

ÖIF-Dossier

36

**Mentoring für MigrantInnen. Eine Evaluierung des
Mentoringprogramms aus Sicht der Mentees**

Erich Neuwirth, MSc

Mentoring für MigrantInnen. Eine Evaluierung des Mentoringprogramms aus Sicht der Mentees.

Erich Neuwirth, MSc

November 2015

© Österreichischer Integrationsfonds

Bitte zitieren sie diese Publikation wie folgt:

Neuwirth, E. (2015): Mentoring für MigrantInnen. Eine Evaluierung des Mentoringprogramms aus Sicht der Mentees. In: ÖIF-Dossier n°36, Wien.

Das ÖIF-Dossier n°36 ist die Zusammenfassung der Masterarbeit (Forschungspreis des Österreichischen Integrationsfonds 2014), die Herr Erich Neuwirth im Rahmen des Studienganges „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“ an der Ferdinand Porsche FernFH verfasst hat.

IMPRESSUM:

Medieninhaber, Herausgeber, Redaktion und Hersteller: Österreichischer Integrationsfonds – Fonds zur Integration von Flüchtlingen und Migrant/innen (ÖIF) / Schlachthausgasse 30, 1030 Wien, Tel.: +43(0)1/710 12 03-0, mail@integrationsfonds.at; **Verlags- und Herstellungsort:** Schlachthausgasse 30, 1030 Wien; grundlegende Richtung: wissenschaftliche Publikation zu den Themen Migration und Integration; **Offenlegung gem. § 25 MedienG:** Sämtliche Informationen über den Medieninhaber und die grundlegende Richtung dieses Mediums können unter www.integrationsfonds.at/impressum abgerufen werden.

Haftungsausschluss:

Die Inhalte dieses Mediums wurden mit größtmöglicher Sorgfalt recherchiert und erstellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte wird keine Haftung übernommen.

Weder der Österreichische Integrationsfonds noch andere, an der Erstellung dieses Mediums Beteiligte, haften für Schäden jedweder Art, die durch die Nutzung, Anwendung und Weitergabe der dargebotenen Inhalte entstehen.

Sofern dieses Medium Verweise auf andere Medien Dritter enthält, auf die der Österreichische Integrationsfonds keinen Einfluss ausübt, ist eine Haftung für die Inhalte dieser Medien ausgeschlossen. Für die Richtigkeit der Informationen in Medien Dritter, ist der jeweilige Medieninhaber verantwortlich.

Die Beiträge dieser Publikation geben die Meinungen und Ansichten der Autoren wieder und stehen nicht für inhaltliche insbesondere politische Positionen der Herausgeber oder des Österreichischen Integrationsfonds und des Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres.

Urheberrecht:

Alle in diesem Medium veröffentlichten Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Urhebers ist jede technisch mögliche oder erst in Hinkunft möglich werdende Art der Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Verwertung untersagt, sei es entgeltlich oder unentgeltlich.

© 2015 Österreichischer Integrationsfonds

Das vorliegende Dossier stellt eine Zusammenfassung der Masterarbeit von Erich Neuwirth zum Thema Evaluierung des Mentoringprogramms aus Sicht der Mentees dar. „Mentoring für MigrantInnen“ ist eine gemeinsame Initiative der Wirtschaftskammern Österreichs, des Österreichischen Integrationsfonds und des Arbeitsmarktservice mit dem Ziel, qualifizierten Migrant/innen bei der Eingliederung in den österreichischen Arbeitsmarkt zu helfen und die heimische Wirtschaft durch Erschließung des Potenzials an qualifizierten Arbeitskräften mit spezifischen Kenntnissen zu unterstützen. In Form einer Mentoringpartnerschaft zwischen einer erfahrenen Person aus dem heimischen Wirtschaftsleben (Mentor/in) und einer qualifizierten Person mit Migrationshintergrund (Mentee) werden in einem Zeitraum von sechs Monaten Strategien zur Integration am Arbeitsmarkt entwickelt.

Zentrale Ergebnisse

- Die Evaluierung von 177 vollständig ausgefüllten Fragebögen (entspricht etwa einem Fünftel aller Mentees von 2008 bis 2012) zeigt eine generell hohe Zufriedenheit mit dem Programm „Mentoring für MigrantInnen“.
- Ein Zusammenhang konnte zwischen den Qualitätsmerkmalen des Mentoring-Programms (Matching von Mentor/in und Mentee, Training zur Vorbereitung und klares Rollenverständnis im Mentoringprozess) und der empfundenen Wirksamkeit des Programms festgestellt werden. Je höher die Qualität des Mentoringprogramms eingeschätzt wurde, desto höher wurde das Ergebnis (Wirksamkeit) des Programms bewertet.
- Je höher die Qualität eingeschätzt wurde, desto zufriedener waren die Mentees auch mit dem Mentoring. Der vermutete Zusammenhang zwischen den Qualitätsmerkmalen und der Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm konnte also ebenfalls bestätigt werden.
- Weiters konnte gezeigt werden, dass eine von den Mentees empfundene Ähnlichkeit mit ihren Mentor/innen Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit dem Men-

toring und auf die Einschätzung des Ergebnisses hat. Eine höher empfundene Ähnlichkeit mit den Mentor/innen führt somit zu einer höheren Zufriedenheit und zu einer höher empfundenen Wirksamkeit des Programms.

- Die soziodemographischen Merkmale von Mentor/innen und Mentees haben keinen Einfluss auf die empfundene Wirksamkeit oder die Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm. Entgegen der Annahme steht die Homogenität der Mentoringpaare (z.B. gleiches Geschlecht, ähnliches Lebensalter, gleicher ethnischer Hintergrund, etc. von Mentor/in und Mentee) somit in keinem Zusammenhang mit der Zufriedenheit oder der Bewertung der Ergebnisse.
- Da es sich beim Mentoringprogramm um ein arbeitsbezogenes Mentoring handelt und das Ziel die berufliche Orientierung ist, scheinen andere Übereinstimmungen, wie beispielsweise die Branche, eine wichtigere Rolle zu spielen als die Homogenität der Mentoringpaare.

Inhalt

1	EINLEITUNG	6
2	THEORETISCHER TEIL.....	8
	2.1. MIGRATION.....	8
	2.2. MENTORING – HISTORISCHER ÜBERBLICK UND DEFINITION	9
	2.3. ZIELE, INHALTE UND ERFOLGSFAKTOREN VON MENTORING	10
	2.3.1 Ziele des arbeitsplatzbezogenen Mentorings	11
	2.3.2. Mentoringfunktionen	11
	2.3.3 Inhalte des Mentorings.....	14
	2.3.4 Erfolgsfaktoren von Mentoring	14
	2.4. AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND ZU MENTORING	15
	2.4.1. Qualität des Mentorings	16
	2.4.2. Übereinstimmung von Mentor/innen und Mentees.....	17
	2.4.3. Gender in Mentoringbeziehungen	18
	2.4.4. Herkunft in Mentoringbeziehungen.....	19
	2.5. DAS PROGRAMM „MENTORING FÜR MIGRANTINNEN“	20
3	EMPIRISCHER TEIL	22
	3.1. HYPOTHESEN.....	22
	3.2. METHODE.....	23
	3.2.1. Material.....	23
	3.2.3. Stichprobe.....	26
	3.2.4. Durchführung	29
	3.3. ERGEBNISSE.....	30
4	LITERATURVERZEICHNIS	40

1 Einleitung

Da laut OECD (2013) ohne Zuwanderung bis zum Jahr 2025 die Zahl der 20 bis 24-jährigen Menschen in den Industrienationen um ein Viertel zurückgehen würde, sind Migration und Integration Schlüsselthemen auch für den Standort Österreich. Als eines der wesentlichsten Kriterien für eine erfolgreiche Integration wird die Eingliederung in den Arbeitsmarkt gesehen. Bildung bzw. berufliche Qualifikation und Sprachkenntnisse zählen dabei zu den wichtigsten Kriterien für die Positionierung auf dem Arbeitsmarkt. Diese haben einen starken Einfluss auf die Berufs- und Lebensperspektiven von Migrant/innen, da eine niedrige Bildung oftmals in prekäre Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitslosigkeit führt (Rose 2013: 13).

Es gibt einen großen Unterschied im Bildungsniveau zwischen Einwohner/innen mit Migrationshintergrund und jenen ohne Migrationshintergrund in Österreich. Menschen mit Migrationshintergrund finden sich überproportional in den höchsten und niedrigsten Bildungsschichten, während die inländische Bevölkerung überdurchschnittlich häufig mittlere Bildungsabschlüsse wie z.B. Lehr- oder Fachschulausbildung aufweist. So weisen rund 17% der Zuwander/innen eine Hochschulbildung auf und ca. 18% der Menschen mit Migrationshintergrund haben eine Matura (Statistik Austria 2013: 15). Somit hätten viele in Österreich lebende Personen mit Migrationshintergrund das nötige Rüstzeug für die Aufnahme einer Beschäftigung. Was ihnen allerdings oftmals fehlt, sind Kontakte und informelle Kenntnisse über den Arbeitsmarkt. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass sich laut einer Studie mehr als ein Viertel (28%) der im Ausland geborenen Beschäftigten im Jahr 2008 in ihrer Arbeit überqualifiziert fühlten, im Vergleich dazu jedoch nur 10% der in Österreich geborenen Personen. Frauen sind laut dieser Studie generell häufiger unter ihrer Qualifikation beschäftigt als Männer. In besonders hohem Ausmaß betrifft dies Frauen aus den seit 2004 beigetretenen EU-Staaten (Statistik Austria 2013: 11).

Laut der Studie von Verwiebe und Hacıoglu haben es Universitätsabsolvent/innen mit Migrationshintergrund bei der Arbeitssuche schwerer als Akademiker/innen ohne Migrationshintergrund. Migrant/innen müssen sich fast doppelt so oft bewerben, wie österreichische Absolvent/innen, verdienen in der ersten Anstellung nach dem Stu-

dium im Durchschnitt weniger und haben es schwerer, einen ausbildungsadäquaten Arbeitsplatz zu bekommen (Verwiebe/Hacioglu 2014: 11ff.).

Das Programm „Mentoring für MigrantInnen“ der Wirtschaftskammern Österreichs (WKO), des Österreichischen Integrationsfonds (ÖIF) und des Arbeitsmarktservice (AMS) versucht hier anzusetzen, indem qualifizierte Personen mit Migrationshintergrund beim Einstieg in den österreichischen Arbeitsmarkt unterstützt werden sollen. Das Programm richtet sich an Personen mit Migrationshintergrund, die als Mindestqualifikation einen Lehrabschluss oder eine höhere Ausbildung und Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt haben sowie ausreichende Deutschkenntnisse aufweisen. Diese werden mit erfahrenen Persönlichkeiten des Wirtschaftslebens als Mentor/innen zusammengebracht. Rund sechs Monate lang erarbeiten Mentor/innen und Mentees gemeinsam Strategien für den Einstieg in den Arbeitsmarkt. Herzstück des Mentoringprogramms ist das Matching, also das Zusammenführen von Mentor/innen und Mentees. Beim Matching werden insbesondere berufliche (z.B. Branche, Ausbildung) und regionale Spezifika (z.B. Zielmärkte der Unternehmen, Herkunftsregion der Mentees) und Sprachkenntnisse berücksichtigt (WKO 2013).

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der empirischen Evaluierung des Programms „Mentoring für MigrantInnen“ aus Sicht der Mentees. Es soll aufgezeigt werden, wie zufrieden die Teilnehmer/innen mit dem Programm sind und wie sie das Ergebnis des Programms für sich bewerten. Des Weiteren soll beleuchtet werden, inwieweit die Zusammensetzung der Mentoringpaare – also das Matching – einen Einfluss auf die Zufriedenheit und auf das Ergebnis hat. Unter Ergebnis ist die Wirksamkeit bzw. der Nutzen des Programmes zu verstehen. Der Nutzen kann sich darin äußern, dass sich die Mentees im Rahmen des Mentorings persönlich weiterentwickelt haben, neue Kompetenzen erlernt haben bzw. sich ihre beruflichen Chancen am Arbeitsmarkt verbessert haben.

2 Theoretischer Teil

2.1. Migration

Der Begriff Migration leitet sich vom lateinischen Wort „migratio“ (Wanderung, Umzug, Auswanderung) ab und bezeichnet eine Ortsveränderung. Für Treibel (1999: 21) ist Migration ein auf Dauer angelegter Wechsel in eine andere Gesellschaft bzw. in eine andere Region von einzelnen oder mehreren Menschen.

