
Evaluierung des Programmes „Mentoring für MigrantInnen“ aus Sicht der Mentees

Erich Neuwirth MA, MSc, Drⁱⁿ Mag^a Ingrid Wahl

Ferdinand Porsche Fern-FH, Lothringerstraße 4-8, A-1040 Wien, AUSTRIA

KURZFASSUNG/ABSTRACT:

Das Programm „Mentoring für MigrantInnen“ wird seit 2008 jährlich von der Wirtschaftskammer Österreich, dem österreichischen Arbeitsmarktservice und dem Österreichischen Integrationsfond durchgeführt, um qualifizierten MigrantInnen bei der Eingliederung in den österreichischen Arbeitsmarkt zu helfen und die heimische Wirtschaft durch Erschließung des Potenzials an gut ausgebildeten Arbeitskräften mit spezifischen Kenntnissen zu unterstützen. Dazu werden regelmäßig Mentoringpaare aus erfahrenen österreichischen MentorInnen und qualifizierten Personen mit Migrationshintergrund als Mentees gebildet, die dann in regelmäßigen Treffen gemeinsam Strategien für eine Integration in den heimischen Arbeitsmarkt erarbeiten. In der vorliegenden Arbeit wird das Programm „Mentoring für MigrantInnen“ aus Sicht der Mentees evaluiert. Die Ergebnisse zeigen, dass das Programm auf den Evaluierungskriterien (z.B. Zufriedenheit mit dem Programm, Programmerfolg, etc.) positiv bewertet wird. Weiters wurde festgestellt, dass die objektiv feststellbare Ähnlichkeit zwischen Mentees und MentorInnen nicht mit der Bewertung des Programmes zusammenhängt, jedoch korreliert die von den Mentees subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit zwischen ihnen und ihren MentorInnen positiv mit den Evaluierungskriterien.

1 EINLEITUNG

Nach einer Studie der Statistik Austria (2013, 11 ff.) [1] haben rund ein Viertel der Zuwander_innen in Österreich zumindest eine Abschlussprüfung an einer höheren Schule abgelegt. Migrant_innen mit einer akademischen Ausbildung müssen sich allerdings fast doppelt so oft bewerben, verdienen in ihrer ersten Anstellung durchschnittlich weniger und bekommen schwerer einen ausbildungsadäquaten Arbeitsplatz, als österreichische Akademiker_innen (Verwiebe/Hacioglu 2014, 11 ff.) [2]. Migration und die Integration von Migrant_innen in den Arbeitsmarkt ist jedoch auf Grund der Bevölkerungsentwicklung in den Industrienationen wichtig. So würde ohne Migration die Zahl der 20- bis 24jährigen in diesen Nationen um ein Viertel sinken, wodurch sich die Wirtschaftsleistung dieser Staaten deutlich verringern würde (OECD 2013, 67 ff.) [3].

Um die Chancen qualifizierter Migrant_innen am österreichischen Arbeitsmarkt zu verbessern und um das Arbeitskräftepotential mit migrantischem Hintergrund für die österreichische Wirtschaft zu erschließen, wurde von der Wirtschaftskammer Österreich (WKO), dem österreichischen Integrationsfond (ÖIF) und dem österreichischen Arbeitsmarktservice (AMS) das Programm Mentoring für Migrant_innen ins Leben gerufen (WKO 2012) [4]. Das Programm richtet sich seit 2008 an gut ausgebildete Personen mit Migrationshintergrund, die über einen Zugang zum österreichischen Arbeitsmarkt und über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen. Im Rahmen des Programmes werden Mentoringpaare aus fachlich qualifizierten, erfahrenen österreichischen Mentor_innen und qualifizierten Personen mit Migrationshintergrund als Mentees gebildet. Die Mentees können über einen Zeitraum von sechs Monaten ihre Mentor_innen in regelmäßigen Abständen begleiten, um von deren Erfahrungen und Netzwerken zu profitieren und damit ihre Chancen am österreichischen Arbeitsmarkt zu verbessern und den Einstieg ins Berufsleben zu erleichtern.

Da bisher eine umfassende Evaluierung des Programms aus Sicht der Mentees fehlt, ist es das Ziel dieses Beitrags, den Erfolg des Programmes und die Einschätzung der Ergebnisse aus

Sicht der Mentees zu evaluieren. Außerdem wird geprüft, ob im Programm Personengruppen, die Diversitätskategorien angehören, das Programm anders beurteilen als Angehörige der Majo rität und ob die Ähnlichkeit zwischen Mentees und Mentor_innen die Beurteilung des Programmes beeinflusst.

