

Volker Stein  
Mark-Oliver Carl  
Julia Küchel (Hrsg.)



# Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit

Dekonstruktion und  
Rekontextualisierung eines Versprechens

# Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit

Volker Stein  
Mark-Oliver Carl  
Julia Küchel (Hrsg.)

# Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit

Dekonstruktion und Rekontextualisierung  
eines Versprechens

Budrich UniPress Ltd.  
Opladen • Berlin • Toronto 2017

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

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2017 Budrich UniPress, Opladen, Berlin & Toronto

[www.budrich-unipress.de](http://www.budrich-unipress.de)

ISBN 978-3-86388-760-5 (Paperback)

**eISBN 978-3-86388-323-2 (eBook)**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – <http://www.lehfeldtgraphic.de>

Lektorat: Anja Borkam, Jena – [kontakt@lektorat-borkam.de](mailto:kontakt@lektorat-borkam.de)

# Inhalt

Vorwort.....	7
<i>Volker Stein</i> Dekonstruktion und Rekontextualisierung von Mentoring: Die Zeit ist reif.....	11
<i>Mark-Oliver Carl und Anna Feldhaus</i> Landkarte Mentoring. Eine Systematisierung offener Forschungsfragen.....	21
<i>Ulrike Buchmann und Sonja Köhler</i> Mentoring – Zum neuen Geist des rationalen Lernens .....	37
<i>Mark-Oliver Carl, Martin Dickel und Julia Kurz</i> Individuation, Imitation und Inspiration – Drei mögliche Effekte von Mentoring auf Lehramts-Studierende am Beispiel des Programms „memento: Metakognition durch Mentoring“ .....	47
<i>Sarah Katharina Boecker</i> Mentoring in Praxisphasen der Lehrer*innenbildung: Befunde und Forschungsperspektiven für das Praxissemester.....	63
<i>Anna Feldhaus und Katharina von Weschpfennig</i> Die rechtliche Einordnung von Mentoring in Unternehmen.....	85
<i>Anna Feldhaus und Tobias M. Scholz</i> Strategische Steuerung von Mentoring in Unternehmen: Potenziale von Big Data.....	99
<i>Jürgen Schlösser</i> Die Auswirkungen von Mentoring auf das soziale Kapital von Unternehmen.....	109
<i>Mark-Oliver Carl, Julia Küchel und Susanne Padberg</i> Die vielen Gesichter des Mentorings. Ein Praxisbericht zu drei Mentoring-Programmen an der Universität Siegen.....	119
Autor*innenverzeichnis .....	129



# Vorwort

Der vorliegende Band ist aus den Anregungen aus zwei Workshops zum „Forschungsfeld Mentoring“ an der Universität Siegen, die zwischen Oktober 2013 und April 2014 stattfanden, hervorgegangen. Beide Workshops wurden vom „Arbeitskreis Mentoring“ initiiert, einem Zusammenschluss der drei zum damaligen Zeitpunkt aktiven Mentoring-Programme an der Universität Siegen mit dem Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften und Didaktik der Wirtschaftslehre sowie dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation.

Der erste Anstoß zur intensiven – gerade auch wissenschaftlichen – Beschäftigung mit Mentoring kam von den Programmverantwortlichen der drei Mentoring-Programme an der Universität Siegen: „Siegen im Tandem“ des Alumniverbands, „FraMeS – Frauenspezifisches Mentoring Siegen“ der Gleichstellungsbeauftragten und „memento – Metakognition durch Mentoring“ des Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung. In deren regelmäßigen Arbeitstreffen stellte sich immer wieder die Frage nach den Möglichkeiten einer Messung der komplexen Effekte, die man von den jeweiligen Programmen erwartete. Dass Mentoring wirkt, darüber waren sich alle Beteiligten einig – nur die Frage nach dem „Wie“ galt es genauer zu betrachten, und eventuelle Diskrepanzen zwischen Wunsch und Wirklichkeit entpuppten sich als bislang nur unzureichend erforschter Bereich.

In dem Maße, wie die Defizite in der Theorieentwicklung wie auch in der Forschungsmethodik offenbar wurden, entstand der Impuls, die Forschungsanstrengungen zu bündeln und in einen diskursiven Austausch über die Grenzen von praktischen Anwendungszusammenhängen sowie theoriebezogenen Disziplinen wie den Bildungs-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften hinweg zu überführen. Zahlreiche Wissenschaftler\*innen an der Universität Siegen weiteten gemeinsam ihr Blickfeld und ließen sich auf neue Fokussierungen ein, bis schließlich der rote Faden eines Versuchs der „Dekonstruktion und Rekontextualisierung von Mentoring“ Gestalt annahm.