Migration gilt seit Jahrzehnten als wichtiges und drängendes Thema im öffentlichen und wissenschaftlichen Diskurs (Seyfried 2011: 113). Es betrifft beinahe alle Staaten der Welt, ist jedoch besonders in Europa politisch brisant (Koopmans et al. 2005: 2). Die Zahl der Migrant/innen war noch nie so hoch wie jetzt und sie wird aufgrund von globalen Herausforderungen weiter steigen (Koser 2007: 1).

Mit 1. Jänner 2012 entsprach der Ausländeranteil in Österreich 12%, das heißt, ungefähr 970.000 Einwohner/innen sind ausländische Staatsbürger/innen. Die österreichische Gesamtbevölkerung umfasste im Jahr 2012 rund 8,5 Millionen Menschen, wobei knapp 18% der Gesamtbevölkerung in diesem Jahr eine ausländische Herkunft hatten (das bedeutet, dass die Person entweder eine ausländische Staatsbürgerschaft besitzt und/oder im Ausland geboren wurde). Von diesen knapp 1,5 Millionen Menschen kamen ungefähr 42% aus einem EU- bzw. EWR-Mitgliedsstaat oder der Schweiz. Weitere 44% stammten aus anderen Ländern Europas, vor allem aus dem ehemaligen Jugoslawien sowie aus der Türkei. Rund 14% der Bevölkerung ausländischer Herkunft kamen aus Übersee (Rose 2013: 12). Der Anteil an Zuwander/innen ist damit in Österreich ähnlich hoch, wie auch in anderen europäischen Einwanderungsländern wie Deutschland, Frankreich, Großbritannien, den Niederlanden und der Schweiz. Der Migrationsanteil in diesen Ländern liegt zwischen rund 8% in Großbritannien und bis zu 20% in der Schweiz (Koopmans et al. 2005: 5).

Den größten Bevölkerungsanteil der knappen Million Einwohner/innen mit ausländischer Staatsangehörigkeit bilden mit fast 16% Menschen aus Deutschland. Bei den Nicht-EU-Bürger/innen zählten 2012 die Türk/innen mit 113.700, gefolgt von den Serb/innen mit 111.300 Einwohner/innen zu den größten Gruppen mit ausländischer Staatsangehörigkeit (Statistik Austria 2013: 8). Migrant/innen, insbesondere jene

aus Drittstaaten, weisen besonders oft eine schlechte Stellung im Beruf, niedriges Haushaltseinkommen und hohe Armutsgefährdung auf (Fassmann 2007: 183). Deutlich zeigt sich dies auch daran, dass Personen mit Migrationshintergrund in geringerem Maße im Erwerbsleben stehen. So lag die Erwerbstätigenquote der 15- bis 64-Jährigen mit Migrationshintergrund im Jahr 2012 bei 66%, jene der Gleichaltrigen ohne Migrationshintergrund bei 74% (Statistik Austria 2013: 11). Personen aus den EU- bzw. EWR-Ländern haben mit 69%, gefolgt von Migrant/innen aus dem ehemaligen Jugoslawien mit 66%, eine deutlich höhere Erwerbsquote als Personen aus der Türkei, welche lediglich eine Quote von 59% aufwiesen (Rose 2013: 14). Angehörige anderer Drittstaaten hatten in der Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen die geringste Erwerbstätigenquote und lagen auch in allen anderen Altersgruppen deutlich unter den Werten der EU- und EWR-Bürger/innen.

2.2. Mentoring – historischer Überblick und Definition

Mentoring ist ein Konzept, in dem eine ältere Person mit Lebenserfahrung die Förderung und Beratung einer jüngeren Person übernimmt (Jacobi 1991: 505). Seinen Ursprung hat Mentoring in der griechischen Mythologie. In Homers Odyssee, im 2. Gesang der Ilias, beauftragt Odysseus seinen alten Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um seinen Sohn Telemachos zu kümmern, ihn groß zu ziehen und ihn als Thronfolger vorzubereiten. Dieser ist ihm väterlicher Freund, Beschützer und Ratgeber.

Seine Renaissance erlebt das Mentoring in verschiedenen europäischen Werken des achtzehnten Jahrhunderts. Das richtungsweisendste stammt von Fénelon (1698) „Les Aventures de Télémaque – Die Abenteuer des Telemach“. Fénelons Werk verbindet den Begriff Mentoring mit geistiger und emotionaler Entwicklung junger Menschen (Garvey et al. 2009: 12). Caraccioli (1759) baute auf das Werk von Fénelon auf. In seinem, 1760 ins Englische übersetztem Werk „The true mentor; or, an essay on the education of young people in fashion“ bezieht er sich vor allem auf die Perspektive des Mentors (Garvey et al. 2009: 13). Beide Werke haben gemein, dass Mentor/innen ihre Mentees dazu ermuntern, Situationen zu beobachten bzw. selbst zu erleben, um später darüber mit ihnen zu diskutieren und damit ihre Entwicklung zu fördern. Daher wurde der Begriff des Mentors lange Zeit vorwiegend für Hauslehrer angewandt (Weber 2004: 15).

In den siebziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts erlebte die Idee des Mentoring in den USA in den drei Bereichen Ausbildung, Management und Psychologie erhöhte Aufmerksamkeit (Jacobi 1991: 506). Levinson (1978) war der Erste, der Mentoring als modernes Konzept vorstellte. In seinem Buch verwendet er den Begriff Mentor für jemanden, der oftmals eine halbe Generation älter ist und die Entwicklung von einer jüngeren Person fördert.

In den 1990er Jahren wurde Mentoring auch im deutschen Sprachraum in Organisationen und Unternehmen eingesetzt (Bamberg 2009: 224). Der angelsächsische Begriff Mentoring bezeichnet in diesem Zusammenhang die gezielte Personalentwicklungsbeziehung zwischen Berater/innen, den so genannten Mentor/innen und Ratsuchenden, den so genannten Mentees. Mentees werden in der Literatur häufig auch als Protégés bezeichnet. Der Ausdruck „Protégé“ kommt aus dem Französischen und bedeutet wörtlich übersetzt „Schützling“ (Blickle 2000: 168).

In der Literatur aus der jüngeren Vergangenheit finden sich unterschiedliche Definitionen zum Begriff Mentoring. Ragins (1997b: 484) bezeichnet Mentor/innen als Individuen mit hoher Erfahrung und Wissen, welche die Karriere ihrer Protégés fördern. Bei Eby (1997: 126) ist Mentoring eine intensive Entwicklungsbeziehung, bei der den Protégés Ratschläge, Empfehlungen und Entwicklungsmöglichkeiten von Mentor/innen geboten werden. Godshalk und Sosik (2003: 423f.) definieren Mentoring als Partnerschaft einer erfahreneren oder besser ausgebildeten Person mit einer weniger erfahreneren, mit dem Ziel, die weniger erfahrene Person bei der Entwicklung karrierespezifischer Kompetenzen zu unterstützen.

2.3. Ziele, Inhalte und Erfolgsfaktoren von Mentoring

Aus den Ursprüngen im pädagogischen Bereich haben sich im Laufe der Zeit drei wesentliche Strömungen für den Einsatz von Mentoring entwickelt. Neben dem Jugend-Mentoring und dem Student/innen-Lehrkörper Mentoring hat sich vor allem das arbeitsplatzbezogene Mentoring als eines der wesentlichen Anwendungsgebiete etabliert. Richtungsweisend in diesem Bereich waren vor allem die Arbeiten von Levinson et al. (1978) und Kram (1985).

Die in weiterer Folge ausgeführten Konzepte und Modelle beziehen sich auf den arbeitsplatzbezogenen Kontext von Mentoring und hier vor allem auf die von Kram entwickelten Grundlagen.

2.3.1 Ziele des arbeitsplatzbezogenen Mentorings

Obwohl sich in der Literatur eine Vielzahl an Zielsetzungen für Mentoring finden, lassen sich diese in der Regel auf zwei Hauptkategorien reduzieren: Das Erreichen von Unternehmenszielen oder das Erfüllen des Entwicklungsbedarfs der Mitarbeiter/innen.

Mentor/innen sind oftmals beruflich erfahrene Personen, die in einem Unternehmen seit vielen Jahren tätig sind und dort vielfach eine gehobene und einflussreiche Position einnehmen, Mentees sind in der Regel Berufsanfänger/innen, Neueinsteiger/innen oder auch Potenzialträger/innen (Blickle 2000: 169). Mentor/innen erleben durch die Mentees Anerkennung und Loyalität, erhalten Informationen aus der Organisation und erfahren Unterstützung bei der fachlichen Aufgabenbewältigung (Blickle 2000: 169). Peters (2004: 17) sieht in der Rolle des/der Mentor/in eine Förderung der Supervision der eigenen Person und Position und damit eine informelle Form von Weiterbildung. Die in der Mentorbeziehung erlebte Anerkennung, der Imagegewinn, der Kompetenzzuwachs und die Erweiterung des eigenen Netzwerks spielen für die Bereitschaft, als Mentor/in zu fungieren eine nicht unwesentliche Rolle (Peters 2004: 17).

Für die Mentees liegen die wesentlichen Ziele im Mentoring in der gezielten und geförderten Schaffung von Karriereoptionen sowie dem Zugewinn an persönlichen und beruflichen Erfahrungen gepaart mit der Stärkung der eigenen Kompetenzen. Sie erhalten Einblick in den Führungsalltag, lernen informelle Spielregeln kennen und bekommen durch die Teilnahme am Mentoring Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten (Peters 2004: 16). Die Mentees profitieren durch den Kontakt zu den Mentor/innen und ihrem Erfahrungsschatz (Becker 2009: 546).

2.3.2. Mentoringfunktionen

Kram (1985: 22) beschreibt die Funktionen des Mentorings als jene Aspekte einer Entwicklungsbeziehung, welche den Aufstieg und das Reifen beider Involvierten steigert. Damit sind diese Funktionen die wesentlichen Merkmale, die Entwicklungsbeziehungen von anderen beruflichen Beziehungen unterscheiden. Dabei differen-

ziert sie zwischen zwei Hauptkategorien der Mentoringfunktionen: Der psychosozialen Funktion und der Karrierefunktion.

Bei der psychosozialen Funktion werden alle Aspekte der Beziehung subsumiert, die der Identitätsfindung, der Kompetenzförderung und der Effektivität der professionellen Rolle dienen. Die psychosoziale Funktion beeinflusst auf einem weit persönlicheren Niveau als die Karrierefunktion und reicht in andere Lebensaspekte hinein. Sie wird dabei in der Regel durch die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehung bestimmt (Kram 1985: 32). Zur psychosozialen Funktion zählen die Vorbildfunktion, Freundschaft, Beratung sowie Akzeptanz und Bestätigung.

Die Vorbildfunktion (role modeling) ist die psychosoziale Funktion, die am häufigsten anzutreffen ist. Die Einstellungen, die Werte und das Verhalten der Mentor/innen bieten den Mentees ein Modell zum Nachahmen (Kram 1985: 33).

Mit Akzeptanz und Bestätigung (acceptance and confirmation) erhalten sowohl Mentor/innen als auch Mentees Selbstbestätigung, indem positive Aufmerksamkeit durch die jeweils andere Person übertragen wird. Durch die Unterstützung und Ermutigung der Mentor/innen entwickeln sich die Mentees in der Berufswelt. Mentor/innen fühlen sich nützlich und kreativ und erhalten dies von den Mentees bestätigt, denen sie Weisheit und Erfahrung weitergeben (Kram 1985: 35).

Beratung (counseling) ist für Kram (1985: 36) eine Funktion, in der die Mentor/innen als Plattform für Selbstreflexion fungieren, persönliche Erfahrungen bieten, um alternative Sichtweisen aufzuzeigen und bei Problemlösungen helfen, indem sie aktiv zuhören und Feedback geben.

Freundschaft (friendship) als psychosoziale Funktion wird durch gegenseitiges Mögen und Verstehen sowie informellen Austausch über berufliche und außerberufliche Erfahrungen charakterisiert. Die Freundschaftsfunktion hilft den Mentees sich als gleichberechtigt mit den Mentor/innen zu fühlen und erleichtert den Umgang mit anderen Autoritäten. Beziehungen, die diese Funktion aufweisen, kombinieren die Elemente von Lehrer/innen, Eltern und guten Freund/innen (Kram 1985: 38f.).

Die Karrierefunktion fördert das Erlernen der Grundkenntnisse und bereitet auf Beförderung in einem Unternehmen vor. Sie wird durch den Status, die Erfahrung und den Einfluss der Mentor/innen in der Organisation ermöglicht (Kram 1985: 22f.). In

ihr finden sich Patenschaft, Coaching, Schutz, herausfordernde Aufgabenstellungen und Hilfe beim Wahrgenommen werden.