2 THEORIE

In den meisten Definitionen von Mentoring wird beschrieben, dass eine Person, die als Mentor_in fungiert, einen personenbezogenen Aufwand betreibt, um jemand anderes dabei zu unterstützen, Ziele zu erreichen und erfolgreich zu sein (Landefeld 2009, 11 f.) [5]. Mentoring im Arbeitsumfeld bedeutet, dass eine erfahrene Person einer weniger erfahrenen etwas über ihre Arbeit beibringt, ihr Kontakte vorstellt, sie in die Gepflogenheiten der Industrie oder Organisation einführt und sich mit sozialen wie auch persönlichen Angelegenheiten, die aus der Arbeit entstehen, befasst (Allen et al. 2009, 2) [6].

Der Erfolg von Mentoringmaßnahmen für die Mentees wird in der Literatur anhand verschiedener Evaluierungskategorien gemessen. Die Evaluierungskategorien, die in diesem Beitrag herangezogen werden, umfassen die gegebenen Vorteile durch das Mentoring, die Zufriedenheit mit dem Programm, die Qualität eines abgehaltenen Trainings und die Wirksamkeit des Programmes.

In Bezug auf die Vorteile von Mentoring für die Mentees unterscheiden Kram (1985, 22 ff.) [7] und Noe (1988, 459 ff.) [8] zwischen Karrierefunktionen und psychosozialen Funktionen des arbeitsplatzbezogenen Mentorings. Bei den Karrierefunktionen wird der Aufstieg der Mentees durch Coaching, Knüpfung von Kontakten und Schutz vor Schwierigkeiten geebnet und die notwendigen Fähigkeiten durch das Stellen und die anschließende Bewältigung von herausfordernden Aufgaben erworben. Die psychosozialen Funktionen beeinflussen die persönliche Weiterentwicklung der Mentees. Die Mentor_innen fungieren hier als Vorbild, stärken das Selbstbewusstsein der Mentees und beraten sie bei persönlichen und beruflichen Problemen auf freundschaftlicher Basis. Der Anteil der gegebenen Funktionen kann unterschiedlich hoch sein, wobei vor allem Beziehungen, die sowohl Karriere- als auch psychosoziale Funktionen aufweisen, durch Vertrauen und eine starke Bindung gekennzeichnet sind (Kram 1985, 22 ff.).

Mentoringerfolg hängt positiv mit der Abhaltung von Trainingsmaßnahmen und deren Qualität zusammen (Allen et al. 2006, 137 ff.) [9]. Durch qualitativ hochwertige Trainings, bei denen die Teilnehmer_innen über den Zweck des Mentoring beraten, sowie über ihre Rollen und Pflichten im Mentoring informiert werden, wird ein Verständnis für die Ziele des Programmes geschaffen.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor für Mentoringprogramme ist das sogenannte „Matching“, der Prozess bei dem die passende Zuordnung von Mentees zu den Mentor_innen passiert (Allen et al. 2009, 37 [6]; Landefeld 2009, 13 [5]). Die Mentoringpaare werden oft auf Grund eines ähnlichen soziodemographischen Hintergrunds gebildet, wobei Studien zu unterschiedlichen Ergebnissen in Bezug auf den Programmerfolg und die gebotenen Mentoringfunktionen kommen (Eby et al. 2013, 454 ff.) [10]. In einer Metastudie von Eby et al. (2013, 454 ff.) [10] zeigten sich keine positiven Zusammenhänge zwischen oberflächlicher Ähnlichkeit in Bezug auf Geschlecht und ethnischer Herkunft und den Karriere- und psychosozialen Funktionen, jedoch zeigte sich eine positive Korrelation zwischen beruflicher Ähnlichkeit und der Karrierefunktion.

Schneider und Blickle (2009, 142) [13] meinen, dass persönliches Vertrauen sowie wechselseitige Sympathie und Wertschätzung ein wesentliches Element in der Mentor_innen-Mentee-Beziehung ist. Weiters ist eine positive Beziehung zwischen Mentees und Mentor_innen maßgeblich für den Programmerfolg (Ensher/Murphy 1997, 471 ff. [11]; Lankau et al. 2005, 262 [12]; Ragins et al. 2000, 1187 [14]). Eine von den Mentees empfundene Ähnlichkeit zu ihren Men-

tor_innen in Bezug auf Persönlichkeit, Interessen und Werten wirkte sich ebenfalls positiv auf die empfundenen Karriere- und psychosozialen Funktionen aus (Eby et al. 2013, 454 ff. [10], Ensher/Murphy 1997, 471 ff. [11]; Lankau et al. 2005, 262 [12]).