Die Struktur des Bandes nähert sich Mentoring unter explizitem Rückgriff auf das spezielle theoretische und methodische Instrumentarium der beteiligten Disziplinen, insbesondere um den jeweiligen Strukturen und Funktionen von Mentoring in unterschiedlichen Kontexten gerecht zu werden. Diese explizit inklusionspädagogischen, lehrer\*innenbildnerischen, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Perspektiven werden eingeleitet durch zwei Beiträge, die in einer transdisziplinären Zusammenschau grundlegende Fragen an den gemeinsam erreichten Diskussionsstand in der Mentoring-Theorie stellen:

Der erste Beitrag zur Dekonstruktion und Rekontextualisierung von Mentoring hinterfragt zunächst die impliziten Grundlagen, die dem wissenschaft-

lichen Diskurs zu Mentoring sowie dem geforderten Theorie-Praxis-Transfer zugrunde liegen. *Volker Stein* verweist damit auf die Notwendigkeit eines kritischen, dekonstruierenden Umgangs mit Mentoring als Voraussetzung einer disziplinären Rekontextualisierung und steckt gleichzeitig den Rahmen für das in diesem Band umrissene Forschungsprogramm ab.

Im zweiten transdisziplinären Beitrag, der Landkarte Mentoring, schlagen *Mark-Oliver Carl und Anna Feldhaus* eine Systematisierung offener Forschungsfragen vor. In ihr werden bestehende Desiderata im Hinblick auf eine sich ausdifferenzierende Sicht von Mentor\*innen und Mentees, im Hinblick auf neue Formate von Mentoring-Beziehungen samt ihrer Details der Interaktion zwischen den beteiligten Mentoring-Partner\*innen, im Hinblick auf unterschiedliche organisationale Verortungen und schließlich im Hinblick auf sich wandelnde gesellschaftliche Erwartungen an und Bedingungen für Mentoring geordnet.

Der erste disziplinäre Schwerpunkt wird durch die Lehrer\*innenbildung markiert. Drei Beiträge befassen sich mit der Verortung von Mentoring sowohl in theoretischer Konzeption als auch praktischer Umsetzung im pädagogischen Feld:

*Ulrike Buchmann und Sonja Köhler* zeigen in ihrem Artikel Mentoring als neuen Geist rationalen Lernens auf. Eine komplexer werdende Gesellschaft und individualisierte Lebensbezüge erfordern ein Lernen (und Lehren) auf einer höheren Rationalitätsstufe, sowie curriculare Settings mit hoher Flexibilität und entsprechenden Ansprüchen an die professionelle Vermittlung. Lösungspotenzial bietet ihrer Meinung nach hier modernes Mentoring, das eine dialogische Form der Komplexitätsbewältigung darstellt. Die Autorinnen plädieren dafür, ein Inklusionsparadigma zu entwickeln, das sowohl das kognitive, emotionale und soziale Humanvermögen der nachwachsenden Generation zu entwickeln und zu entfalten vermag. Zu diesem Zweck zeigen sie abschließend die erfolgreiche Einbindung von Mentoring in professionsorientierte Studiengänge an der Universität Siegen auf, die eine reflexive Theorie-Praxis-Kopplung und somit eine gesellschaftliche Teilhabe ermöglicht.

*Mark-Oliver Carl, Martin Dickel und Julia Kurz* untersuchen das Mentoring-Programm „memento: Metakognition durch Mentoring“ des Siegener Zentrums für Lehrerbildung und Bildungsforschung im empirischen „mixed methods“-Design auf dessen Effekte auf die Professionalisierungsprozesse von Lehramtsstudierenden hin. Auf der Grundlage ihrer Befunde plädieren sie für eine Erweiterung der im Lehrer\*innenbildungsdiskurs gängigen dichotomen Kategorisierung entsprechender Mentoring-Effekte, indem sie den etablierten und einander entgegengesetzten Kategorien einer kritisch-reflexiven, forschend-lernenden Individuation einerseits und einer auf Bewältigung und raschen Routineerwerb zielenden Imitation andererseits einen

dritten Effekt-Typ, die Inspiration, an die Seite stellen und alle drei Kategorien jeweils anhand eines typischen Falles illustrieren.