Die bei Kram (1985: 25) als „sponsorship“ bezeichnete Funktion der Patenschaft ist die häufigste Karrierefunktion und stellt die Unterstützung dar, die erfahrene Personen den Mentees angedeihen lassen. Sie ist eine wichtige Voraussetzung zu Karrierbeginn, um ein Weiterkommen zu ermöglichen.

Die Möglichkeit für Mentees Leistung und Fähigkeiten unter Beweis zu stellen, sowie das Übertragen von Verantwortung, die den Mentees die Gelegenheit gibt, Beziehungen zu Schlüsselkräften im Unternehmen aufzubauen, wird bei Kram (1985: 27) als Beteiligung und Sichtbarkeit (*exposure and visibility*) bezeichnet.

Coaching, als eine der Karrierefunktionen bei Kram (1985: 28), dient dazu, den Mentees Wissen und Verständnis zu vermitteln, um sich im beruflichen Kontext zurechtzufinden. Mentor/innen vermitteln den Mentees Strategien, wie z.B. berufliche Ziele verfolgt und Anerkennung erreicht werden sowie Tipps, wie Berufswünsche erfüllt werden können.

Die Schutzfunktion (*protection*) ist ein Teil der Karrierefunktion, in der Mentor/innen ihre Mentees in unangenehmen Situationen gegenüber anderen Führungskräften schützen und Verantwortung für Aufgaben übernehmen, die ihre Mentees z.B. nicht zufriedenstellend erledigt haben (Kram 1985: 29).

Herausfordernde Aufgaben (*challenging assignments*) sollen den Mentees helfen, bestimmte Kompetenzen zu entwickeln und Fähigkeiten in ihrer professionellen Rolle vermittelt zu bekommen. Erreicht wird dies durch unterstütztes Training und regelmäßiges Feedback. Während die anderen Karrierefunktionen den Weg für Beförderungen ebnen, vermittelt diese Funktion die notwendigen Fähigkeiten, um Vorteil aus den gebotenen Möglichkeiten zu ziehen (Kram 1985: 32).

Nach Kram (1985: 23f.) variiert der Anteil von psychosozialer Funktion und Karrierefunktion in den Mentoringbeziehungen. Beziehungen, die beide Funktionen bieten, sind durch größere Vertrautheit und stärkere Bindung gekennzeichnet. Mentoringbeziehungen, die nur die Karrierefunktion erfüllen, zeigen weit weniger Vertrautheit und werden vor allem für die hilfreichen Kontakte im unternehmerischen Kontext geschätzt.

2.3.3 Inhalte des Mentorings

Mentoring geht inhaltlich weit über Personalentwicklungsgespräche und Mitarbeiterbeurteilung hinaus, indem nicht nur fachspezifische und verhaltensbezogene Aspekte behandelt werden, sondern auch Hilfestellung beim Definieren der eigenen Rolle (z.B. als Führungskraft) gegeben wird. Mittels Beispielen von theoretischen Modellen (z.B. Führungsstilen) und Erklärungen der Mentor/innen wird den Mentees nicht nur gezeigt, wie sie sich verhalten sollen, sondern es wird auch aufgezeigt, inwieweit spezifische gewünschte Verhaltensweisen überhaupt möglich sind (Sonntag/Stegmaier 2007: 618). So kann durch die Zusammenarbeit im Mentoring Feedback zu bestimmten – durch die Mentor/innen wahrgenommenen – Persönlichkeitsmerkmalen der Mentees gegeben werden. Mit dieser Rückmeldung können die Mentees an ihren sichtbaren Verhaltensweisen arbeiten. Andererseits können Grenzen definiert werden, über die hinaus eine weitere Anpassung der Verhaltensweisen zum Verlust der Authentizität der Mentees führen würde.

Für die inhaltliche Gestaltung der Mentoringbeziehung sind Mentor/innen und Mentees in der Regel gemeinsam verantwortlich. Am Beginn der Beziehung stehen das Kennenlernen von Mentor/in und Mentee, ein Klären von Erwartungen und Möglichkeiten sowie eine meist schriftliche Vereinbarung über die gegenseitigen Erwartungen des Mentorings (Zachary/Fischler 2009: 49ff.). Weiters werden mögliche Inhalte, Form, Dauer und Regelmäßigkeit der Kontakte besprochen und vereinbart. Mentor/innen erwarten dabei von den Mentees in der Regel eine hohe Initiative und Einsatz für das Mentoring (Ryschka/Tietze 2008: 107).

2.3.4 Erfolgsfaktoren von Mentoring

Nach Landefeld (2009: 13) ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine funktionierende Mentoringbeziehung das sogenannte „Matching“. Matching bezeichnet den organisierten Prozess der passenden Zuordnung von Mentor/innen und Mentees (Weber 2004: 91ff.). Allen et al. (2009: 37) weisen darauf hin, dass das Matching eine der wesentlichsten Voraussetzungen für positive Ergebnisse aus dem Mentoringprozess ist.

Baldwin und Padgett (1993 in Sonntag/Stegmaier 2001: 273) beschreiben, dass spezifische Ziele für ein formales Mentoring-Programm, eine sorgfältige Auswahl der Mentor/innen sowie fortlaufende Qualitätssicherung und Evaluation zur Steigerung des Erfolgs eines solchen Programms beitragen können. Douglas (1997: 92ff) nennt

als Kriterien erfolgreicher Mentoringprogramme neben anderen ebenfalls den sorgfältigen Matchingprozess, eine klare Zielsetzung für Mentees und Mentor/innen verbunden mit der Klärung der Erwartungshaltungen und der Rollen sowie die Bereitschaft von Mentor/innen und Mentees, sich in das Programm einzubringen und sich zu engagieren.

Die wesentlichen Elemente von Mentor/innen und Mentee-Beziehungen liegen nach Schneider und Blickle (2009: 142) in dem persönlichen Vertrauensverhältnis und der wechselseitigen Sympathie und Wertschätzung. Diese Beziehung enthält das Potenzial, positiv auf die persönliche und karrierebezogene Entwicklung von Mentor/innen und Mentees einzuwirken.

Zachary und Fischler (2009: 2) zählen unter anderem Reflexion als einen wichtigen Teil des gesamten Mentoringprozesses, wobei sie Reflexion als die Fähigkeit verstehen, sich kritisch mit den derzeitigen oder vergangenen Verhaltensweisen, Handlungen und Gedanken auseinanderzusetzen, um sich zielgerichtet persönlich und im beruflichen Kontext weiterzuentwickeln. Damit verweisen sie neben Rahmenbedingungen von Mentoring wie dem Matching auch auf einstellungsbezogene Faktoren, die in der Persönlichkeit der Mentees liegen (Zachary/Fischler 2009: 18).

Bei Douglas (1997: 92ff.) finden sich unter anderem nachstehende Kriterien für ein erfolgreiches Mentoringprogramm: Eine klare Definition von Zielen, klare Regelung von Zeitrahmen und Verantwortlichkeiten, ein sorgfältiger Matchingprozess sowie Trainings für Mentor/innen und Mentees. Douglas (1997) hat diese Kriterien für erfolgreiche Mentoringprogramme aus 80 Publikationen zum Thema Mentoring extrahiert.

Die Erfolgsfaktoren von Mentoring lassen sich somit in drei wesentliche Elemente zusammenfassen: Eine klare Vereinbarung über die Ziele des Mentoringprozesses, eine entsprechenden Grundhaltung und Einstellung von Mentees und Mentor/innen zum Mentoring und das erfolgreiche Matching.

2.4. Aktueller Forschungsstand zu Mentoring

Mentoring im beruflichen Kontext ist seit mehr als zwei Jahrzehnten Gegenstand intensiver Forschung. Besonders im englischsprachigen Raum und hier vor allem in

den USA untersuchten Forscher/innen die unterschiedlichsten Aspekte von Mentoringbeziehungen und Mentoringergebnissen. Ein zentrales Forschungsthema war dabei die Untersuchung der Vorteile des Mentorings für Unternehmen, Mentor/innen und Mentees (Allen et al. 2008: 344). Dabei wurden unter anderem auch Aspekte wie z.B. Mentoringergebnisse für die Mentees (Allen et al. 2006; Wanberg et al. 2006), die Rolle des Geschlechts in der Mentoringbeziehung (Ragins, 1997b; Sosik/Godshalk 2000; Ramaswami et al. 2010; O'Brien et al. 2010) oder Diversitätskriterien im Mentoring untersucht (Ragins 1997a; Turban et al. 2002). Es gibt Studien zur Rolle von Erwartungen in Bezug auf die Mentoringergebnisse (Young/Perrewé 2000; Young/Perrewé 2004) sowie zu den Effekten von Sympathie und Gemeinsamkeiten von Mentor/innen und Mentees in Mentoringprogrammen (Lankau et al. 2005).

2.4.1. Qualität des Mentorings

Allen et al. (2006) untersuchten den Zusammenhang zwischen den Qualitätsmerkmalen eines formalen Mentoringprogramms und der empfundenen Wirksamkeit des Mentoringprogramms. Als medierende Variablen haben sie den Mentor/innen-Einsatz („Mentor commitment“) und das Rollenverständnis der Mentees („program understanding“) angenommen, die bereits von anderen Autor/innen (Blake-Beard 2001; Ragins/Cotton 1999) als kritische Erfolgsfaktoren definiert wurden. Mentor/innen-Einsatz resultiert nach den Autorinnen aus der Freiwilligkeit der Teilnahme am Programm, der Möglichkeit, die Zuordnung zu den Mentees zu beeinflussen und einer entsprechenden Vorbereitung auf den Mentoringprozess in Form von Training (Allen et al. 2006: 129f.).

Das Rollenverständnis („program understanding“) als Variable auf Seite der Mentees führen die Autorinnen ebenfalls auf die Freiwilligkeit der Teilnahme am Programm, die Möglichkeit bei der Auswahl der Mentor/innen mitzuentcheiden und die Vorbereitung auf den Mentoringprozess in Form von Trainings, zurück (Allen et al. 2006: 130ff.). Damit leiten die Autorinnen den Input in das Mentoringprogramm (der Matchingprozess und die Freiwilligkeit der Teilnahme) und das Training für das Mentoring (Vorhandensein eines Trainings, Dauer und Qualität) als Qualitätsmerkmale des Programms ab. Nach Allen et al. (2006: 131) beeinflussen diese Qualitätsmerkmale sowohl Einsatz als auch Rollenverständnis, welche wiederum die Wirksamkeit beeinflussen.

In ihrer Studie konnte eine direkte Auswirkung des Matchings, des Erhalts von Training und die Trainingsqualität auf das Programmverständnis und das Mentor/innenengagement festgestellt werden. Das Mentorenengagement und das Programmverständnis zeigten direkte Auswirkungen auf die empfundene Programmwirksamkeit. Zusätzlich konnte ein direkter Zusammenhang zwischen der Trainingsqualität und der empfundenen Programmwirksamkeit aufgezeigt werden (Allen et al. 2006: 137).

Noe (1988) zeigt in seinen Untersuchungen einige wichtige Faktoren für eine erfolgreiche Mentoringbeziehung auf. Unter anderem weist er auf die Bedeutung der Qualität der Interaktion zwischen Mentor/innen und Mentees sowie auf das Ausmaß der investierten Zeit für das Mentoring hin (Noe 1988: 470). Er vermutet auf Grund der Ergebnisse seiner Studie, dass die Qualitätskriterien des Mentoringprogramms einen wichtigen Einfluss auf das Mentoringergebnis und die gebotenen Mentoringfunktionen haben (Noe 1988: 473).

2.4.2. Übereinstimmung von Mentor/innen und Mentees

In einer Studie von Lankau et al. (2005: 252ff.) wurden die Effekte von Gemeinsamkeiten und Sympathie zwischen Mentor/innen und Mentees sowie der gebotenen Mentoringfunktion untersucht. Speziell bei Gemeinsamkeiten zwischen Mentor/innen und Mentees im Bereich Geschlecht und ethnischer Herkunft führten diese zu einer höheren gebotenen Mentoringfunktion bei den Mentor/innen. Neben der Einschätzung von soziodemografischen Gemeinsamkeiten oder empfundenen gemeinsamen Merkmalen wie z.B. Sympathie, spielt das Geschlecht der Mentor/innen und der Mentees in den Mentoringbeziehungen eine besondere Rolle.

Ensher und Murphy (1997) zeigten in ihrer Studie unter anderem einen signifikanten Zusammenhang zwischen empfundener Ähnlichkeit mit den Mentor/innen und der Zufriedenheit der Mentees mit dem Mentoring. Mentees, die eine stärkere Ähnlichkeit mit ihren Mentor/innen empfanden, waren auch zufriedener mit ihrer Mentoringerfahrung (Ensher/Murphy 1997: 472).