3 METHODE

Von 863 (96 %) der bisher 902 Teilnehmer_innen am Programm Mentoring für Migrant_innen waren E-Mail Adressen bekannt. An diese Adressen wurden im Februar 2014 E-Mails mit dem Link zum Online-Fragebogen und der Bitte den Fragebogen zu beantworten, geschickt.

Insgesamt begannen 231 Personen den Fragebogen auszufüllen. Jedoch wurden nur die 177 Personen (Rücklauf 21 %), die den Fragebogen auch vollständig beantwortet haben, in die Analyse aufgenommen. Davon waren 72 % weiblich, 43 % jünger als 35 Jahre und 88 % Akademiker_innen. Als Geburtsland gaben 33 % einen EU-Staat, 35 % einen europäischen Staat, der nicht zur EU gehört und 32 % einen Staat außerhalb Europas an. Vor Beginn des Mentorings standen nur 11 % der Stichprobe in einem Dienstverhältnis.

Der Online-Fragebogen enthielt Fragen zum Geschlecht, Alter, Geburtsland und beruflichen Hintergrund der Mentees und deren Mentor_innen. Des Weiteren wurden die Mentees nach ihrer Berufstätigkeit vor dem Mentoring befragt.

Um die Karrierefunktionen und die psychosozialen Funktionen des Mentorings zu erheben, wurden Fragen basierend auf der Mentoring Function Scale (Noe 1988, 468 f. [8]) und auf Krams (1988, 22 ff. 7] Beschreibung der Mentoringfunktionen vorgegeben. Die Skala zu den Karrierefunktionen umfasst zehn (z.B.: „Mein/e Mentor/in hat mir stets offenes Feedback gegeben.“) und die Skala zu den psychosozialen Funktionen neun Fragen (z.B.: „Mein/e Mentor/in hat mich motiviert, etwas Neues zu versuchen.“). Das vierstufige Antwortformat dieser Fragen reichte von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ oder „gar nicht hilfreich“ bis 4 = „trifft voll zu“ oder „sehr hilfreich“.

Es wurden vier Fragen zur Zufriedenheit der Mentees mit dem Programm (z.B.: „Ich bin mit dem Ergebnis des Mentoringprogramms zufrieden.“), acht Fragen zur eingeschätzten Qualität des Programmes (z.B.: „Ich wusste von Beginn an, was ich mir vom Mentoring erwarten kann und was nicht.“) und sechs Fragen zur Beurteilung des Programmefektivität (z.B.: „Ich habe durch das Mentoring Fähigkeiten entdeckt, die mir vorher unbekannt waren.“) selbst erstellt. Das Antwortformat dieser Fragen war vierstufig und reichte von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“.

Basierend auf Lankau et al. (2005, 258) [12] wurden drei Fragen zur empfundenen Ähnlichkeit zwischen Mentees und Mentor_innen entwickelt (z.B.: „Mein/e MentorIn hat persönlich recht gut zu mir gepasst.“). Als Antwortformat wurde 1 = „trifft gar nicht zu“ bis 4 = „trifft voll zu“ vorgegeben.

Abschließend wurde erhoben, ob sich für die Mentees durch die Teilnahme am Programm die Chancen am Arbeitsmarkt gesteigert haben und ob sie durch das Mentoring eine Arbeitsstelle gefunden haben. Dazu wurde ein dichotomes Antwortformat („ja“ bzw. „nein“) verwendet. Bei allen vierstufigen Antwortformaten bestand die Möglichkeit „keine Meinung“ anzugeben.

4 ERGEBNISSE

Ein Ziel des Programmes war die Chancen von Migrant_innen am österreichischen Arbeitsmarkt zu erhöhen. Nachdem 64 % der Stichprobe, die Frage, ob ihre Chancen am Arbeitsmarkt durch die Teilnahme am Mentoringprogramm gesteigert wurden, bejahten und 31 % der Stichprobe angaben durch die Teilnahme am Programm Arbeit gefunden zu haben, scheint das Ziel des Programmes erreicht.