*Sarah Katharina Boecker* beschäftigt sich in ihrem Beitrag Mentoring in Praxisphasen der Lehrer\*innenbildung: Befunde und Forschungsperspektiven für das Praxissemester mit der Existenz von Mentoring-Prozessen in Praxisphasen – dem „Herzstück“ der Lehrer\*innenbildung. Durch die Einführung und Etablierung von verlängerten Praxisphasen ergeben sich neue Beratungssettings und -formate, die viele Fragen und Desiderata mit sich bringen, denen es nachzugehen lohne. In ihrem Beitrag legt sie den Fokus auf die Interaktion zwischen den Studierenden und der sie begleitenden Personen und macht hierbei vier Mentoring-Konstellationen im Rahmen des Praxissemesters aus, die einer näheren Betrachtung bedürfen. Da Mentoring-Prozesse in der bisherigen Forschung für Studierende als äußerst relevant angesehen werden, plädiert sie für eine Fokussierung der künftigen Forschung in Bezug auf verlängerte Praxisphasen der Lehrer\*innenbildung.

Die wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Perspektive wird durch vier Beiträge abgedeckt, die sich mit gegenwärtiger und zukunftsorientierter Einordnung von Mentoring in Organisationen – hier konkret: Unternehmen und Universität – befassen:

Die Interpretation von Mentoring als formaler sowie informeller Vertrag steckt noch in den Kinderschuhen. Daher widmen sich *Anna Feldhaus und Katharina von Weschpfennig* in ihrem Beitrag über die rechtliche Einordnung von Mentoring in Unternehmen und der rechtlichen Vielfalt von Verbindungen zwischen Mentor\*in und Mentee. Hierzu werden Herausforderungen und Potenziale unterschiedlichster Vereinbarungskonstellationen in einer Matrix visualisiert und im Einzelnen analysiert, insbesondere im Hinblick auf die entstehenden psychologischen Verträge. Wesentliches erkennbares Potenzial einer bewussten rechtlichen Vereinbarung zum Mentoring liegt dabei nicht allein in der Fixierung der wechselseitigen Erwartungen, sondern vornehmlich in der Sensibilisierung der Beteiligten für den Mentoring-Prozess sowie in der Erzeugung von Commitment.

Wie sich traditionelles Mentoring in Unternehmen und dessen strategische Steuerung durch big data-Anwendungen erweitern und ergänzen lassen, zeigt der Beitrag von *Anna Feldhaus und Tobias M. Scholz* auf. Die Nutzung von big data ermöglicht die Identifikation von sichtbaren und unsichtbaren Netzwerken im Unternehmen und damit von Beziehungen, die entweder bereits informelle Mentoring-Beziehungen sind oder zu Mentoring-Beziehungen entwickelt werden können. Mentoring kann hierdurch strategisch gesteuert und gezielt zu einer intensiven Wissensaustauschkultur zwischen allen Mitarbeiter\*innen ausgebaut werden.

In seinem Beitrag zu den Auswirkungen von Mentoring auf das soziale Kapital von Unternehmen verbindet *Hans Jürgen Schlösser* die Mentoring-Forschung mit der ökonomischen Sozialkapital-Forschung und weist auf

Synergiepotenziale zwischen diesen beiden Forschungssträngen hin. Mentoring dient dem Aufbau sozialer Beziehungen, die für Individuen im Unternehmenskontext nutzbare und wertvolle Kapitalressourcen darstellen, sich aber letztlich auch auf die Effektivität von Unternehmen auswirken.

Die Verantwortlichen der drei Mentoring-Programme an der Universität Siegen, *Mark-Oliver Carl, Julia Küchel und Susanne Padberg*, zeigen in ihrem Praxisbericht, der den Abschluss des Bandes bildet, die vielen Gesichter des Mentorings auf, wie sie sich bereits in einem so überschaubaren Rahmen wie einer einzigen Universität zeigen. Obwohl alle drei Verantwortliche ein gemeinsames Verständnis von Mentoring teilen, führen die divergierenden Erwartungen von Mentees in unterschiedlichen Stadien ihres „academic life cycles“, die jeweiligen Rollenverständnisse, Motivationen und Expertisen der Mentor\*innen sowie unterschiedliche hochschulpolitische Rahmenbedingungen zu beachtlichen Unterschieden in den Strukturen, Zielen und Kontexteffekten der drei universitären Mentoring-Programme.