Ragins Modell zu unterschiedlichen und homogenen Mentoringbeziehungen (1997b: 505) geht von der Annahme aus, dass die Zusammensetzung der Mentoringpaare die Mentoringfunktionen, die Karriereentwicklung und die psychosoziale Unterstützung, beeinflusst. Die gebotenen Mentoringfunktionen wiederum beeinflussen das

Ergebnis auf Seite der Mentees. Nach Ragins gibt es einen negativen Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Diversität in der Mentoringbeziehung und der Leistung von psychosozialer und Vorbild-Funktion (1997b: 503). Demnach legen Mentoringpaare, deren Mentor/innen und Mentees homogen sind, mehr Fokus auf die psychosoziale Funktion. Lankau et al. (2005: 252ff.) konnten ebenfalls einen Zusammenhang zwischen der empfundenen Ähnlichkeit und der gebotenen psychosozialen Funktion aufzeigen. Mentees, die hohe persönliche Ähnlichkeit zu den Mentor/innen empfanden, berichteten mehr psychosoziale Mentoringfunktion erhalten zu haben.

2.4.3. Gender in Mentoringbeziehungen

Obwohl das Geschlecht zu den soziodemografischen Merkmalen zählt und schon im vorangegangenen Kapitel teilweise mituntersucht wurde, wird hier speziell nochmals darauf eingegangen.

Sosik und Godshalk (2000: 102ff.) beschäftigten sich mit der Frage, welche Rolle das Geschlecht in Mentoringbeziehungen auf das empfundene Ausmaß von erhaltener psychosozialer Unterstützung, Karriereentwicklung und Vorbildwirkung hat. Sie beziehen sich dabei auf das Model von Ragins (1997b), wobei sie die Idee aufgreifen, dass die Zusammensetzung der Mentoringpaare die gebotenen Mentoringfunktionen beeinflusst und diese wiederum Auswirkungen auf die Ergebnisse haben (Sosik/Godshalk 2000: 104). Als Basis für ihre Überlegungen verwenden sie unter anderem die Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986: 15f.), wonach Individuen sich mit anderen identifizieren, mit denen sie eine gemeinsame Identität teilen. Teil dieser Selbsteinschätzung ist die soziale Identität, die sich zusammensetzt aus der Mitgliedschaft in verschiedenen sozialen Gruppen und der Bewertung dieser Mitgliedschaft. Die Bewertung der Gruppenmitgliedschaft ergibt sich aus dem Vergleich dieser Gruppe mit anderen relevanten Gruppen – je nachdem wie dieser Vergleich ausfällt, sinkt oder steigt das eigene Prestige. Aus diesen theoretischen Grundannahmen leiten Sosik und Godshalk (2000: 105) ab, dass in Mentoringpaaren mit unterschiedlicher Zusammensetzung (z.B. unterschiedliche Geschlechter von Mentor/in und Mentee) die Identifikation und das zwischenmenschliche Wohlbefinden geringer sind und daher auch der Anteil von psychosozialer Funktion und Vorbildfunktion im Mentoring geringer ausfallen wird als in homogenen (z.B. gleichgeschlechtlichen) Mentoringpaaren.

Die Hypothese, wonach homogene Mentoringbeziehungen mit mehr Vorbildfunktion und mehr psychosozialer Unterstützung seitens der Mentees assoziiert werden als Mentoringbeziehungen mit unterschiedlicher Zusammensetzung der Paare, wurde verworfen. Hingegen wurden Mentoringbeziehungen mit weiblichen Mentor/innen und weiblichen Mentees und weiblichen Mentor/innen mit männlichen Mentees von den Mentees signifikant als weniger unterstützend in der Karriereentwicklung gesehen, als Beziehungen mit männlichen Mentoren (Sosik/Godshalk 2000: 113). Paare mit männlichen Mentoren und weiblichen Mentees zeigten signifikant höhere Werte in der Karriereentwicklung als rein männliche Paare oder Paare mit weiblichen Mentorinnen und männlichen Mentees. Die Ergebnisse bei Paaren mit weiblichen Mentorinnen waren bei der psychosozialen Funktion signifikant höher als bei den anderen Kombinationen und die Vorbildfunktion war bei den Paaren weibliche Mentor/innen und weibliche Mentees signifikant höher als bei den anderen Zusammensetzungen (Sosik/Godshalk 2000: 115).

2.4.4. Herkunft in Mentoringbeziehungen

Eine 2013 veröffentlichte Studie des ÖIF mit dem Titel: „Beschäftigung von MitarbeiterInnen mit Migrationshintergrund“ (Pramböck 2013) zeigt ein recht deutliches Bild über die Rahmenbedingungen, in welchen Personen mit Migrationshintergrund derzeit am Arbeitsmarkt beschäftigt sind und über die Herausforderungen, vor denen sie stehen bzw. wie diese gemeistert werden.

Bei den Ergebnissen der Studie zeigte sich, dass viele Personen mit Migrationshintergrund mit einem vorgefertigten Urteil über Menschen ihrer Herkunft zu kämpfen haben. So sehen sich Personen aus Ost- und Südosteuropa häufig dem Vorurteil ausgesetzt, dass ihre Ausbildung gegenüber einer vergleichbaren österreichischen minderwertig sei, wohingegen Abschlüsse von deutschen, schweizer, britischen oder amerikanischen Staatsbürger/innen in der öffentlichen Meinung hochgehalten werden (Pramböck 2013: 21).

Diese Vorurteile hinsichtlich der Qualität der Ausbildung und des allgemeinen Bildungsgrades, aber auch jene aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Gesellschaftsschicht, des beruflichen Engagements, der Zuverlässigkeit oder der Deutsch- und Fremdsprachenkenntnisse führen dazu, dass Personen mit Migrationshintergrund im Bewerbungsprozess im Vergleich zu Einheimischen sehr unterschiedlich behandelt werden (Pramböck 2013: 22).

Eine weitere Hürde, über die Personen mit Migrationshintergrund berichten, ist jene, dass sie bei gleicher Qualifikation deutlich seltener zu Bewerbungsgesprächen eingeladen werden. Besonders spürbar werden die Unterschiede für jene Personen, die aufgrund ihres Bewerbungsfotos einen offensichtlich ausländischen Hintergrund haben. Viele Personen mit Migrationshintergrund geben auch an, dass allein ihr ausländischer Name ein Problem bei der Bewerbung sei (Pramböck 2013: 22).

Bei Bewerbungen von Personen mit Migrationshintergrund in Österreich ist die allgemeine Wahrnehmung der Bewerber/innen, dass einige Abläufe informell geregelt werden. Häufig ist der Eindruck, dass es wichtiger ist, die richtigen Personen zu kennen als eine gute Qualifikation zu haben (Pramböck 2013: 24).

2.5. Das Programm „Mentoring für MigrantInnen“

„Mentoring für MigrantInnen“ ist eine gemeinsame Initiative der Wirtschaftskammern Österreichs, des Österreichischen Integrationsfonds und des Arbeitsmarktservice mit dem Ziel, qualifizierten Migrant/innen bei der Eingliederung in den österreichischen Arbeitsmarkt zu helfen und die heimische Wirtschaft durch Erschließung des Potenzials an qualifizierten Arbeitskräften mit spezifischen Kenntnissen zu unterstützen (WKO 2013). In Form einer auf Zeit angelegten Mentoringpartnerschaft zwischen einer erfahrenen Person aus dem heimischen Wirtschaftsleben als Mentor/in und einer qualifizierten Person mit Migrationshintergrund als Mentee werden in einem Zeitraum von sechs Monaten Strategien zur Integration am Arbeitsmarkt entwickelt.

Die Mentees werden durch gezielte Information durch das AMS und den ÖIF, zielgruppenspezifische Vereine und NGOs zur Teilnahme motiviert. Sie werden im Zuge eines Bewerbungsverfahrens mit schriftlicher Bewerbung an den ÖIF inklusive Motivationsschreiben und anschließendem persönlichen Interview ausgewählt. Als Mentee bewerben können sich Personen mit Migrationshintergrund, die als höchsten Bildungsabschluss zumindest den Lehrabschluss bzw. eine gleichwertige Ausbildung aufweisen, arbeitssuchend sind und Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt haben. Sie müssen über ausreichend Deutschkenntnisse verfügen und engagiert, kontaktfreudig und lernbereit sein.

Mentor/innen können sich per Email an die WKO für das Programm anmelden und erhalten nach einem telefonischen Interview einen Fragebogen, um eine optimale Mentoringpaarung zu gewährleisten.

Das Matching, also das Zusammenführen von Mentor/innen und Mentees, ist ein wesentliches Element des Mentoringprogramms. Es erfolgt gemeinsam durch die Programmträger ÖIF, AMS und WKO, wobei insbesondere berufliche (z.B. Branche, Ausbildung) und regionale Spezifika (z.B. Zielmärkte der Unternehmen, Herkunftsregion der Mentees) sowie Sprachkenntnisse berücksichtigt werden. Ziel ist ein gegenseitiger Erfolg bringender Austausch.

Zu Beginn des Programmdurchlaufes werden jeweils für Mentor/innen und Mentees Informationsveranstaltungen abgehalten, in denen sie auf die Mentoringpartnerschaft vorbereitet werden. Sie erfahren dabei die Grundzüge von Mentoring, den Programmablauf, ihre Rolle im Mentoring sowie den Ablauf der Mentoringpartnerschaft.

Die Mentoringpartnerschaft beginnt in der Regel mit der Auftaktveranstaltung, bei der sich die Mentor/innen und die Mentees das erste Mal persönlich kennenlernen. In moderierten Sequenzen finden sich die Mentoringpaare zusammen, besprechen gegenseitige Erwartungen und Ziele und klären die organisatorischen Rahmenbedingungen. Mittels schriftlich festgehaltenem Erwartungscheck soll zwischen Mentor/innen und Mentees eine Einigung darüber erzielt werden, was das persönliche Ziel des Mentorings für die Mentees darstellt und ob diese Zielsetzung erreicht werden kann. Zu den organisatorischen Rahmenbedingungen zählt die Häufigkeit der Treffen, der Ort der Treffen und wer die Initiative für die Treffen ergreift.

3 Empirischer Teil

In diesem Kapitel sollen zuerst die Forschungshypothesen dargestellt und die verwendeten Untersuchungsinstrumente beschrieben werden. Anschließend wird der genaue Untersuchungsablauf erklärt und es werden die statistischen Auswertungsverfahren bzw. die Ergebnisse vorgestellt.

3.1. Hypothesen

Die Hauptfragestellung dieser Studie lautet: „Wie zufrieden sind die Mentees mit dem Programm Mentoring für MigrantInnen und wie schätzen sie die Ergebnisse des Programms ein?“.

Allen et al. (2006) und Noe (1988) untersuchten die Qualitätsmerkmale von Mentoringprogrammen und deren Auswirkung auf das empfundene Mentoringergebnis. Die Ergebnisse ihrer Studien unterstützen die Annahme, dass es eine direkte Auswirkung von Matching, erhaltenem Training und Trainingsqualität auf das Programmverständnis und das Mentorenengagement gibt. Chao, Walz und Gardner (1992: 630) konnten in ihren Untersuchungen einen Zusammenhang zwischen der gebotenen Karrierefunktion und dem Ergebnis für die Mentees aus dem Mentoring feststellen.

Die Evaluierung des Programms „Mentoring für MigrantInnen“ umfasst daher die Einschätzung der Qualität des Mentoringprogramms aus Menteesicht, die gebotenen Mentoringfunktionen, die Programmmzufriedenheit und die Beurteilung des Mentoringergebnisses. In der Bewertung des Mentoringergebnisses wurden Fragen zur Einschätzung der Mentees, ob sie sich im Rahmen des Mentorings persönlich weiterentwickelt, neue Fähigkeiten erlernt oder die eigenen Chancen am Arbeitsmarkt erhöht haben, bearbeitet. Diese Faktoren werden gesamt und aufgeteilt nach verschiedenen soziodemografischen Merkmalen untersucht.

Hypothese 1: Je höher die Qualitätsmerkmale des Mentoringprogramms beurteilt werden, desto höher werden die gebotenen Karrierefunktionen, die Zufriedenheit mit dem Programm und das Ergebnis des Mentorings eingeschätzt.

Als Qualitätsmerkmale von Mentoring werden in der Literatur unter anderem das Matching, ein entsprechendes Training zur Vorbereitung auf das Mentoring sowie ein klares Verständnis der Rollen im Mentoringprozess, genannt.