Tabelle 1. Deskriptive Statistiken und Reliabilität der Skalen

	M	SD	Md	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Karrierefunktionen	2.59	0.85	2.60	.95					
(2) Psychosoziale Funktionen	2.81	0.90	3.00	.90**	.96				
(3) Programmzufriedenheit	2.70	0.98	3.00	.75**	.75**	.94			
(4) Qualität des Trainings	2.92	0.66	3.00	.75**	.75**	.75**	.84		
(5) Programmwirksamkeit	2.45	0.93	2.50	.71**	.71**	.91**	.73**	.94	
(6) Ähnlichkeit zw. Mentee und Mentor_in	2.46	0.84	2.67	.71**	.81**	.58**	.57**	.59**	.78

Anmerkungen: In der Diagonalen werden die Cronbachs Alpha der jeweiligen Skalen berichteten; mit ** gekennzeichnete Korrelationen sind auf einem Niveau von < .01 signifikant;

Um das Programm im Speziellen zu evaluieren wurden die verschiedenen Evaluierungskategorien für Mentoring Programme herangezogen. Die Mittelwerte der Skalen Karrierefunktionen ($M = 2.59$, $SD = 0.85$), psychosoziale Funktionen ($M = 2.81$, $SD = 0.90$), Programmzufriedenheit ($M = 2.70$, $SD = 0.66$), Qualität des Trainings ($M = 2.92$, $SD = 0.66$) und Programmwirksamkeit ($M = 2.45$, $SD = 0.93$), zeigen, dass das Programm großteils positiv aufgenommen wurde. Die signifikanten positiven Korrelationen zwischen den Skalen reichen von $r = .71$ bis $r = .96$ (vgl. Tabelle 1).

Um festzustellen, ob Personen mit unterschiedlichen Ausprägungen in den Diversitätsmerkmalen das Programm unterschiedlich beurteilen, wurden multivariate Varianzanalysen mit den Evaluierungskategorien als abhängige Variablen durchgeführt. Da auf Grund der Stichprobengröße keine Interaktionseffekte berechnet werden können, wurden Geschlecht, Alter, Herkunft und Ausbildung einzeln als unabhängige Variablen in die Analysen aufgenommen.

Die in Tabelle 2 abgebildeten Mittelwerte zeigen in den multivariaten Analysen keine signifikanten Unterschiede (Geschlecht: $F(5,168) = 0.42$, $p = .84$; Alter: $F(5,168) = 0.87$, $p = .50$; Herkunft: $F(10,328) = 1.34$, $p = .21$; Ausbildung: $F(5,168) = 0.68$, $p = .50$). Daraus kann geschlossen werden, dass das Programm Mentoring für Migrant_innen keine Gruppe bezüglich dieser Diversitätsmerkmale bevorzugt oder benachteiligt.¹

¹ Die Analysen der Evaluierungskategorien bezüglich der Diversitätsmerkmale der Mentor_innen ergaben ebenfalls keine signifikanten Ergebnisse.

Tabelle 2. Evaluierungskriterien des Programms

Anmerkungen: (1). KF Karrierefunktion, (2) PF Psychosoziale Funktion, (3) PZ Programmzufriedenheit, (4) QT Qualität des Trainings, (5)

	(1) KF		(2) PF		(3) PZ		(4) QT		(5) PW		
	N	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD
Geschlecht											
Männlich	50	2.59	0.84	2.80	0.88	2.74	0.97	2.92	0.79	2.42	0.98
Weiblich	127	2.58	0.86	2.81	0.91	2.69	0.98	2.92	0.60	2.47	0.92
Alter											
<= 35 Jahre	76	2.67	0.81	2.83	0.85	2.83	0.92	2.97	0.56	2.55	0.87
> 35 Jahre	101	2.53	0.88	2.78	0.93	2.61	1.02	2.88	0.72	2.38	0.98
Geburtsland											
EU	55	2.71	0.85	2.92	0.91	2.94	0.94	3.05	0.62	2.62	0.92
Europa ohne EU	60	2.57	0.88	2.78	0.96	2.70	1.04	2.91	0.66	2.54	0.95
Außerhalb Europas	57	2.49	0.82	2.78	0.83	2.54	0.93	2.82	0.67	2.24	0.89
Ausbildung											
Akademische Ausbildung	155	2.57	0.84	2.78	0.90	2.67	0.99	2.92	0.64	2.42	0.92
Keine akademische Ausbildung	22	2.73	0.91	2.96	0.85	2.98	0.87	2.93	0.77	2.67	0.98
Soziodemographische Übereinstimmungen											
Keine oder eine Übereinstimmung	67	2.55	0.88	2.71	0.92	2.58	0.97	2.85	0.63	2.39	0.92
Zwei Übereinstimmungen	68	2.47	0.89	2.73	0.99	2.7	1.04	2.87	0.74	2.42	1.01
Drei oder vier Übereinstimmungen	42	2.7	0.72	3.01	0.69	2.86	0.87	3.05	0.54	2.53	0.81