Der vorliegende Band richtet sich sowohl an all diejenigen, die sich in den Sozial-, Wirtschafts- oder Bildungswissenschaften forschend mit dem Phänomen Mentoring oder einem seiner Aspekte befassen, als auch an diejenigen, die – ob in Hochschulen, Betrieben, in der Lehrer\*innenbildung oder im Kontext sozialer Arbeit – Mentoring-Strukturen aktiv und planerisch gestalten und sich reflektiert mit dem Thema auseinandersetzen wollen. Er soll zum einen aufzeigen, dass Mentoring nach Meinung der Beitragenden eine hohe Zukunftsrelevanz hat, und zum anderen ein starkes Statement dafür sein, sich den nach wie vor bestehenden „Baustellen“ der Mentoring-Forschung substantiell empirisch zu nähern.

Siegen, im September 2016

Volker Stein, Mark-Oliver Carl und Julia Küchel

# Dekonstruktion und Rekontextualisierung von Mentoring: Die Zeit ist reif

*Volker Stein*

## 1. Anhaltende Mentoring-Relevanz

Nicht neu und dennoch aktuell: Auf Mentoring wird auch in Zeiten wie den heutigen mit einer hohen Veränderungsdynamik (Loader/Dutton 2012) nicht verzichtet. Im Gegenteil: Mentoring wird in gesellschaftlichen Kontexten mit Erfahrungslern- und Integrationsnotwendigkeiten, in Schulen und Hochschulen, in Unternehmen, zudem in organisationsübergreifenden Netzwerken (vgl. Lee/Jeong 2013) immer häufiger gezielt als Instrument zur Förderung von Kompetenzentwicklung eingesetzt. Die Etablierung internationaler Zeitschriften zum Mentoring (z.B. *International Journal of Mentoring and Coaching*; *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*; *Coach & Mentor*; *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*; *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*), der zeitliche Verlauf des Informationsbedarfs zum Thema Mentoring (*Google Trends* zeigt nach einem Rückgang 2010 bis 2014 seit dem Jahr 2015 einen Wiederanstieg) und eine sich intensivierende Methodendiskussion (z.B. Allen et al. 2008; Holt/Lopez 2014) belegen das anhaltende Interesse am Mentoring.

Die Motivationen, Rahmenbedingungen, Strukturen, Akteure, Rollenverständnisse und Effekte von Mentoring werden seit Jahrzehnten in wissenschaftlichen Disziplinen wie der Soziologie, den Bildungswissenschaften und der Betriebswirtschaftslehre untersucht. Mentoring an sich scheint forschungsseitig klar definiert (zumeist wird auf Kram 1985 referenziert) und konzeptionell weitgehend unstrittig zu sein, wenn auch seine differenzierende und interdisziplinär immer weitere Kreise ziehende Untersuchung anhält und sich zurzeit eher noch intensiviert. Dies zeigt etwa die Beschäftigung mit neueren Erscheinungsformen wie Gruppen-Mentoring (z.B. Watts-Jones et al. 2007; Johns/McNamara/Moses 2012), e-Mentoring (z.B. Rowland 2012; Philippart 2014), Peer-Mentoring (z.B. Trautman 2007; Collins et al. 2014), Speed-Mentoring (z.B. Cook/Bahn/Menaker 2010), Distance Mentoring (z.B. Lach et al. 2013), virtuelles Mentoring (z.B. Lindsay/Williams 2014) und genderbewusstes Mentoring (z.B. Kanchewa et al. 2014). Von Mentoring wird zudem gerade auch im Lichte der neueren Herausforderungen in der Arbeitswelt eine Reihe positiver Ergebnisse erwartet – von der professionsbezogenen Kompetenzentwicklung samt Beförderung erfolgreicher Karrieren

der Mentees (z.B. Holtbrügge/Ambrosius 2015; Bozionelos et al. 2016) über die Stärkung von Resilienz (Arora/Rangnekar 2014; Kao et al. 2014) bis hin zur Gleichstellung der Geschlechter in Organisationen (z.B. de Vries/Webb/Eveline 2006) und der Verzahnung verschiedener Generationen vor dem Hintergrund von Digitalisierung und Wertewandel (z.B. Evans/Forbes 2012; Murphy 2012).