Die zweite Forschungsfrage behandelt das Kriterium des Matchings im Mentoring und lautet: „Wie wirkt sich die Zusammensetzung der Mentoringpaare auf die Zufriedenheit mit dem Mentoring und die Ergebnisse des Programms aus?“ In der Literatur findet sich eine Vielzahl von Hinweisen auf die Wichtigkeit der Zusammensetzung der Mentoringpaare. Die Auswahl der passenden Mentor/innen und Mentee Paare zählt nach Landefeld (2009: 13) zu den wichtigsten Erfolgskriterien von Mentoring. Lyons und Oppler (2004) zeigten in ihrer Studie einen Zusammenhang zwischen den Qualitätsmerkmalen Matching und Zeitaufwand für das Mentoring und der Zufriedenheit der Mentees mit dem Mentoringprogramm. Je besser das Matching und je mehr Zeit seitens der Mentor/innen für das Mentoring investiert wurde, desto höher war die Zufriedenheit der Mentees mit dem Mentoringprogramm (Lyons/Oppler 2004: 224).

In einer Reihe von Studien wird der Einfluss des Geschlechts von Mentor/innen bzw. Mentees auf die Mentoringbeziehung untersucht und diskutiert (siehe Kapitel 2.4.3). Aus diesem Grund erscheint es relevant, die Ergebnisse der Studie in Bezug auf das Geschlecht und andere soziodemografische Merkmale wie z.B. Herkunft oder Alter einer gesonderten Analyse zu unterziehen.

Hypothese 2: Wenn eine Übereinstimmung in den soziodemografischen Daten Herkunft, Alter, Ausbildung und Geschlecht besteht, dann bewerten die Mentees die gebotenen Karrierefunktionen, die Zufriedenheit mit dem Programm und das Ergebnis des Mentorings höher, als wenn keine Übereinstimmung gegeben ist.

3.2. Methode

3.2.1. Material

Die Fragen des Erhebungsinstruments sollten die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen ermöglichen. Für die Formulierung wurden unterschiedliche Konzepte (Kram 1985; WKO 2013) und Studien (Allen et al. 2006; Noe 1988; Lankau et al. 2005) aus der Literatur herangezogen. Die zu untersuchenden Merkmale wurden im

Rahmen einer empirisch-quantitativen Erhebung mittels eines standardisierten Online-Fragebogens erhoben.

Zu Beginn der Befragung wurden eine Reihe soziodemografischer Daten der Mentees erhoben. Dazu zählten Geschlecht, Bundesland der Teilnahme, Geburtsland, Aufenthaltsstatus zum Zeitpunkt der Teilnahme, Teilnahmejahr, höchste abgeschlossene Ausbildung sowie Alter, wobei fünf Alterskategorien, nämlich „18-25“, „26-35“, „36-45“, „45-55“ und „über 55“ zur Auswahl standen.

Weiters wurde erhoben, ob die Mentees bereits vor dem Programm Arbeitserfahrung gesammelt hatten, wenn ja die Art des Beschäftigungsverhältnisses und ob die Beschäftigung der Qualifikation der Mentees entsprach. Die Fragen zu den Mentor/innen umfassten ebenfalls Geschlecht, Alter, Geburtsland und Ausbildung mit einem ähnlichen Antwortformat wie bei den Mentees. Einziger Unterschied war die zusätzliche Möglichkeit „weiß nicht“, die von den Mentees ausgewählt werden konnte.

Im nächsten Teil des Fragebogens „Fragen zum Mentoring“ wurde auf den Prozessverlauf des Mentorings eingegangen. Dieser Teil enthielt Fragen über die Zeit pro Monat, die seitens der Mentor/innen für das Mentoring aufgebracht wurde sowie die Form der Kommunikation. Weiters wurden in diesem Abschnitt elf Elemente aus dem Mentoring unter der Überschrift: „Die folgenden Elemente aus dem Mentoring waren hilfreich.“ zusammengefasst. Auf einer Skala von 1 = gar nicht hilfreich, 2 = nicht hilfreich, 3 = hilfreich, 4 = sehr hilfreich und 5 = keine Meinung, wurden die einzelnen Items von den Mentees dahingehend bewertet, wie hilfreich diese von ihnen empfunden wurden. Der Abschnitt schloss mit einer offenen Frage: „Die folgenden Elemente aus dem Mentoring hätten Sie noch stärker gebraucht.“, bei der die Teilnehmer/innen in einem Textfeld ihre Antworten eingeben konnten.

Der folgende Teil des Fragebogens enthielt die Items des Verfassers, die für die Hypothesenprüfung entwickelt wurden. Die Fragen zur Erhebung der Mentoringqualität wurden aus verschiedenen Konzepten generiert, die im Kapitel 2.4. „Aktueller Forschungsstand zu Mentoring“ behandelt wurden. Das Antwortformat bei diesen Items war: „trifft überhaupt nicht zu“, „trifft eher nicht zu“, „trifft eher zu“, „trifft voll zu“ und „keine Meinung“.

Das Modell der Zusammenhänge von Mentoring-Programmcharakteristik und empfundener Programmauswirkung von Allen et al. (2006: 133) beschreibt die Auswirkung von Input in das Mentoringprogramm (der Matchingprozess und die Freiwilligkeit der Teilnahme) und das Training für das Mentoring (Vorhandensein eines Trainings, Dauer und Qualität) auf die empfundene Qualität des Programms. Für die Skala Qualität wurden daher einige Items aus diesem Modell abgeleitet. Die Items zur Messung der gebotenen Mentoringfunktionen aus Sicht der Mentees wurden von der „Mentoring Function Scale“ (Noe 1988: 468ff.) und den von Kram (1985: S22ff.) beschriebenen Mentoringfunktionen abgeleitet. Aufgrund der spezifischen Mentoringssituation im Programm Mentoring für Migrant/innen wurden einige Aspekte aus den Mentoringfunktionen, wie z.B. die Schutzfunktion oder das Erteilen von herausfordernden Aufgaben, nicht in die Befragung mit aufgenommen.

Die Items für die Skala Karrierefunktion wurden zum Teil aus Noe's Mentoring Function Scale (1988: 468ff.) entnommen bzw. von dieser abgeleitet. Einige Items für die Skala wurden auf Basis der von Kram beschriebenen Mentoringfunktionen (1985: 23ff.) erstellt.

Die Skala psychosoziale Funktion setzte sich aus insgesamt zehn Items zusammen, die ebenfalls zum Teil aus Noe's Mentoring Function Scale (1988: 468ff.) stammen, oder auf Basis der von Kram beschriebenen Mentoringfunktionen (1985: 23ff.) gebildet wurden.

Die Fragestellungen zum Mentoringergebnis wurden von der Zielsetzung und den von den Trägerorganisationen kommunizierten Vorteilen des Mentorings für die Mentees abgeleitet. Die Skala Ergebnis besteht daher aus sechs Items, die aus dem kommunizierten Nutzen für Mentees des Programms „Mentoring für MigrantInnen“ für Mentees entwickelt wurden (WKO 2013).

Die vom Verfasser erstellte Skala Zufriedenheit setzt sich aus vier Items zusammen, wobei die Items den Ablauf, das Ergebnis sowie den Erfüllungsgrad der Erwartung an das Mentoringprogramm messen.

Die Skala Ähnlichkeit misst die Einschätzung der Mentees über die empfundenen Gemeinsamkeiten abseits soziodemografischer Merkmale mit drei Items. Lankau et al. (2005: 262.) haben in ihren Untersuchungen aufgezeigt, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen empfundener Gemeinsamkeiten und Sympathie gibt. Die

bei ihrer Untersuchung verwendeten Items enthielten unter anderem den beruflichen Hintergrund, Ähnlichkeiten in der Persönlichkeit und Sympathie (Lankau et al, 2005, S. 258).

Zum Abschluss der Befragung folgten Fragen, ob die Mentees als Ergebnis des Mentorings eine Beschäftigung gefunden haben, ob diese ihren Qualifikationen entsprach und ob sie noch immer beschäftigt sind.

Bevor die vorbereitenden Analysen erfolgten, wurden die Daten auf fehlende Werte überprüft und diese in SPSS definiert.¹ Zu Beginn wurde eine Faktorenanalyse über all jene Items durchgeführt, die von den Befragungsteilnehmer/innen bewertet werden mussten und somit für die Überprüfung der Hypothesen herangezogen wurden. Um z.B. die Skala Qualität zu erstellen, wurden alle Items zum Thema Qualität herangezogen und einer Faktorenanalyse mit der Methode Hauptkomponentenanalyse unterzogen. Die Faktoranzahl wurde dabei auf eins festgelegt und Koeffizienten unter 0.40 unterdrückt. Da alle Items hoch auf den Faktor luden, wurde mit ihnen eine Reliabilitätsanalyse durchgeführt, die ein α von .84 ergab. Dies bedeutet, dass die konstruierten Items die Qualitäts-Skala gut erklären.

Die gleiche Systematik wurde bei den anderen Skalen angewandt. So zeigten alle aus den jeweiligen Items erstellten Skalen eine hohe bis sehr hohe Faktorladung und wurden daher einer Reliabilitätsanalyse unterzogen, die jeweils ein α zwischen 78 und 96 ergaben und somit die Items die jeweilige Skala gut bis sehr gut erklären.

3.2.3. Stichprobe

Untersuchungspersonen waren die Grundgesamtheit aller Personen, die als Mentees an dem Programm „Mentoring für MigrantInnen“ seit Programmstart im Jahr 2008 teilgenommen haben. Von diesen 902 Personen lagen für 863 Personen Emailadressen vor. Das entspricht einem Anteil von nahezu 96% der Personen, die als Mentees im Programm in der Zeit von 2008 bis 2012 Erfahrungen gesammelt haben.

¹ Weiters mussten die Antworten jener Teilnehmer/innen, die bei einzelnen Fragen „keine Meinung“ ausgewählt haben als „missing“ definiert werden, um die vorbereitenden Analysen nicht zu verfälschen. Ein Test auf Normalverteilung der Daten mittels Kolmogorov-Smirnov-Test zeigte, dass alle Items normalverteilt sind.

231 Personen haben die Befragung begonnen, was einem Anteil von 27% der Grundgesamtheit entspricht und 177 haben diese auch abgeschlossen. Eine Zusammenfassung der soziodemografischen Merkmale findet sich in Tabelle 1. Diese Stichprobe, die 21% der Grundgesamtheit repräsentiert, bestand aus 50 männlichen und 127 weiblichen Mentees. Das Alter der Teilnehmer/innen wurde im Fragebogen in insgesamt fünf Gruppen eingeteilt. Die größte Gruppe war jene der 26- bis 35-Jährigen mit insgesamt 70 Teilnehmer/innen, gefolgt von den 36- bis 45-Jährigen mit 64 Personen. 35 Teilnehmer/innen gaben an, zum Zeitpunkt der Teilnahme am Mentoringprogramm zwischen 45 und 55 Jahre alt gewesen zu sein. Die Gruppe der 18- bis 25-Jährigen umfasste sechs Personen und die der über 55 Jährigen zwei Personen.

Ein weiterer Aspekt, der möglicherweise Auswirkung auf die Rücklaufquote hatte, war der Zeitpunkt der Teilnahme am Programm. Wie Tabelle 1 zeigt, sinkt die Anzahl der Befragungsteilnehmer/innen, je weiter die Teilnahme am Mentoringprogramm zurückliegt. 80 Mentees haben aus dem Teilnahmejahr 2012 an der Befragung teilgenommen und diese auch abgeschlossen. Das entspricht mit 45,2% der Befragungsteilnehmer/innen nahezu der Hälfte aller Mentees, die die Befragung abgeschlossen haben. Im Vergleich dazu sind aus dem Teilnahmejahr 2008 und aus dem Jahr 2009 je 8% der Befragten. Mentees aus den Programmdurchläufen 2010 stellen mit 29 Teilnehmer/innen 16% der Stichprobe und jene 40 aus dem Teilnahmejahr 2011 23%.

Ebenfalls in Tabelle 1 ersichtlich ist die Verteilung der Teilnehmer/innen nach Bundesland. So haben z.B. von der Grundgesamtheit der 607 Mentees, die einen der Durchgänge des Mentoringprogramms in Wien, Niederösterreich und dem Burgenland absolvierten, 109 an der Befragung teilgenommen. Das bedeutet, 18% aller bisherigen Teilnehmer/innen am Mentoringprogramm aus Wien, Niederösterreich und dem Burgenland haben an der Befragung teilgenommen. Kärnten weist hingegen mit einem Programmdurchlauf und 15 Mentees die geringsten Teilnehmerzahlen auf. Andererseits gab es hier die höchste Teilnehmerquote an der Befragung mit 33%.