PW Programmwirksamkeit

Um festzustellen, ob die objektiv feststellbare soziodemographische Ähnlichkeit die Evaluierung des Programmes beeinflusst, wurden die Übereinstimmungen zwischen Mentees und Mentor_innen in den Variablen Geschlecht, Alter, Herkunft und beruflichen Hintergrund gezählt. Daraus ergab sich eine neue Variable mit „keine oder eine Übereinstimmung“, „zwei Übereinstimmungen“ und „drei oder vier Übereinstimmungen“ als Kategorien, die als unabhängige Variable in eine multivariate Varianzanalyse aufgenommen wurde. Als abhängige Variablen dienten wieder die Evaluierungskategorien Karriere- und psychosoziale Funktionen, Programmzufriedenheit, Qualität des Trainings sowie Programmwirksamkeit. Da die multivariaten Ergebnisse nicht signifikant waren, kann entgegen der Erwartungen angenommen werden, dass die objektiven Übereinstimmungen in den soziodemographischen Variablen keinen positiven Einfluss auf die Evaluierung hatten (vgl. Tabelle 2; $F(10,336) = 1.24$, $p = .24$).

Für die subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit zeigte sich jedoch wie erwartet, dass diese signifikant positiv mit den Evaluierungskategorien zusammenhängt. So wurden die Karrierefunktionen ($r = .71$, $p < .01$), die psychosozialen Funktionen ($r = .81$, $p < .01$), die Programmzufriedenheit ($r = .58$, $p < .01$), die Qualität des Trainings ($r = .57$, $p < .01$) sowie die Programmwirksamkeit ($r = .59$, $p < .01$) umso positiver beurteilt, je ähnlicher die Mentees sich zu ihren Mentor_innen einschätzten.

5 DISKUSSION

Das Programm Mentoring für Migrant_innen wurde hinsichtlich der Evaluierungskategorien Karriere- und psychosoziale Funktionen, Zufriedenheit mit dem Programm, Qualität des erhaltenen Trainings sowie ProgrammWirksamkeit aus Menteesicht evaluiert. Außerdem wurde analysiert wie Mentees mit verschiedenen Diversitätsmerkmalen das Programm bewerten und ob sich die von den Mentees berichtete objektive und subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit zu ihren Mentor_innen auf die Bewertung auswirkt. Es zeigte sich, dass das Programm Mentoring für Migrant_innen von den Mentees als positiv und erfolgreich beurteilt wurde. Hinsichtlich der Diversitätsdimensionen Geschlecht, Alter, Herkunft und Ausbildung der Mentees ergaben sich keine Unterschiede in der Programmbewertung. Die objektive Ähnlichkeit zwischen Mentees und Mentor_innen wirkte sich nicht auf die Programmbewertung aus, jedoch wurde das Programm positiver bewertet, wenn die Mentees eine größere subjektive Ähnlichkeit zwischen ihnen und ihren Mentor_innen wahrnahmen.

Wie aus der Literatur zur Evaluierung von Mentoringprogrammen zu erwarten war, korrelieren auch in der vorliegenden Studie die einzelnen Evaluierungskategorien positiv (vgl. Allen et al. 2006, 137 ff. [9]; Ensher/Murphy 1997, 471 [11], Lankau et al. 2005, 260 [12]). Demnach kann davon ausgegangen werden, dass Personen, die insgesamt mit dem Programm zufrieden waren auch mit der erhaltenen karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung, dem erhaltenen Training sowie mit der Wirksamkeit des Programmes zufrieden waren.