Eine zentrale Schwierigkeit des Mentorings ergibt sich im Theorie-Praxis-Transfer. In der konkreten Anwendung unterliegt eine Erfahrungsweitergabe unter der Bezeichnung „Mentoring“ nicht selten konzeptioneller Beliebigkeit – und dies, obwohl es vielfältige Bestrebungen zur Qualitätssicherung in Form von Grundstandards und Beratungsangeboten gibt, so zum Beispiel für Mentoring-Programme in der Wissenschaft durch den Verband „Forum Mentoring e.V.“ beziehungsweise für Mentoring-Programme in Unternehmen und anderen Institutionen durch die „Deutsche Gesellschaft für Mentoring e.V.“. In der Folge erscheint Mentoring in der Praxis (professionelle Anwender\*innen ausgenommen) als unscharfer Sammelbegriff für unzusammenhängende Aktivitäten unverbindlicher Kompetenzvermittlung mit unklarem Nutzen. Trotz der verbreiteten Annahme, vorhandenes Mentoring sei zunächst auf den spezifischen Anwendungskontext angepasst worden, findet sich unter diesem Etikett viel Spontanes, Unhinterfragtes, Vorläufiges, Experimentelles. Ein solch emergenter Einsatz von Mentoring bleibt dann hinter den Möglichkeiten seiner bewussten Intention zurück. Nur selten wird von den Anwender\*innen auch verlässlich belegt, dass Mentoring funktioniert – was vielleicht auch daran liegt, dass die Nutzererwartung weder konkretisiert noch operationalisiert wurde. Was allerdings durchaus von den meisten Anwender\*innen gewollt ist, ist der Image- und Reputationseffekt (vgl. Blass/Ferris 2007), der mit Mentoring verbunden ist: „Wir müssen Mentoring einsetzen, weil das der Arbeitgebermarke hilft“ oder „Alle anderen Hochschulen [Schulen; Unternehmen] haben doch auch Mentoring-Programme“. Dass diese und ähnliche Argumentationen ausreichen, um ein durchdachtes Einpassen in Zielsysteme und Umfeldbedingungen wie auch konkrete Effektivitätsevaluationen zu ersetzen, lässt sich jedoch kritisch hinterfragen.

Zusammenfassend lassen sich derzeit im Hinblick auf Mentoring zwei Herausforderungen konstatieren: die Überbrückung unterschiedlicher disziplinärer Forschungskulturen in der Forschung sowie die professionelle Beherrschung des sich dynamisch wandelnden Mentorings in der Praxis im Sinne eines reflexiven Theorie-Praxis-Transfers. Beide Herausforderungen bewirken, dass Mentoring nach wie vor Forschungsrelevanz beanspruchen kann.

## 2. Reflexiver Theorie-Praxis-Transfer für Mentoring: Dekonstruktion und Rekontextualisierung

Mentoring aus der Theorie in die Praxis zu übertragen bedeutet, seine Grundidee intentional in einen spezifischen Kontext einzubetten und dort die mit dem Konzept verbundenen Methoden anzuwenden. Um einen solchen reflexiven Theorie-Praxis-Transfer vorzunehmen, stellen sich zunächst zwei Fragen:

- Ist eine einheitliche gesamthafte Deutung einer Grundidee von Mentoring überhaupt möglich – oder sind vor einem Transfer nicht zunächst inhärente Mehrdeutigkeiten und Widersprüche zu identifizieren?
- Welche Kompetenz der Einbettung von Mentoring in einen konkreten Anwendungszusammenhang wird benötigt?

Während Frage (1) auf die Dekonstruktion des zu Übertragenden verweist, zielt die zweite Frage (2) auf die Rekontextualisierung als Methode der Übertragung ab.

### 2.1 Dekonstruktion

Sich im Rahmen der doch eher harmlos wirkenden Frage einer Anwendung von Mentoring in der Praxis mit Dekonstruktion zu beschäftigen, ist ein großer Schritt in die Abstraktion. Er verweist aber auf die Notwendigkeit zur Klärung des Sinns von Mentoring: Kann dieser eigentlich als existent und bekannt vorausgesetzt werden, oder ist gerade seine Uneindeutigkeit der Grund für mangelnde Stringenz und zögerliche Effektivitätsbestimmung?

