen Vereins mit 22 Gründungsmitgliedern (siehe Beitrag II.7 in diesem Band).

Ziel dieses Zusammenschlusses war die kompetenzorientierte Vernetzung der Koordinatorinnen und die Etablierung und Absicherung von Mentoring als Beitrag zur Frauenförderung und akademischen Personalentwicklung. Ein weiterer Professionalisierungsschub ging mit der Gründung des Forum Mentoring einher. Die Pionierarbeit der ersten Stunde, der Auf- und Ausbau des Netzwerkes, konnte abgeschlossen und die Aktivitäten verstärkt auf die Etablierung der Mentoring-Programme in die Hochschulstrukturen und –kulturen gerichtet werden. Gleichzeitig konnte ebenfalls ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziertes Projekt ‚Aufwind mit Mentoring‘ zur vergleichenden Evaluation unterschiedlicher Mentoring-Programmlinien auf den Weg gebracht werden. Die Ergebnisse dieser Studie (vgl. Höppel et al. 2015) trugen zur weiteren Entwicklung der bestehenden Programme und zur Sichtbarmachung ihres vielfältigen Nutzens bei. Im Jahr 2010 fand dann der erste bundesweite *Mentoring-Kongress für Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft* in Berlin statt. Dort wurden auch erstmals die gemeinsam erarbeiteten *Qualitätsstandards* für Mentoring-Programme vorgestellt (siehe Beitrag II.9 in diesem Band). Diese Ergebnisse basierten auf der gut organisierten Arbeitskooperation der Mitglieder des Forum Mentoring in effektiven Arbeitsgruppen, zum Beispiel die AG Evaluation, die AG High Potentials oder die AG Internationale Konferenz Mentoring in der Medizin, die sich alle bis heute bewährt haben (siehe Beitrag II.8 in diesem Band).

Mittlerweile sind Mentoring-Programme nicht nur geduldete Elemente der Frauenförderung, sondern anerkannte Instrumente einer geschlechtergerechten und an Vielfalt orientierten Personalentwicklung an Hochschulen und damit Indikatoren für Innovation und Exzellenz. Dies findet seinen Niederschlag ebenfalls in der Wahrnehmung der drittmittelgebenden Institutionen, insbesondere der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG), die ihren Kanon der zuwendungsfähigen Projekte zur Förderung der Gleichstellung nachhaltig um den Aspekt Mentoring erweitert hat.

Die Auswirkungen auf das System Hochschule im Hinblick auf einen strukturellen Kulturwandel sind diesbezüglich schon relativ früh von großem Interesse gewesen (vgl. Franzke 2005). Über das Ziel hinaus, Wissenschaftlerinnen auf ihrem Karriereweg individuell zu unterstützen, stand ebenso im Fokus, einen Beitrag zur Anpassung des Wissenschaftssystems an sich verändernde gesellschaftliche Verhältnisse zu leisten. Ein Kulturwandel im Sinne einer Öffnung des Systems für neue Perspektiven auf Forschung und Lehre sowie für ihre Umsetzung in einer globalisierten Welt, erscheint u. a. mit Hilfe des Wissenstransfers auf persönlicher Basis möglich. Dies gelingt, indem nicht nur Men-

tees von den Erfahrungen der Mentorinnen und Mentoren profitieren, sondern indem sich diese ebenfalls auf einen kritischen Diskurs über Strukturen und Machtverhältnisse einlassen. Mentoring öffnet eine Tür für neue Ideen und transparentere Verfahren und leistet damit auch auf dieser Ebene einen wesentlichen Beitrag zur Organisationsentwicklung wissenschaftlicher Einrichtungen (siehe Beitrag IV.24 in diesem Band).

---

## Gender – Warum Mentoring für Frauen?

Insbesondere als Instrument der gezielten Förderung der weiblichen wissenschaftlichen Nachwuchskräfte hat Mentoring Zeichen gesetzt, sich etabliert und als wirksam erwiesen. Basierend auf dem Grundprinzip der individuellen Förderung im Wissenschaftsbereich, fügt sich Mentoring hier besonders effektiv ein und greift flexibel die jeweils vorgegebenen Konstitutionen auf, um Frauen auf dem Weg in akademische Spitzenpositionen zu unterstützen.