Die Mentees, die an der Befragung teilgenommen haben, stammen aus 61 unterschiedlichen Herkunftsländern. Davon waren zum Zeitpunkt der Befragung 15 Länder Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, 13 europäische Nicht-EU Länder und

33 Länder auf anderen Kontinenten. In der Liste der Herkunftsländer findet sich auch Österreich, welches sechs Befragungsteilnehmer/innen als Geburtsland angegeben haben. Dabei handelt es sich um Migrant/innen der zweiten Generation, die über das AMS für die Programmteilnahme nominiert wurden.

Die Herkunftsländer wurden für die Auswertung in Herkunftsregionen gebündelt. Dabei wurde zwischen EU, der Region non-EU (Europa andere) und RoW (rest of the world) unterschieden. Non-EU richtet sich vor allem an Mentees aus klassischen Herkunftsländern der Migrant/innen in Österreich (ehemaliges Jugoslawien, Türkei) sowie den ehemaligen GUS Staaten. Kroatien war zum Zeitpunkt der Teilnahme noch nicht Mitglied der Europäischen Union und findet sich daher auch in dieser Kategorie. 60 Personen – das entspricht knapp 34% der Teilnehmer/innen an der Befragung – stammen aus einem der Länder der Europäischen Union, weitere 60 aus „Europa andere“ und 57 Personen aus RoW.

Von den 177 Probanden der Stichprobe verfügen 155 über einen akademischen Abschluss, was einem Anteil von 88% entspricht. Weitere 9% (15 Teilnehmer/innen) haben als höchste abgeschlossene Ausbildung Matura angegeben. 7 Teilnehmer/innen bzw. 4% gaben an, eine Lehre oder eine andere Ausbildung abgeschlossen zu haben.

Tabelle 1: Demografische Merkmale Stichprobe

	Anzahl	Prozent
Geschlecht		
männlich	50	28,2
weiblich	127	71,8
Bundesland		
Kärnten	5	2,8
OÖ	22	12,4
Salzburg	10	5,6
Steiermark	19	10,7
Tirol	12	6,8
Wien, NÖ, B	109	61,6
Alter		
18-25	6	3,4
26-35	70	39,5
36-45	64	36,2
45-55	35	19,8
über 55	2	1,1
Herkunft		
EU	60	33,9
Europa andere	60	33,9
außerhalb Europa (RoW)	57	32,2
Ausbildung		
akademisch	155	87,6
Matura	15	8,5
Lehre u.a.	7	4
Teilnahmejahr		
2008	14	7,9
2009	14	7,9
2010	29	16,4
2011	40	22,6
2012	80	45,2
N	177	100

3.2.4. Durchführung

Die Umsetzung des Fragebogens erfolgte mit dem kostenpflichtigen Online-Tool Netigate durch den ÖIF und die Befragung selbst wurde vom ÖIF zwischen dem 6. und 20. Februar 2014 durchgeführt. Alle Teilnehmer/innen am Programm „Mentoring für MigrantInnen“ auf der Seite der Mentees erhielten eine E-Mail mit dem Link zur Onlinebefragung. Zu Beginn der Befragung wurde den Teilnehmer/innen in einem kurzen Einleitungstext erklärt, dass die Befragung dazu dient, das Mentoringprogramm weiterzuentwickeln und deshalb um die Teilnahme ersucht wird. Es folgten

der Hinweis auf die Anonymität und die Möglichkeit, die Befragung bis 20. Februar 2014 abzuschließen.

3.3. Ergebnisse

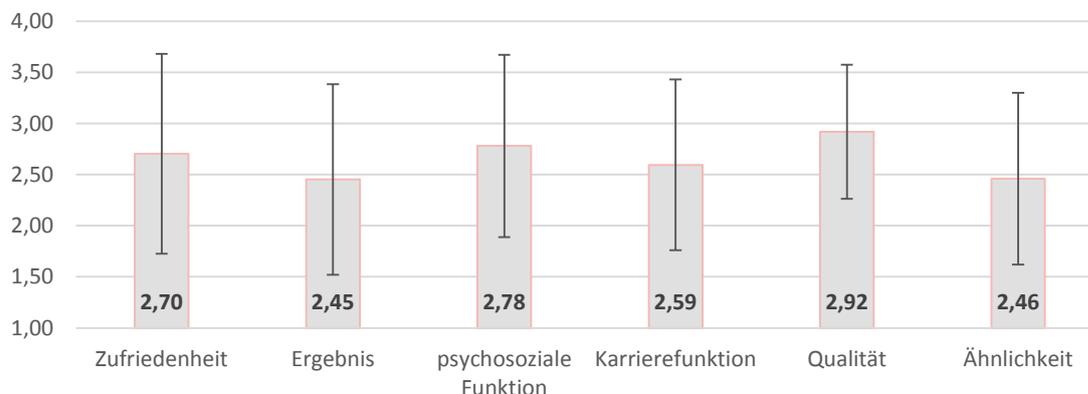
Die Ergebnisse der Befragung wurden aus dem Befragungstool Netigate in das .sav Format exportiert. Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte mittels IBM SPSS Statistics 21 für Windows.

Schwerpunkt dieser Arbeit war also festzustellen, wie zufrieden die Mentees, die bisher teilgenommen haben, mit dem Programm sind und wie sie das Ergebnis des Programms für sich bewerten. Des Weiteren wurde untersucht, inwieweit die Zusammensetzung der Mentoringpaare einen Einfluss auf die Zufriedenheit und auf das Ergebnis hat.

Die Evaluierung des Programms „Mentoring für MigrantInnen“ zeigt, dass die Mentees die Qualitätsmerkmale des Programmes sehr hoch einschätzen (Mittelwert $M=2,92$, Standardabweichung $Sd=0,66$). Auch die Zufriedenheit mit dem Programm wird von den Mentees sehr hoch angegeben ($M=2,70$, $Sd=0,98$). Die Einschätzung des Ergebnisses durch die Mentees erfolgte hoch ($M=2,45$, $Sd=0,93$).

Von den erhaltenen Mentoringfunktionen berichten die Mentees über sehr hohe erhaltene psychosoziale Funktion ($M=2,78$, $Sd=0,89$), hohe Karrierefunktion ($M=2,59$, $Sd=0,83$) und eine hohe empfundene Ähnlichkeit mit ihren Mentor/innen ($M=2,46$, $Sd=0,84$). Eine Übersicht über die Mittelwerte der einzelnen Skalen findet sich in Tabelle 2.

Tabelle 2: Mittelwertstabellen alle Skalen



Die Skalen bilden sich wie im Abschnitt 3.2.1 erläutert aus verschiedenen Items, die jeweils eine vierstellige Antwortmöglichkeit, wie z.B. 1 = gar nicht hilfreich, 2 = nicht hilfreich, 3 = hilfreich, 4 = sehr hilfreich sowie der Möglichkeit 5 = keine Meinung, boten.

Ein Zusammenhang zwischen den Qualitätsmerkmalen des Mentoringprogramms und der Zufriedenheit mit dem Programm, des eingeschätzten Ergebnisses durch die Mentees, sowie den gebotenen Mentoringfunktionen wird mit der Hypothese 1 antizipiert.

Der angenommene Zusammenhang zwischen den Skalen zeigte bei der einseitigen Testung der Korrelation nach Pearson bei den **Skalen Qualität und Zufriedenheit** einen Wert von $r=0,75$ mit einer einseitigen Signifikanz von $p<0,01$. Dies bedeutet, je höher die Mentees die Qualität des Mentoringprogramms eingeschätzt haben, desto zufriedener waren sie mit dem Mentoring. Damit konnten die Forschungsergebnisse von Allen et al. (2006) bekräftigt und Indizien aufgezeigt werden, die darauf hindeuten, dass bestimmte Qualitätskriterien bei der Entwicklung eines Mentoringprogramms notwendig sind, um die Zufriedenheit und eine positive Beurteilung des Ergebnisses durch die Mentees sicherzustellen.

Bei den **Skalen Qualität und Ergebnis** wurde eine Korrelation von $r=0,73$ mit einer einseitigen Signifikanz von $p<0,01$ festgestellt. Damit ist der Zusammenhang zwischen der Qualität und dem eingeschätzten Ergebnis des Mentoringprogramms signifikant. Mit dieser signifikanten positiven Korrelation konnten die von Allen et al. (2006: 140) in ihren Untersuchungen festgestellten Zusammenhänge zwischen den

Merkmale des Mentoring-Programmes und der empfundenen Wirksamkeit dieses Programmes festgestellt werden. Je höher also die Qualität des Mentoringprogramms eingeschätzt wurde, desto höher war die Einschätzung des Mentoringergebnisses.

Die empfundene Ähnlichkeit zwischen Mentor/innen und Mentees aus Sicht der Mentees ist ein Indikator für das Matching, das Matching wiederum ist ein Qualitätsmerkmal des Mentoringprogramms. Es besteht somit die Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen der empfundenen Ähnlichkeit und der Einschätzung der Qualität des Mentoringprogramms gibt. Mittels einseitiger Testung der Korrelation nach Pearson konnte dieser Zusammenhang zwischen den **Skalen Qualität und Ähnlichkeit** mit $r=0,57$ bei einem Signifikanzniveau von $p<0,01$ signifikant aufgezeigt werden.

Die getesteten Korrelationen der **Skalen psychosoziale Funktion sowie Karrierefunktion mit der Skala Qualität** ergab ebenfalls einen signifikanten Zusammenhang. Der Wert von $r=0,74$ bei der psychosozialen Funktion und $r=0,79$ bei der Karrierefunktion mit jeweils einer einseitigen Signifikanz von $p<0,01$ bedeutet, dass die Skalen signifikant mit der Skala Qualität korrelieren. Je höher also die Qualitätsmerkmale des Mentoringprogramms von den Mentees eingeschätzt werden, desto höher wird über erhaltene psychosoziale Funktion bzw. Karrierefunktion berichtet.

Ein weiterer angenommener Zusammenhang besteht zwischen der Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm und der Einschätzung des Mentoringergebnisses sowie der Beurteilung der erhaltenen psychosozialen Funktion und der Karrierefunktion. Die einseitige Testung der Korrelation nach Pearson der **Skalen Zufriedenheit und Ergebnis** zeigte einen Wert von $r=0,91$ mit einer einseitigen Signifikanz von $p<0,01$. Dies bedeutet, je zufriedener die Mentees mit dem Mentoring waren, desto besser haben sie das Mentoringergebnis eingeschätzt. Damit besteht ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Skalen Zufriedenheit und Ergebnis.

Ensher und Murphy (1997: 466ff.) untersuchten die Zusammenhänge zwischen der empfundenen Ähnlichkeit zwischen Mentor/innen und Mentees und die Zufriedenheit der Mentees mit dem Mentoring. Dabei konnten sie einen signifikanten Zusammenhang zwischen empfundener Ähnlichkeit mit den Mentor/innen und der Zufriedenheit der Mentees mit dem Mentoring aufzeigen. Die Annahme, dass eine empfundene

Ähnlichkeit mit den Mentor/innen einen Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm hat, wurde daher ebenfalls mittels einseitiger Testung der Korrelation nach Pearson überprüft. Mit einem $r=0,58$ bei einer einseitigen Signifikanz von $p<0,01$ konnte ein signifikanter Zusammenhang zwischen der **empfundenen Ähnlichkeit** mit den Mentor/innen und der **Zufriedenheit** mit dem Mentoringprogramm aufgezeigt werden. Eine höher empfundene Ähnlichkeit mit den Mentor/innen führt zu einer höheren Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm auf Seiten der Mentees.

Für die **Zufriedenheit** wird auch ein Zusammenhang mit den **gebotenen Mentoringfunktionen** psychosoziale Funktion und Karrierefunktion angenommen. Die einseitige Testung der Korrelation nach Pearson zeigte einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm und der erhaltenen psychosozialen Funktion mit einem $r=0,74$ sowie der Karrierefunktion mit einem $r=0,81$ bei einer einseitigen Signifikanz von jeweils $p<0,01$. Je höher also über Zufriedenheit mit dem Mentoringprogramm berichtet wird, desto höher schätzen die Mentees die erhaltene psychosoziale Funktion bzw. Karrierefunktion ein.

Das Ergebnis des Mentoringprogramms hat vermutlich auch einen Zusammenhang mit der empfundenen Ähnlichkeit zwischen Mentor/innen und Mentees. Die Testung der angenommenen Korrelation erfolgte nach Pearson und zeigte einen signifikanten Zusammenhang zwischen der **Einschätzung des Ergebnisses** und der **empfundenen Ähnlichkeit** mit $r=0,59$ bei $p<0,01$. Somit wird das Ergebnis des Mentorings von den Mentees umso höher eingeschätzt, je größer die empfundene Ähnlichkeit mit den Mentor/innen ist.