Hintergrund der Dekonstruktion, die aus Philosophie und Literaturwissenschaft stammt, ist die Erkenntnis aus dem Strukturalismus (vgl. Wahl 1973), dass Realität durch die Zwänge der sie umgebenden sozialen wie auch politischen Strukturen geformt wird. Hier setzt die Frage der Vermittlung einer solchen Realität an. Eine zum Strukturalismus stimmige Antwort betont, dass auch die Sprache als Transmissionsriemen der Wirklichkeitsvermittlung (vgl. Foucault 1974) Zwängen unterliege und daher mehrdeutig, offen und nicht vollständig kontrollierbar sei (Derrida 1972a, 61-63). Dies führe dazu, dass Begriffe sich eher über Differenzen zu anderen Begriffen bestimmen lassen (vgl. Derrida 1972b) als über eine vermeintliche definitivisch klare Fassung ihrer vermeintlich existenten Substanz – dass es also vor allem darum gehen müsse, Widersprüchen zwischen Phänomen und Essenz, Erscheinung und Wirklichkeit, Natur und Kultur, Gesprochenem und Verschriftlichtem und vielem mehr auf den Grund zu gehen.

Teilt man diese Auffassung – und für Mentoring liegt sie durchaus nahe, weil es bereits aufgrund der vielen beteiligten Akteure (Organisationen unterschiedlicher Grundrationalitäten, Mentor\*innen und Mentees, Gesellschaft, Politik) Teil eines offenen Diskurses ist –, so wird es konsequenterweise notwendig, aus den vielfältigen Widersprüchlichkeiten den Sinn des Mentorings erst zu schaffen, anstatt ihn als existent zu unterstellen und lediglich zu rekonstruieren. Genau dies leistet die Dekonstruktion als (ursprünglich literaturtheoretische; vgl. Pross/Wildgruber 1999) Methode. Sie zielt durch distanzierendes, kritisches Hinterfragen auf die Identifikation von Differenzen ab:

- Wo liegen konzeptionelle Widersprüche?
- Wo werden Paradoxien und Spannungen zwischen inhaltlicher Idee und Methode sichtbar?
- Welche Sinnzuschreibungen und welche Effektivitätserwartungen ergeben sich bei welchen Akteuren?

Die Differenzen lassen dann mehrere Deutungsmöglichkeiten zu – und diese sind dann die Voraussetzung für eine Offenheit im Hinblick auf alternative Anwendungsfelder.

Ein auf Mentoring bezogenes Beispiel zu den drei vorangehenden Aufzählungspunkten mag dies illustrieren: Mentoring ist ein Konzept der hierarchiearmen Erfahrungsvermittlung – aber Erfahrung konstituiert Hierarchie. Im Mentoring soll erprobtes Verhalten weitergegeben werden, ohne der\*dem Mentee Verantwortung abzunehmen, wird aber in der Regel von älteren Führungskräften geleistet, die von ihrer konkreten Führungsrolle nicht immer abstrahieren können. Mentoring soll Mentees als Individuen in Organisationen integrieren, desintegriert sie aber gegebenenfalls von Teammitgliedern ohne Mentor\*innen. Was überwiegt nun, welche Aspekte werden verdrängt, wie kann hieraus ein neuer integrativer Sinn angeordnet werden? Welche sich verändernden – und gerade nicht stabilen – Formen des Mentorings können sich ergeben und bleiben sie offen für weitere Veränderungen auch während des Einsatzes von Mentoring?

Mentoring ist keine klar umreißbare Methode erfahrungsvermittelnder Bildung, sondern eine, die selbst einem fortlaufenden Erfahrungs- und Veränderungsprozess unterliegt. Dies hat radikale Konsequenzen – so beispielsweise den Abschied von der Erwartung, dass es eine Individuen vergleichende Messung der Effektivität geben müsse: Vielleicht gibt es sinnvollerweise nur eine kollektiv-organisationale oder eine außer-organisationale Messung der Effektivität von Mentoring – oder eine bestimmte dynamische Abfolge ebenjener Effektivitäten.

Wenn man Mentoring von der Theorie in die Praxis übertragen will, dann erfordert dies zunächst genau diese Einsicht der grundlegenden Relativität des Mentorings. Die Folge dieser Einsicht ist, dass die im ersten Abschnitt dieses Beitrags insinuierte Unschärfe und Beliebigkeit erstaunlicherweise gar