Waren sich die Mentoringpaare hinsichtlich Geschlecht, Alter, Geburtsland und beruflichen Hintergrund objektiv ähnlich, wirkte sich das nicht auf den Mentoringerfolg aus. Dies widerspricht teilweise früheren Ergebnissen, wonach sich eine ethnische (Ensher/Murphy 1997, 474 [11]) oder eine berufliche Übereinstimmung (Lankau et al. 2005, 260 [12]) zwischen Mentees und Mentor_innen positiv auf die erhaltene karrierebezogene und/oder psychosoziale Unterstützung auswirkte. Es könnte jedoch sein, dass durch den Einsatz von Mentor_innen aus der österreichischen Wirtschaft die ethnische und berufliche Übereinstimmung zu gering war, um einen positiven Einfluss auf den Mentoringerfolg zu haben. Jedoch zeigte sich, wie auf Grund der Literatur erwartet (Eby et al. 2013, 454 ff. [10], Ensher/Murphy 1997, 471 ff. [11]; Lankau et al. 2005, 266 [12]), dass sich eine wahrgenommene subjektive Ähnlichkeit positiv auf die Karriere- und psychosozialen Funktionen auswirkte.

Die berichteten Ergebnisse stützen sich nur auf Selbstberichte der Mentees. Es könnte sein, dass diese Selbstberichte sozial erwünschte positive Bewertungen und Angaben enthalten. Außerdem konnte die Repräsentativität der Stichprobe in Bezug auf die Grundgesamtheit aller bisherigen Teilnehmer_innen am Programm nicht geklärt werden, da über die Grundgesamtheit nur die Geschlechterverteilung bekannt ist. Es zeigte sich jedoch, dass anteilmäßig mehr Frauen, als auf Grund der Verteilung der Geschlechter in der Population zu erwarten war, an der Befragung teilgenommen haben. Diese Abweichung zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit könnte die Ergebnisse beeinflussen und es sollte in zukünftigen Untersuchungen versucht werden, mehr Männer zur Teilnahme zu motivieren.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das Programm Mentoring für Migrant_innen positiv evaluiert wurde. Der Matchingprozess sollte jedoch dahingehend überdacht werden, dass weniger die berufliche Übereinstimmung als die subjektiv wahrgenommene Ähnlichkeit in Werten und Einstellungen herangezogen wird.

LITERATURVERWEISE

- [1] Statistik Austria 2013. Migration & Integration. zahlen.daten.indikatoren 2013. Online im Internet, URL: http://www.statistik.at/web_de/Redirect/index.htm?dDocName=072116 ([1 ff.] [Stand 01.09.2014;] Abfrage 01.09.2014; [MEZ 10:00 Uhr])
- [2] Verwiebe, Roland/Hacioglu, Melek 2014. Berufseinstiege von Akademikern mit Migrationshintergrund. Projektbericht. Hg. v. Institut für Soziologie der Universität Wien.
- [3] OECD 2013. International Migration Outlook 2013. Paris: OECD Publishing.
- [4] WKO 2012. Mentoring für MigrantInnen. Das Programm. Die Ergebnisse. Die Perspektiven. Online im Internet, URL: https://www.wko.at/Content.Node/Mentoring/WKoe_Mentoring-Projektbericht.pdf. [Stand 01.12.2012;] Abfrage 01.09.2014; [MEZ 10:40]
- [5] Landefeld, Thomas 2009. Mentoring and diversity. Tips for students and professionals for developing and maintaining a diverse scientific community. Dordrecht: Springer.
- [6] Allen, Tammy D./Finkelstein, Lisa M./Poteet, Mark L. 2009. Designing workplace mentoring programs. An evidence-based approach. Chichester: Wiley-Blackwell.
- [7] Kram, Kathy E. 1988. Mentoring at work. Developmental relationships in organizational life. Lanham: University Press of America.
- [8] Noe, Raymond A. 1988. An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3): 457-479.
- [9] Allen, Tammy D./Eby, Lillian T./Lentz, Elisabeth 2006. The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59(1): 125–153.
- [10] Eby, Lillian T./Allen Tammy D./Hoffman, Brian J./Baranik, Lisa E./Sauer, Julia B./Baldwin, Sean/et al. 2013. An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, 139(2): 441–476.
- [11] Ensher, Ellen A./Murphy, Susan E. 1997. Effects of Race, Gender, Perceived Similarity, and Contact on Mentor Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3): 460–481.
- [12] 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(2): 252–265.
- [13] Schneider, Paula B./Bickle, Gerhard 2009. Mentor-Protegé-Beziehungen in Organisationen. In Heidrun Stöger/Albert Ziegler/Diana Schimke (Hrsg.). *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*: 139-160. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- [14] Ragins, Belle Rose/Cotton, John L., Miller, Janice S. 2000. Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1177–1194.