Das Ergebnis aus Sicht der Mentees ist die Gesamtbeurteilung des Mentorings aus Sicht der Teilnehmer/innen. Während des Mentorings erhalten die Mentees Mentoringfunktionen in Form von psychosozialer Funktion sowie Karrierefunktion von den Mentor/innen geboten. Daher wird angenommen, dass es einen Zusammenhang zwischen der **Einschätzung des Ergebnisses** und den **erhaltenen Mentoringfunktionen** gibt. Die einseitige Testung der Korrelation nach Pearson der Skalen psychosoziale Funktion sowie Karrierefunktion mit der Skala Ergebnis ergab einen signifikanten Zusammenhang. Der Wert von $r=0,70$ bei der psychosozialen Funktion und $r=0,82$ bei der Karrierefunktion mit jeweils einer einseitigen Signifikanz von $p<0,01$ bedeutet, dass die Skalen signifikant mit der Skala Ergebnis korrelieren. Je

höher also die Mentees über erhaltene psychosoziale Funktion bzw. Karrierefunktion berichten, desto höher schätzen sie das Ergebnis ein.

Die empfundene Ähnlichkeit zwischen Mentor/innen und Mentees führt nach Lankau et al. (2005) zu höher gebotenen Mentoringfunktionen. Daher besteht die Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen der **empfundenen Ähnlichkeit** mit den Mentor/innen und den **gebotenen Mentoringfunktionen** gibt. Die einseitige Testung der Korrelation nach Pearson zeigte einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Ähnlichkeit und der erhaltenen psychosozialen Funktion mit einem $r=0,80$ sowie der Karrierefunktion mit einem $r=0,71$ bei einer einseitigen Signifikanz von jeweils $p<0,01$. Je höher also die Ähnlichkeit mit den Mentor/innen eingeschätzt wird, desto höher berichten die Mentees über eine erhaltene psychosoziale Funktion bzw. Karrierefunktion.

Die psychosoziale Funktion und die Karrierefunktion sind nach Kram (1985) die beiden Hauptkategorien im Mentoring, deren Anteil in den Mentoringbeziehungen variiert. Jedoch sind Mentoringbeziehungen, die nur eine Mentoringfunktion bieten eher selten. Daher besteht die Annahme, dass es einen Zusammenhang zwischen der psychosozialen Funktion und der Karrierefunktion im Mentoring gibt. Die einseitige Testung der Korrelation nach Pearson ergab einen signifikanten Zusammenhang zwischen der psychosozialen Funktion und der Karrierefunktion mit $r= 0,87$ bei $p<0,01$.

Die Korrelationen der beschriebenen Skalen finden sich in Tabelle 3, wobei ** bedeutet, dass der Koeffizient auf einem Niveau von $p <0,01$ signifikant ist und * bedeutet, dass der Koeffizient auf einem Niveau von $p<0,05$ signifikant ist.

Tabelle 3: Korrelationen der Skalen Qualität, Zufriedenheit, Ergebnis, Ähnlichkeit, psychosoziale Funktion und Karrierefunktion.

Skala	1	2	3	4	5	6
1. Qualität	1,00					
2. Zufriedenheit	0,75**	1,00				
3. Ergebnis	0,73**	0,91**	1,00			
4. Ähnlichkeit	0,57**	0,58**	0,59**	1,00		
5. psychosoziale Funktion	0,74**	0,74**	0,70**	0,80**	1,00	
6. Karrierefunktion	0,79**	0,81**	0,82**	0,71**	0,87**	1,00

Die Hypothese 2 antizipiert, wenn eine Übereinstimmung in den soziodemografischen Daten Herkunft, Alter, Ausbildung und Geschlecht besteht, die Bewertung der gebotenen Karrierefunktionen, der Zufriedenheit mit dem Programm und des Ergebnisses des Mentorings durch die Mentees höher ausfällt, als wenn keine Übereinstimmung gegeben ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die **Zufriedenheit** mit dem Mentoringprogramm bei allen Mentees – unabhängig von den soziodemografischen Merkmalen – in etwa gleich hoch ausfällt (Skalenmittelwert $M=2,70$, Standardabweichung $Sd=0,98$). Einzige Ausnahmen bilden die Beurteilungen der Mentees über 55 Jahre ($M=2,00$, $Sd=1,41$) und der Mentees mit Ausbildung „andere“ ($M=3,04$, $Sd=1,05$). Allerdings sind diese Gruppen zahlenmäßig sehr klein (>55 $n=2$, Ausbildung „andere“ $n=7$) und die Ergebnisse somit nicht repräsentativ.

Die **Einschätzung des Ergebnisses** ist ebenfalls bei allen Mentees ähnlich (Skalenmittelwert Ergebnis $M=2,45$, $Sd=0,93$). Hier bilden zwei Gruppen der Teilnehmer/innen nach soziodemografischen Merkmalen die Ausnahme. Die Gruppe mit Ausbildung „andere“ schätzt das Mentoringergebnis besonders hoch ein ($M=2,90$, $Sd=1,15$). Eine sehr große Gruppe, nämlich die der Herkunftsregion RoW ($n=57$), wertet das Ergebnis am niedrigsten ($M=2,24$, $Sd=0,89$).

Die **psychosoziale Funktion** wird von allen Mentees im Durchschnitt unabhängig von den soziodemografischen Merkmalen sehr hoch bewertet (Skalenmittelwert $M=2,78$, $Sd=0,89$). Die erhaltene **Karrierefunktion** (Skalenmittelwert $M=2,59$, $Sd=0,83$) hingegen wurde von den Mentees unterschiedlich eingeschätzt, wobei die Ausreißer wieder sehr kleine Gruppen betrafen und daher nicht repräsentativ sind. Die Altersgruppe 18 bis 25 Jahre berichtete über die höchste erhaltene Karrierefunktion ($M=2,92$, $Sd=0,84$) und die Altersgruppe über 55 Jahre über die geringste ($M=1,45$, $Sd=0,64$).

Die **Qualität** des Mentoringprogramms ($M=2,92$, $Sd=0,66$) wurde durchgehend sehr hoch bewertet, wobei auch hier die Gruppe der über 55-Jährigen die Ausnahme darstellte ($M=1,40$, $Sd=0,57$).

Es gibt eine Reihe von Quellen, die über die Übereinstimmung soziodemografischer Daten von Mentor/innen und Mentees und deren Auswirkungen auf das Mentoring berichten (Lankau et al. 2005; Turban et al. 2002; Ragins 1997a; Ragins 1997b;

Ensher/Murphy 1997). Die soziodemografischen Daten, die in der vorliegenden Studie erhoben wurden, beziehen sich auf das Geschlecht, die Herkunft, das Alter, den Branchenhintergrund und die Ausbildung.

Die Ergebnisse zeigen keine signifikanten Zusammenhänge zwischen der Übereinstimmung soziodemografischer Merkmale und dem Ergebnis, der Zufriedenheit und der psychosozialen Funktion. Dadurch haben sich die Erwartungen des Verfassers, die sich auf Grund der Forschungsergebnisse von Finkelstein et al. (2012), Ragins (1997b), Ensher und Murphy (1997) und Lankau et al. (2005) ergaben, nicht erfüllt. Die Gründe dafür scheinen vielfältig.

Da die Befragung nur von Mentees beantwortet wurde, ist die Erhebung der soziodemografischen Daten der Mentor/innen ebenfalls durch die Mentees erfolgt. Die Nachteile dieser Vorgehensweise zeigen sich vor allem in den fehlenden Werten bzw. in der gewählten Antwort „weiß nicht“. Während bei allen gültigen 177 Antworten das Geschlecht der Mentor/innen angegeben wurde, wurden beim Herkunftsland der Mentor/innen 161, beim Alter 163 und bei der Ausbildung 138 Antworten gegeben.

Die Übereinstimmung des Alters als Kriterium heranzuziehen ist insofern schwierig, da per Definition Mentor/innen erfahrene (und daher meist ältere) Personen sind (Allen et al., 2009: 2). Andererseits bemerken Finkelstein et al. (2012: 808), dass die Bezeichnung „jünger“ für Mentees nicht unbedingt die aktuelle Arbeitsplatzsituation beschreibt. Sie gehen davon aus, dass durch die Veränderung der Karriereverläufe Mentor/innen für Menschen im beruflichen Kontext in unterschiedlichen Phasen des Berufslebens Bedeutung gewinnen. Dennoch kommen Finkelstein et al. (2012: 808) zum Schluss, dass Mentoringpaare, die nicht dem klassischen Bild von älteren Mentor/innen und jüngeren Mentees entsprechen, Herausforderungen für die Mentoringbeziehung bzw. deren Entwicklung darstellen können.

Herkunft als soziodemografisches Merkmal hat in der Forschung zum Thema Mentoring bisher vor allem im amerikanischen Raum Bedeutung. Die Studien, die sich mit ethnischer Herkunft und den Auswirkungen auf die Mentoringpartnerschaft beschäftigen, beziehen sich besonders auf die Zugehörigkeit zu einer bestimmten ethnischen Gruppe der Mentor/innen oder Mentees (Gaddis 2012; Kalbfleisch/Davis 1991; Turban et al. 2002; Ensher/Murphy 1997). Die Unterscheidung erfolgt dabei

meist in den Kategorien weiß, afroamerikanisch, asiatisch und lateinamerikanisch. In der vorliegenden Arbeit wird die Herkunft vor allem als ein Kriterium des Matchings betrachtet. Landefeld (2009: 13) weist auf die große Bedeutung hin, die das Matching für den Erfolg der Mentoringpartnerschaft hat.

Da jedoch 137 Befragungsteilnehmer/innen als Geburtsland ihrer Mentor/innen Österreich angegeben haben und das Ziel des Programms „Mentoring für MigrantInnen“ ist, Expert/innen der heimischen Wirtschaft als Mentor/innen mit qualifizierten Menschen aus dem Ausland als Mentees zusammenzubringen, um unter anderem die Besonderheiten des österreichischen Arbeitsmarktes zu vermitteln, erscheint dieses Kriterium in dieser Form für die Überprüfung der soziodemografischen Übereinstimmung wenig geeignet. Aus diesem Grund wurden Herkunftsregionen gebildet, unter der Annahme, dass kulturelle Ähnlichkeiten zu den Mentor/innen von den Mentees aus dem europäischen Raum als größere Übereinstimmung gesehen werden als im Vergleich zu Mentees von anderen Kontinenten. Die Differenzierung zwischen EU und non-EU bezieht sich auf den Zugang zum Arbeitsmarkt und damit verbunden die Einschätzung der Mentees über das Mentoringergebnis.

Wie die Analysen der Daten zeigen, konnten die angenommenen Zusammenhänge zwischen homogenen Mentoringpaaren und der Zufriedenheit mit dem Programm, den Ergebnissen und den erhaltenen Mentoringfunktionen nicht bestätigt werden. Möglicherweise liegt dies an dem Umstand, dass der Schwerpunkt des Matchings von Mentor/innen und Mentees auf dem beruflichen Kontext liegt. Da es sich im Programm „Mentoring für MigrantInnen“ um arbeitsbezogenes Mentoring handelt und eine der Zielsetzungen ist, den Mentees berufliche Orientierung zu bieten, ist die Branche eines der wichtigsten Elemente im Matchingprozess. So wird seitens der Trägerorganisationen ÖIF, AMS und WKO beim Matching darauf geachtet, dass Mentor/innen und Mentees nach Möglichkeit einen ähnlichen beruflichen Hintergrund aufweisen (WKO, 2013). Daher scheinen andere Übereinstimmungen in den soziodemografischen Daten eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Die Annahme, dass die Zusammensetzung der Mentoringpaare in Bezug auf Geschlecht unterschiedliche Einschätzungen des Ergebnisses liefern, konnte nicht nachgewiesen werden. Die Untersuchungen, die Sosik und Godshalk (2000) zu diesem Thema durchführten, zeigten die höchsten Ausprägungen in der gebotenen Karrierefunktion bei Zusammensetzungen mit männlichen Mentoren und weiblichen

Mentees. Ramaswami et al. (2010) konnten zudem eine signifikant höhere Zufriedenheit mit der Karriereentwicklung und ein signifikant höheres Einkommen von weiblichen Mentees berichten, die einen männlichen Mentor hatten, als bei anderen Mentoringpaarungen nachgewiesen werden konnte.