Ziel der Mentoring-Programme in der Wissenschaft war und ist es immer noch, einen Chancenausgleich für beide Geschlechter herbeizuführen. Daneben hat sich Mentoring auch als Instrument für die Personalentwicklung in der Wissenschaft bewährt. Mit Hilfe der intensiven Netzwerkarbeit und des Transfers informeller Wissensbestände im Rahmen persönlicher Mentoring-Partnerschaften, sollen Frauen in der Wissenschaft einen adäquaten Einstieg in den Beruf finden, Perspektiven entwickeln und ihre Karriereverläufe entsprechend ihrer individuellen Talente und Fähigkeiten verwirklichen können. Erstmals in der Geschichte der Frauenförderung war dieses Instrument keine Kompensation eines angenommenen Defizits in der weiblichen Konstitution, sondern die Überbrückung mangelhafter institutioneller Konstruktionen auf einem sehr persönlichen Weg. Dies bedeutete die Anpassung tradierteter und möglicherweise veralteter Strukturen an die neuen, ‚irgendwie anders‘ sozialisierten qualifizierten Nachwuchskräfte und umgekehrt – unter wechselseitiger Würdigung der Differenz. Dabei geht es vornehmlich darum, die Spielregeln und die ‚hidden agenda‘ zu kennen und die bestehenden Strukturen kritisch zu hinterfragen.

---

## Frauen in Führungspositionen

Die Bestandsaufnahme hinsichtlich der rein quantitativen Beteiligung von Frauen in Führungspositionen war auch im Jahr 2010 immer noch ernüchternd. Einer Studie des Deutschen Instituts der Wirtschaftsforschung (DIW) zufolge war *„der Frauenanteil in den Führungsgremien der größten Unternehmen [ist] seit 2006 nur marginal gewachsen. Nach wie vor sitzt in mehr als 90 Prozent der 100 größten Unternehmen keine einzige Frau im Vorstand“* (Holst und Schimeta 2011, S. 4).

---

1 Überarbeiteter Auszug aus der Publikation „Mentoring – Weibliche Professionalität im Aufbruch“ (Kurmeyer 2012)

Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kommt die Untersuchung von Carsten Wippermann aus dem Jahr 2010 im Auftrag des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die Untersuchung von Wippermann unter dem Titel „Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken“ fand, dass nur 10% der untersuchten Aufsichtsräte von Frauen geleitet werden. Auf der Ebene des mittleren Managements waren es nur 15% Frauen, und auf Vorstandsebene sogar nur 3% (vgl. Wippermann 2010, S. 7).

Die Studie, die diesen Status quo als Ausgangspunkt für ihre Untersuchungen nimmt, richtet dabei den weiteren Fokus einmal nicht auf die Fähigkeit oder die Bereitwilligkeit der Frauen, Führungspositionen einzunehmen, sondern analysiert, mit welchen mentalen Barrieren und Hindernissen der so genannten Gatekeeper der ‚Gläsernen Decke‘ sich potentielle, weibliche Führungskräfte konfrontiert sehen.

Die Ergebnisse dieser qualitativen sowie quantitativ-repräsentativen Befragung von Frauen und Männern in Führungspositionen privatwirtschaftlicher Unternehmen geben signifikante Hinweise auf die Ursachen, warum die Anzahl weiblicher Führungskräfte im Top-Management nach wie vor stagniert. Die Analyse verweist eindeutig darauf, dass die Ressentiments gegenüber Frauen in der Leitungsebene auf grundlegenden Geschlechterrollenstereotypen basieren, die in allen gesellschaftlichen Bereichen wirksam sind, und sowohl in der Wirtschaft als auch in der Wissenschaft wirksam werden.

---

## Ursachen für das Fehlen von Frauen in (wissenschaftlichen) Führungspositionen

Wippermann identifiziert drei grundlegende Mentalitätsmuster von Männern als ursächlich in Leitungsfunktionen:

- Konservative Exklusion: Kulturelle und funktionale Ablehnung von Frauen qua Geschlecht
- Emanzipierte Grundhaltung – doch chancenlos gegen männliche Machtrituale
- Radikaler Individualismus (vgl. Wippermann 2010, S. 17)

Er erläutert das wie folgt:

*„Während das erste Mentalitätsmuster Frauen aus Gründen der Systemfunktionalität und Tradition aus Führungspositionen ausschließt, beklagt das zweite Mentalitätsmuster, dass Frauen aufgrund gesellschaftlicher Rollenzuschreibungen für das Top-Management nicht geeignet sind (damit verstärkt dieser Typus diesen Vorbehalt). Das dritte Mentalitätsmuster zeigt eine vordergründige Gesellschaftsvergessenheit, in der behauptet wird, dass das Geschlecht keine Rolle mehr spielt und es an der mangelnden Nachfrage seitens der Frauen liegt. Als Elemente eines Systems erzeugen diese drei Mentalitätsmuster eine mehrfach gesicherte soziale Schließfunktion mit sehr selektiver Durchlässigkeit“ (vgl. Wippermann 2010, S. 18).*

Diese Mentalitätsmuster finden sich in unterschiedlicher Verteilung auf den einzelnen Hierarchiestufen, aber die Schlussfolgerung ist so schlicht ergreifend wie fatal: Entsprechen