Mögliche Ursachen, dass die antizipierten Hypothesen nicht angenommen werden konnten, liegen möglicherweise in dem besonderen Setting des Programms „Mentoring für MigrantInnen“. Anders als bei typischen Mentorings im beruflichen Kontext wie z.B. Führungskräfteentwicklung oder Einstiegsbegleitung ins Unternehmen haben Mentor/innen und Mentees in diesem Programm keine hierarchischen oder funktionalen Abhängigkeiten. Die Qualität und der Inhalt des Mentorings hängen primär vom Engagement und dem Willen der Mentor/innen ab. Seitens der Mentees gibt es wenig Einflussmöglichkeit auf das Matching und daher auch wenig Einflussmöglichkeit auf das Geschlecht der Mentor/innen. Aufgrund der Programmcharakteristik mit einer Laufzeit von sechs Monaten mit durchschnittlich fünf Stunden pro Monat Mentorentätigkeit könnte das Hauptkriterium, welches zu Zufriedenheit und positiv empfundenem Ergebnis bei den Mentees führt, in der Persönlichkeit der Mentor/innen begründet liegen und nicht in deren Geschlecht.

Dass die angenommenen Unterschiede in der Beurteilung des Mentoringergebnisses abhängig von der Herkunftsregion sind, konnte nicht nachgewiesen werden. Die Überlegung beruhte auf der Tatsache, dass Mentees aus der Europäischen Union freien Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt haben und daher möglicherweise weniger praxisbezogene Tipps zur Integration in den österreichischen Arbeitsmarkt benötigen, als Migrant/innen aus anderen europäischen Staaten, die nicht der EU angehören. EU-Bürger/innen haben in den meisten Fällen einen kulturellen Hintergrund, der den heimischen berufsbezogenen Umgangsformen ähnelt. Mentees aus Nicht-EU-Ländern oder anderen Kontinenten haben hingegen oftmals einen kulturellen Hintergrund, der sich vom österreichischen stark unterscheidet. Die Zugangsmöglichkeiten zum österreichischen Arbeitsmarkt sind für diese Gruppe ebenfalls schwerer als für EU-Bürger/innen. Hier zeigte sich allerdings kein Unterschied in der Bewertung durch die Mentees.

Zukünftige Untersuchungen könnten hier ansetzen, um die Bedeutung von soziodemografischen Merkmalen in den Mentoringpaaren zu untersuchen und wissenschaftlich fundiert zu beleuchten.

Österreich braucht Migration, um auch in Zukunft erfolgreich bestehen zu können. Migration bedarf einer erfolgreichen Integration, um die Fähigkeiten der neuen Einwohner/innen entsprechend nutzen zu können. Integration kann nur dann funktionieren, wenn eine erfolgreiche Eingliederung in den Arbeitsmarkt erfolgt. Wie diese Eingliederung zum Nutzen aller Beteiligten funktionieren kann, zeigt das erfolgreiche Programm „Mentoring für MigrantInnen“.

4 Literaturverzeichnis

Allen, Tammy D./Eby, Lillian T./Lentz, Elizabeth (2006). The Relationship Between Formal Mentoring Program Characteristics and Perceived Program Effectiveness. *Personnel Psychology* 59, 125-153.

Allen, Tammy D./Eby, Lillian T./O'Brien, Kimberly E./Lentz, Elizabeth (2008). The State of Mentoring Research: A qualitative Review of current Research Methods and future Research Implications. *Journal of Vocational Behavior* 73, 343-357.

Allen, Tammy D./Finkelstein, Lisa M./Poteet, Mark L. (2009). Designing workplace mentoring programs. An evidence-based approach. Chichester, U.K, Malden, [MA.]: Wiley-Blackwell.

Bamberg, Eva (2009). Beratung in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In Petra Warschburger (Hg.). *Beratungspsychologie* (S. 207-234). Heidelberg: Springer.

Becker, Manfred (2009). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. (5. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Blake-Beard, Stacy D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs: A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development* 20, 331-345.

Blickle, Gerhard (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O* 44, 168-178.

Caraccioli, Louis Antoine de (1760). *The True Mentor or an Essay on the Education of Young People of Fashion*. Translated from the French. London: J. Coote.

Chao, Georgia T./Walz, Pat M./Gardner, Philip D. (1992). Formal and informal Mentorships: A comparison of Mentoring Functions and Contrast with nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology* 45, 619-636.

Douglas, Christina A. (1997). Formal mentoring programs in organizations. An annotated bibliography. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Eby, Lillian T. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. *Journal of Vocational Behavior* 51, 125-144.

Ensher, Ellen A./Murphy, Susan E. (1997). Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 50, 460-481.

Fassmann, Heinz/Reeger, Ursula (2007). Lebensformen und soziale Situation von Zuwanderinnen. In Heinz Fassmann (Hg.). 2. Österreichischer Migrations- und In-

tegrationsbericht 2001-2006. Rechtliche Rahmenbedingungen, demographische Entwicklungen, sozioökonomische Strukturen (S. 183-200). Wien / Klagenfurt / Celovec: Verlag Drava.

Fénelon, François de Salignac de La Mothe (1984). Die Abenteuer des Telemach. Stuttgart: Reclam.

Finkelstein, Lisa M./Allen, Tammy D./Ritchie, Timothy D./Lynch, Joel E./Montei, Matthew S. (2012). A dyadic examination of the role of relationship characteristics and age on relationship satisfaction in a formal mentoring programme. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21, 803-827.

Gaddis, S. Michael (2012). What's in a Relationship? An Examination of Social Capital, Race and Class in Mentoring Relationships. *Social Forces* 90, 1237-1269.

Garvey, Robert/Meggison, David/Stokes, Paul (2007). *Mentoring and coaching. Theory and practice*. London: Sage.

Godshalk, Veronica M./Sosik, John J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior* 63, 417-437.

Jacobi, Maryann (1991). Mentoring and Undergraduate Academic Success: A Literature Review. *Review of Educational Research* 61, 505-532.

Kalbfleisch, Pamela J./Davies, Andrea B. (1991). Minorities and mentoring: Managing the multicultural institution. *Communication Education* 40, 266-271.

Koopmans, Ruud/Statham, Paul/Giugni, Marco/Passy, Florence (2005). *Contested citizenship. Immigration and cultural diversity in Europe*. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Koser, Khalid (2007). *International migration*. Oxford: Oxford University Press.

Kram, Kathy E. (1985). *Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life*. Lanham [Md.]: University Press of America.

Landefeld, Thomas (2009). *Mentoring and diversity. Tips for students and professionals for developing and maintaining a diverse scientific community*. Dordrecht, [NY.]: Springer.

Lankau, Melenie J./Riordan, Christine M./Thomas, Chris H. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior* 67, 252-265.

Levinson, Daniel J. (1978). *The Seasons of a man's life*. New York: Knopf.

Liebig, Thomas/Widmaier, Sarah (2009). *Children of Immigrants in the Labour Markets of EU and OECD Countries: An Overview*. OECD Social, Employment and Mi-

gration Working Papers, No 97. Paris: Directorate for Employment, Labour and Social Affairs.

Lyons, Brian D./Oppler, Edward S. (2004). The Effects of Structural Attributes and Demographic Characteristics on Protégé Satisfaction in Mentoring Programs. *Journal of Career Development* 30, 215-229.

Noe, Raymond A. (1988). An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology* 41, 457-479.

O'Brien, Kimberly E./Biga, Andrew/Kessler, Stacey R./Allen, Tammy D. (2010). A Meta-Analytic Investigation of Gender Differences in Mentoring. *Journal of Management* 36, 537-554.

OECD (2013). *International Migration Outlook 2013*. Paris: OECD Publishing.

Peters, Sibylle (2004). Mentoring als Instrument für Nachwuchsförderung. In Sibylle Peters, Sonja Schmicker und Sybille Weinert (Hg.). *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring* (S. 7-22). Mering: Rainer Hampp Verlag.

Pramböck, Conrad (2013). Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit Migrationshintergrund. *ÖIF-Dossier n°32*. Hg. v. ÖIF.

Ragins, Belle Rose (1997a). Antecedents of Diversified Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 51, 90-109.

Ragins, Belle Rose (1997b). Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective. *Academy of Management Review* 22, 482-521.

Ragins, Belle Rose/Cotton, John L. (1999). Mentor Functions and Outcomes: A comparison of Men and Women in Formal and Informal Mentoring Relationships. *Journal of Applied Psychology* 84, 529-550.

Ramaswami, Aarti/Dreher, George F./Bretz, Robert/Wiethoff, Carolyn (2010). Gender, Mentoring and Career Success: The Importance of Organizational Context. *Personnel Psychology* 63, 385-405.

Rose, Karl (2013). *Integrations Szenarien der Zukunft. Integrationsherausforderungen in Österreich bis 2030*. ÖIF-Forschungsbericht. Hg. v. Österreichischen Integrationsfonds.

Ryschka, Jurij/Tietze, Kim-Oliver (2008). Beratungs- und betreuungsorientierte Personalentwicklungsansätze. In Jurij Ryschka (Hg.). *Praxishandbuch Personalentwicklung. Instrumente, Konzepte, Beispiele* (2. Aufl.) (S. 93-129). Wiesbaden: Gabler.

Schneider, Paula B./Blickle, Gerhard (2009). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. In Heidrun Stöger, Albert Ziegler und Diana Schimke (Hg.). *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*. Lenkerich: Pabst Science Publishers.

Seyfried, Clemens (2011). Migrationsarbeit als Vertrauensarbeit in der Schule. In Britta Marschke und Heinz Ulrich Brinkmann (Hg.). Handbuch Migrationsarbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden, S. 113-124.

Sonntag, Karlheinz/Stegmeier, Ralf (2001). Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In Heinz Schuler (Hg.). Lehrbuch der Personalpsychologie (S. 264-287). Göttingen [u.a.]: Hogrefe, Verlag für Psychologie.

Sonntag, Karlheinz/Stegmeier, Ralf (2007): Verhaltensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In Heinz Schuler (Hg.). Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie (S. 613–624). Göttingen, Bern, Wien, Paris, Oxford, Prag, Toronto, Cambridge [MA], Amsterdam, Kopenhagen: Hogrefe.

Sosik, John J./Godshalk, Veronica M. (2000). The Role of Gender in Mentoring: Implications for Diversified and Homogenous Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior* 57, 102-122.

Statistik Austria (2013): Migration & Integration. zahlen.daten.indikatoren 2013. MDH Media Druck: Wien.

Taijfel, Henri/Turner, John C. (1986). The Social Identity Theory of Intergroup Behaviour. In William G. Austin und Stephen Worchel (Hg.): *Psychology of intergroup relations* (2. Aufl.). (S. 7-24). Chicago: Nelson-Hall Publishers.

Treibel, Annette (1999). Migration in modernen Gesellschaften. Soziale Folgen von Einwanderung, Gastarbeit und Flucht. (2. Aufl.). Weinheim, München: Juventa-Verlag

Turban, Daniel B./Dougherty, Thomas W./Lee, Felissa K. (2002). Gender, Race, and Perceived Similarity Effects in Developmental Relationships: The Moderating Role of Relationship Duration. *Journal of Vocational Behavior* 61, 240-262.

Verwiebe, Roland/Hacioglu, Melek (2014). Berufseinstiege von Akademikern mit Migrationshintergrund. Projektbericht. Hg. v. Institut für Soziologie der Universität Wien.

Wanberg, Connie R./Kammeyer-Mueller, John/Marchese, Marc (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. In: *Journal of Vocational Behavior* 69, 410-423.

Weber, Peter (2004). Business-Mentoring. Manager als interne Berater in turbulenten Zeiten; ein Praxisleitfaden für Mentoren, Mentees und Personalentwickler. Nordestedt: Maori.

WKO (2013). Mentoring schafft Win-Win-Situationen. Ergebnisse aus dem Projektdurchgang 2011/2012 Wien und Niederösterreich. http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=493154&dstid=8769. [Abruf am 09.11.2013].

Young, Angela M./Perrewé, Pamela L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management* 26, 611-632.

Young, Angela M./Perrewé, Pamela L. (2004). The Role of Expectations in the Mentoring Exchange: An Analysis of Mentor and Protégé Expectations in Relation to Perceived Support. *Journal of Managerial Issues* 16, 103-126.

Zachary, Lois J./Fischler, Lory A. (2009). *The mentee's guide. Making mentoring work for you.* San Francisco: Jossey-Bass.

Internetlinks

Netigate (2014). Produktinformationen. [Abruf am 22.3.2014] unter. <http://www.netigate.at/category/presse/produkte>

WKO (2013). Mentoring schafft Win-Win Situationen. [Abruf am 9.11.2013] unter https://www.wko.at/Content.Node/Mentoring/Mentoring_schafft_Win-Win-Situation.html